

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et des Sciences de Gestion



Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

# أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة لله دراسة حالة جامعة البويرة لله

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية

تحت إشراف:

و. علي زيان محند داعر

من إعداد: الطالبة:

مع ————— زوز حياة

السنة الجامعية  
2013\2012

سید محمد علی

دبستانی



بسم الله الرحمن الرحيم

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن  
أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل - 19 -

الحمد لله رب العالمين الذي أحلنا محمجة الفهم وحلانا حلية العلم وملكنا عقال العقل، وزيننا بنطق المنطق، ونعوذ بك من كدر وصفاء الفكر وعكر ذهن الذهن، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين، إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث، والذي يسر لي من عباده الأخيار، وذوي الفضل والعلم لإتمام هذا البحث.

فالشكر لله أولاً، ثم الشكر الجزيل والعرفان الجليل لأستاذي الفاضل الدكتور علي زيان محمد واعمر، على تفضله بالإشراف على هذا البحث، وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة، التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث فليقبل مني فائق الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مد لي يد العون في المؤسسة محل الدراسة وأخص بالذكر المؤطر السيد آيت عكاش سمير والذي أقدر له كل ما بذله من جهود من أجل مساعدتي، إضافة إلى كل العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تقديمهم يد العون من أجل إتمام هذا البحث.

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأصدقاء والزملاء الذين رافقوني طوال مسيرتي الجامعية وعلى رأسهم: صبرينة، أمال، سهام، سمية، جهيدة، سامية، زوليخة، نوال، آسيا، حنان، شهرزاد، حياة، إيمان، فضيلة، فريدة وجميع زملائي في قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية .

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسبهم قلبي، شكراً لكم وبارك الله فيكم جميعاً.

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم،

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

# الإهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بالقرآن وجعله نوراً لنا في ظلمات هذه الحياة، وصلى الله على النبي الأمي الذي كان القرآن خلقه وإمامه وشفاءه ونور قلبه وعلى آله وأصحابه وسلم تسليماً كثيراً.

إلى أمي الحبيبة، إلى من وجدت قربها سلوتي وراحتي ومناي، إلى من همها سعادتي ونجاحي، إلى من غمرتني بحبها ودعائها الدائم لي، أقول "رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى أبي الغالي، إلى من وجدت في قربهِ الأمان والسعادة، إلى من أفنى حياته عطاءً لي ولإخوتي، أقول "رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى أخي طاهر وزوجته وأولاده ونام وبلال؛

إلى أختي العلجة وزوجها والكتاكت بسمة، حكيم وأيوب؛

إلى أختي سميرة وزوجها والصغيرين صابر وشمس الدين؛

إلى أحن وأروع صديق أخي كمال؛

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي وصباي، إلى نصف قلبي وعمري وإخوتي وهيبة وسليمة؛

إلى المشاكسين الصغار سهام، ميدو وميمي؛

إلى صديقتي أختي وعمتي ورفيقة دربي لامية؛

كل صديقة عرفتها وكل زملائي وزميلاتي في مقاعد الدراسة من الطفولة إلى الجامعة، وخاصة قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية من السنة ثانية ماستر؛

أساتذتي الكرام الذين رافقوني في جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى الجامعة؛

أهديكم رحيق تفوقتي

## حياة



كلمة شكر

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

المقدمة العامة.....أ

الفصل الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية.....09

تمهيد الفصل الأول.....10

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.....11

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.....11

المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية.....17

المطلب الثالث: مصادر وحدود الثقافة التنظيمية.....25

المطلب الرابع: أهمية وأشكال الثقافة التنظيمية.....30

المبحث الثاني: أسس بناء الثقافة التنظيمية، أنواعها ووظائفها.....35

المطلب الأول: طرق بناء الثقافة التنظيمية ونقلها إلى الأجيال في المنظمة.....35

المطلب الثاني: أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية.....43

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والتطبيع الاجتماعي.....54

خلاصة الفصل الأول.....60

الفصل الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء العاملين في المنظمة.....61

تمهيد الفصل الثاني.....62

63.....	المبحث الأول: مفهوم الأداء في المنظمة.....
	المطلب الأول: تعريف الأداء والعوامل المؤثرة
63.....	فيه.....
68.....	المطلب الثاني: الفاعلية والفعالية في الأداء.....
76.....	المطلب الثالث: أهمية، أنواع ومصادر الأداء في المنظمة.....
79.....	المبحث الثاني: مدخل إلى أداء العاملين في المنظمة.....
80 .....	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين.....
82.....	المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.....
89.....	المطلب الثالث: العوامل المحددة لأداء العاملين في المنظمة.....
92.....	المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين.....
100.....	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة.....
	المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية
100.....	.....
	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تصرفات، سلوكيات وطرق عمل الأفراد في
	المنظمة.....102.....
107.....	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المنظمة.....
111.....	خلاصة الفصل الثاني.....
112.....	الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية في جامعة البويرة.....
113.....	تمهيد الفصل الثالث.....
114.....	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية.....
	المطلب الأول: مصادر ثقافة المجتمع الجزائري ودورها في توجيه سلوك العامل
	الجزائري.....114.....

118.....	المطلب الثاني: أثر القيم الثقافية والاجتماعية على سلوك العامل الجزائري.
	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية وبعض القيم المؤثرة عليها.....121
128 .....	المبحث الثاني: نظرة عامة حول الجامعة.....
128.....	المطلب الأول: تقديم عام حول جامعة البويرة.....
132.....	المطلب الثاني: تنظيم الجامعة.....
137.....	المطلب الثالث: الموارد المادية والبشرية للجامعة.....
142.....	المطلب الرابع: آفاق وإستراتيجية الجامعة.....
144.....	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.....
144.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
148.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.....
160.....	المطلب الثالث: نتائج الاستبيان.....
164.....	خلاصة الفصل الثالث.....
166.....	الخاتمة العامة.....
176.....	قائمة المراجع.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	تعريف الثقافة	01
15	تعريف الثقافة التنظيمية	02
16	مهام التكيف الخارجي والتكامل الداخلي	03
20	الافتراضات الثقافية الرئيسية	04
46	الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	05
47	الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة القوة	06
48	الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الأدوار	07
49	الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة فرق العمل	08
50	الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الإنجاز	09
57	خيارات التطبيع الاجتماعي للدخول	10
59	دور الإدارة في عملية التطبيع الاجتماعي	11
73	المقارنة بين الفاعلية والفعالية	12
74	العلاقة بين الأداء، الفاعلية والفعالية	13
137	إحصاء البنى التحتية بالجامعة لسنة 2012-2013	14
139	إحصاء الأساتذة بالجامعة	15
140	إحصاء عدد الطلبة بالجامعة	16
142	أطوار ودورات التكوين المسموح بها في الجامعة	17
148	توزيع العاملين حسب الجنس	18
149	توزيع العاملين حسب السن	19
149	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي	20
150	توزيع العاملين حسب الأقدمية	21
150	توزيع العاملين حسب الوظيفة	22
151	المعرفة بمصطلح الثقافة التنظيمية	23
151	معنى الثقافة التنظيمية	24
152	الاختلاف الملاحظ من طرف العاملين بالجامعة	25
153	القيم التي تسعى الإدارة لنشرها	26
153	طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد	27

154	الفترة اللازمة لاندماج الفرد في المؤسسة	28
154	مدى توفر المعلومات للأفراد في المؤسسة	29
155	شكل القرارات والتعليمات في المؤسسة	30
155	درجة التعاون بين الأفراد	31
156	طبيعة العلاقة بين الأفراد في المؤسسة	32
156	المعرفة بمسؤوليات وطبيعة الوظيفة	33
157	احترام الوقت والعمل دون أخطاء	34
157	درجة التنسيق في العمل	35
158	التعاون بين الأفراد	36
158	درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة	37
159	تقييم ثقافة المؤسسة	38
160	أسباب الثقافة الضعيفة السائدة في المؤسسة	39

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام	01
18	التوقعات التنظيمية بين الفرد والمنظمة	02
27	مصادر الثقافة التنظيمية	03
31	أهمية الثقافة التنظيمية	04
34	جوانب الثقافة التنظيمية	05
38	تكوين الثقافة التنظيمية	06
42	وسائل نقل الثقافة التنظيمية	07
54	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	08
58	نموذج التطبيع الاجتماعي	09
67	العوامل المؤثرة على الأداء	10
72	الفاعلية والفعالية واستخدام الموارد	11
75	الأداء من منظور الفاعلية والفعالية	12
77	العلاقة بين دورة حياة المنظمة ومستويات الأداء	13
85	العلاقة بين الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية	14
86	العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	15

87	نموذج "بورتر ولولر" للعلاقة بين الرضا والأداء	16
90	نموذج للعناصر المؤثرة على أداء العاملين	17
92	العوامل البيئية المؤثرة على أداء العامل	18
96	العلاقة بين مختلف مراحل تقييم أداء العاملين	19
99	نظام تقييم أداء العاملين	20
110	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	21
136	الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد آكلي محند أولحاج	22
141	توزيع الطلبة بين النظام الكلاسيكي ونظام "LMD"	23
148	العاملين حسب الجنس	24
149	العاملين حسب السن	25
149	العاملين حسب المستوى التعليمي	26
150	العاملين حسب الأقدمية	27
150	توزيع العاملين حسب الوظيفة	28
151	المعرفة بمصطلح الثقافة التنظيمية	29
151	معنى الثقافة التنظيمية	30
153	طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد	31
154	الفترة اللازمة لاندماج الفرد في المؤسسة	32
154	مدى توفر المعلومات للأفراد في المؤسسة	33
155	صورة القرارات والتعليمات في المؤسسة	34
155	درجة التعاون بين الأفراد	35
156	طبيعة العلاقة بين الأفراد	36
156	المعرفة بطبيعة الوظيفة	37
157	احترام الوقت والعمل دون أخطاء	38
157	درجة التنسيق بين الأفراد في العمل	39
158	التعاون بين الأفراد في المؤسسة	40
158	درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة	41
159	نوع الثقافة السائدة في المؤسسة	42

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	البنى التحتية والأساتذة بالجامعة
02	توزيع الطلبة بين النظام الكلاسيكي ونظام LMD
03	تعداد الطلبة وتوزيعهم بين الكليات والتخصصات في الجامعة
04	أطوار ودورات التكوين المسموح بها في الجامعة
05	استبيان الدراسة

## مقدمة عامة:

يشهد القرن الحالي تطورات وتحولات كبيرة وفي مختلف المجالات خاصة مجالات الاقتصاد والأعمال، والتي حملت في طياتها تحديات كبيرة للمنظمات والتي من أبرزها النمو الاقتصادي السريع، التسارع التكنولوجي الهائل، عولمة الاقتصاد والانفتاح العالمي، زيادة شدة المنافسة، وهو ما جعل بيئة المنظمات المعاصرة أكثر سرعة وديناميكية وتعقيدا وتنوعاً وذات درجة عالية من عدم التأكد، لذلك تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.

وباعتبار أن المنظمات اليوم عضو فاعل في المجتمع الذي تعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقات مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء، والتأثير والتأثر؛ فالمنظمة تحصل على ما تحتاج إليه من مدخلات والمتمثلة في الموارد البشرية، التكنولوجية، المواد الأولية والمعلومات، وتطرح في هذا المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات، وبالتالي فالمنظمة نظام أشمل يتكون من عدة أنظمة فرعية تمثل في: النظام السياسي، النظام الاجتماعي، النظام الثقافي والنظام الاقتصادي، فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، ويمارس النظام الثقافي تأثيراً مهماً على حياة المنظمات وأدائها، فالمنظمات تستقبل الموارد البشرية أو الأفراد محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافة تكونت وترسخت فيهم ضمن بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وبالتحاقهم بالمنظمة يجدون في هذه الأخيرة قيماً وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها ويقتسمها كل أعضائها على مختلف مستوياتها التنظيمية، وهي بمثابة البصمة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، فهي بذلك تحدد هويتها في المجتمع أو المحيط الذي تنشط فيه.

كما أن وجود المنظمة وبقائها يرتبط بمدى تحقيقها لأهدافها، وهذه الأخيرة تتحدد بمدى اندماج الفرد في ثقافة المنظمة وتوافق قيمه واتجاهاته مع قيم وثقافة المنظمة؛ أي أنه مرتبط بمدى تحقيق أهداف الفرد ودرجة إشباع حاجاته ورغباته بالدرجة الأولى، حيث أن بيئة العمل متشابهة في نفس القطاع، ولكن الاختلاف والتميز يكون بمستوى أداء وإبداع العاملين لديها باعتبارهم عاملاً محورياً في نجاحها، بما تتضمن من قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار والتي توجه العاملين في المنظمة التي يعملون بها، حيث تؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، وهذا ما يحدد نمط سلوك وأساليب تفكير وتصرفات العاملين في المواقف المختلفة التي تواجههم أثناء عملهم في المنظمة.

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من أنها تشكل عناصر أساسية في النظام العام للمنظمة، فهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه، ويؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين لديها، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور

العاملين والقادة بالالتزام والرضا والتعاون والتضامن، لاسيما أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد

وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وإنتاجية عالية، وتوفير الجهد، الوقت والمال، وهذا الأمر لا يتحقق إلا في بيئة ثقافية تحمل قيما وسلوكيات ومعتقدات تهتم بأعلى مورد في المنظمة وهو الفرد، سواء من الجوانب المادية أو الجوانب الاجتماعية والنفسية والإنسانية، فالفرد العامل في المنظمة قبل أن يكون وسيلة عمل فهو جملة من الأحاسيس والمشاعر، تؤثر وتتأثر بأبسط المعاملات الإنسانية التي من شأنها أن تكون محفزة ومدعمة للعمل بشكل فعال وتحقيق الكفاءة المطلوبة في الأداء، كما يمكن أن يكون سلوك هدام وسلي يعيق تحقيق أهداف المنظمة ويؤثر على أدائها الحالي والمستقبلي.

وللإحاطة أكثر بأهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمة، وكذا تأثير نوع ثقافة المنظمة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين اتجاه منظماتهم وأهميته في رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم نطرح الإشكالية التالية:

### "ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المنظمة؟"

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفردية التالية:

1. ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ ومن أين تستمد؟
2. كيف يتم بناء الثقافة التنظيمية، وماهي طرق نقلها عبر الأجيال في المنظمة؟
3. ماهي العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المنظمة؟
4. ماهو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟ وكيف أثرت على أداء العاملين بها؟.

وللإجابة على هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية:

1. الثقافة التنظيمية تتكون أو تستمد من أفكار وفلسفة مؤسسي المنظمة.
2. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من متطلبات استمرارية ونجاح وتميز المنظمة.
3. هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية القوية وأداء العاملين في المنظمة.
4. السبب الرئيسي وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، يرجع إلى ضعف ثقافتها التنظيمية التي تتصف بالسلبية والجمود.

## أهمية الدراسة:

وتظهر أهمية الدراسة من جانبيين هما:

1. **الأهمية العلمية:** حيث أن الموضوع حديث النشأة، وينصبّ على الأبعاد الاجتماعية والثقافية والسيكولوجية للمنظمة، والتي ما يزال الاهتمام بها مهماً خاصة في المؤسسة الجزائرية، والتعريف بأحد أهم العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في هوية المنظمة وثقافتها.

2. **الأهمية العملية:** وتظهر من خلال ما يلي:

- الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في توطيد علاقات العاملين بعضهم ببعض، وخلق التماسك والانسجام بينهم؛ الأمر الذي ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام وأداء الأفراد العاملين فيها بشكل خاص؛
- ويسمح دراسة موضوع الثقافة التنظيمية للمسيرين في المؤسسات الجزائرية بتنظيم العمل بطريقة أكثر استجابة لاهتمامات وتطلعات العامل الجزائري، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وطاقاتهم الإنتاجية؛
- تحليل سلوك وتصرفات العاملين ومعرفة قيمهم وسماتهم المشتركة يساعد على معرفة الطريقة التي يتم بها التأثير عليهم، وفهم مختلف المشكلات ومصادر الصراعات السائدة بينهم وبين الإدارة ومعالجتها بأنسب الطرق.

## أهداف الدراسة:

سنسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق عدة أهداف من بينها ما يلي:

- التعرف على الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة التنظيمية ومفهوم الأداء؛
- الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية وبالضبط القيم والثقافات في تحسين أداء العاملين في المنظمة؛
- الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية؛
- أخذ عينة من الواقع، ومحاولة الكشف عن الصعوبات والعراقيل التي واجهت المؤسسات الجزائرية في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة، خاصة مع الخصائص الاستثنائية والخلفيات الثقافية والسياسية والاجتماعية التي أثرت على العامل الجزائري من جهة والمؤسسات الجزائرية من جهة أخرى؛
- إبراز حتمية بناء ثقافة تنظيمية قوية لضمان البقاء والاستمرار للمنظمة، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية قوية ونقلها إلى الأجيال القادمة في المنظمة.

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت بي إلى اختيار هذا الموضوع بالتحديد منها ماهو ذاتي ومنها ماهو موضوعي.

### 1. الأسباب الذاتية: وتتمثل في:

- اهتمامي الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية، ومحاولة مني من خلال هذا البحث تقصي واستكشاف كل ما هو جديد لي في هذا المجال؛
- الفضول نحو اكتشاف الصعوبات التي يواجهها الأفراد عند دخولهم أول مرة للمنظمة وكيفية تعاملهم، إضافة إلى سلوكياتهم اتجاه الثقافة السائدة فيها، خاصة إذا كانت لا تتوافق مع ثقافة هؤلاء الأفراد وقيمهم؛
- محاولة معرفة الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسات الجزائرية على الإصلاح والتغيير، وأسباب عدم نجاحها في الوصول إلى خلق ثقافة متماسكة تجمع كل أعضاء المنظمة كالعائلة الواحدة في تماسكها وترابطها؛
- إفادة المؤسسة الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

### 2. الأسباب الموضوعية: حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم مجالات انشغال المختصين في المنظمات، والخبراء والباحثين

في قضايا التنظيم والإدارة، وخاصة الباحثين في سلوك الأفراد ومدى تأثير الجوانب الاجتماعية والثقافية للأفراد على المنظمة وأدائها بشكل عام وأداء الأفراد العاملين فيها بشكل خاص، في ظل ما يشهده العالم في الآونة الأخيرة من زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وبالتالي إذا ازدادت أهمية دراسة مختلف العناصر المحيطة بالفرد وتأثيرها على أدائه من جهة وأداء المنظمة ككل من جهة أخرى.

## منهجية الدراسة:

تضم كل من منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

### 1. المنهج المتبع في الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على:

- المنهج الموجي في الجانب النظري الذي يعتمد على دراسة الأثر، وذلك للوقوف على آثار ونتائج الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة، وبصفة خاصة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية وكيفية تأثيرها على أداء العاملين ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؛

- منهج دراسة الحالة وذلك في الجانب التطبيقي والذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث من أجل التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

## 2. أدوات جمع البيانات:

إماماً بجوانب الموضوع اعتمدنا على عدة مصادر وأدوات منها:

- المسح المكتبي وذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المجلات، الملتقيات، المذكرات ومواقع الانترنت من أجل بلورة الإطار النظري؛
- أما الجانب التطبيقي فتم الرجوع إلى الاستبيان والمقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع من أجل تبيان واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة المختارة.

## حدود الدراسة:

إن هذه الدراسة اقتصرت على:

- **الحدود الزمنية:** وتمتد حدود الدراسة الزمنية بالنسبة للجانب التطبيقي من الفترة ما بين 2012-2013م؛
- **الحدود المكانية:** لقد ربطنا الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة.

## صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- صعوبة تجسيد ودراسة الموضوع لكونه يتعلق بمكونات غير ملموسة ومعقدة كالسلوكيات، القيم والمعتقدات، وهذه المفاهيم نحتاج في دراستها إلى إلمام واسع بمجموعة من العلوم كالعلوم الاجتماعية والنفسية؛
- نقص المراجع التي تعالج جوهر الموضوع على مستوى المكتبة الجامعية؛
- الغياب الفادح للدراسات الحديثة حول هذا الموضوع خاصة على المستوى الوطني رغم أهميته.

## المصطلحات المفتاحية.

من أجل إزالة أي التباس أو غموض في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة، قمنا بتحديدتها وتوضيحها منذ البداية، مع الإشارة إلى المصطلحات التي استخدمناها بشكل مترادف كما يلي:

- ☞ لقد استخدمنا مصطلح ثقافة المؤسسة كمرادف لمصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة؛
- ☞ واستخدمنا أيضاً بشكل مترادف مصطلحات مثل: المؤسس، المدير، المسير فهي تحمل معنى واحد في هذه الدراسة؛
- ☞ إضافة إلى استخدامنا مصطلح البيئة كمرادف لمصطلح المحيط؛

- ☞ كما استخدمنا مصطلحات بنفس المعنى مثل: المؤسسة، المنظمة، المنشأة والشركة؛
- ☞ كما أننا لم نفرق بين مصطلحات أخرى مثل: مصطلح الأفراد، الموارد البشرية، القوى العاملة، الموظفين، أعضاء المنظمة والعاملين.

وفيما يلي توضيح معاني بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه:

- **المنظمة:** هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد عليها كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية، لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؛
- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها؛
- **القيم:** هي مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين؛
- **الاتجاهات:** هي استعدادات، ميول وقابليات مكتسبة للاستجابة بطريقة مناسبة أو غير مناسبة نحو شيء معين، وهي ناتجة عن خلفيات مكتسبة بالخبرة والتعلم، مما يدل على أن تشكل الاتجاهات يتطلب وقت؛
- **المعتقدات:** هي مجموعة من القيم التي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض، تساعد على توجيه السلوك؛
- **السلوك التنظيمي:** هو ما يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء الأفراد، هدفه هو التعرف على مسببات السلوك، التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على المسببات، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات؛
- **التغيير الثقافي:** هي تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء والتصفيق لقراراتهم إلى مشاركة العمال في صنع القرارات، وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة؛
- **الالتزام التنظيمي:** ويعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عالي من الجهود لصالح المنظمة، ورغبة شديدة في البقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمتها؛

- **الولاء والانتماء التنظيمي:** وهو اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد أعضاء التنظيم بأهداف وقيم المنظمة، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة والدفاع عنها وتحسين سمعتها؛
- **المناخ التنظيمي:** هو عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة؛
- **الرضا الوظيفي:** يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل؛
- **الصدمة الثقافية:** وهي الارتباك والحيرة وعدم الراحة التي يواجهها الفرد عندما يتواجد في ثقافة غير مألوفة وغريبة عنه؛
- **التطبيع الاجتماعي:** هو العملية التي من خلالها ينقل الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد، المهارات الاجتماعية والمعرفة المطلوبة للعمل بفعالية عالية؛
- **الثقافة الوطنية:** هي مجموع الاعتقادات والطقوس والقواعد والتقاليد والأعراف التي يتصف بها مجتمع معين؛
- **الابتكار:** هو إنتاج أفكار وتقنيات جديدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة؛
- **الإبداع:** هو ترجمة الأفكار الابتكارية وتطبيقها لإيجاد منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي.

## هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث واختبار مختلف الفرضيات المطروحة، والوقوف على أهميته وتحقيق أهدافه اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة عامة، وتلتهم خاتمة عامة تحوي ملخصاً متبوعاً بأهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى بعض التوصيات والاقتراحات، والتي جاءت كنتيجة البحث والدراسة في هذا الموضوع.

**الفصل الأول بعنوان "مدخل إلى الثقافة التنظيمية"**، نحاول في هذا الفصل إعطاء صورة موجزة عن الثقافة التنظيمية وأساسياتها المتمثلة في تعريف الثقافة التنظيمية، خصائصها وكذا مختلف العناصر المكونة لها، إضافة إلى مصادر الثقافة التنظيمية، حدودها وأهميتها في المنظمة، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى كيفية بناء الثقافة التنظيمية ونقلها إلى الأجيال القادمة في المنظمة ومختلف أنواع الثقافة التي تسود في المنظمات وأيضاً وظائف هذه الثقافة.

وجاء **الفصل الثاني تحت عنوان "مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المنظمة"**، الذي يوضح مفهوم الأداء وأهم خصائصه، إضافة إلى الكفاءة والفعالية في الأداء، وكذا مصادر الأداء في المنظمة والعوامل المؤثرة فيه، كما تناولنا في هذا الفصل أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة وهو أداء العاملين، تعريفه، محدداته وعلاقته بالرضا الوظيفي، وكذا تقييم أداء

العاملين، إضافة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة من خلال مساهمتها في تعزيز الرسمية، زيادة الرضا الوظيفي، توجيه السلوك وزيادة الإنتاجية، والعلاقة بين قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على أداء العاملين، حيث أخذنا جامعة البويرة كعينة، فبعد تقديم المؤسسة الجامعية العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، نشأتها وتطورها، مهامها، أهدافها، آفاقها وإستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، ثم قمنا بإعداد استبيان اقتصر على كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، وتحليله والوقوف على مختلف النتائج المتحصل عليها.

## تمهيد الفصل الأول

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام متكامل من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد المنظمة، بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري، وتلعب هذه الثقافة دور جوهري وفعال في كفاءة أداء العاملين وسلوكهم في المنظمة.

ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاث عوامل رئيسية: بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، والقادة الإستراتيجيون أو المؤسسون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي الأجزاء في المنظمة، وبين العاملين، والخبرة لدى هؤلاء المؤسسين والقادة وممارساتهم السابقة، وكذلك التجارب التي مرّت بها المنظمة سابقاً، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأفراد وسلوكياتهم، وبدافعيتهم للعمل، وبرضاهم الوظيفي، وبشعورهم بالانتماء للمنظمة وبتحفيزهم، ومنه فإن الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المنظمة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني لهذا الفرد أو العامل، وهو بالدرجة الأولى من مهام الإدارة وهو ما يجعل هذا الموضوع مرتبطاً أكثر بجانب التسيير في المنظمة، ويمدّ تأثيرها على الجانب الاقتصادي.

وهذا ما يجعلنا أمام جملة من التساؤلات حول ماهية الثقافة التنظيمية، محدداتها وأنواعها؟ وكيفية بنائها ونقلها إلى الأجيال القادمة؟، وللإجابة عليها سنتطرق في هذا الفصل إلى :

✳ أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

✳ أسس بناء الثقافة التنظيمية، أنواعها ووظائفها.

### المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً وفعالاً في بيئة المنظمة، كونها ترتبط بأنماط التداخل والتقارب والفروقات التي تجمع أو تفرق بين أعضاء المنظمة الواحدة، وقد يؤمن هؤلاء الأعضاء بقيم وعادات متشابهة، ولكنهم قد يختلفون بطريقة أدائهم وإنجازهم للأعمال والوظائف، وإذا كانت الثقافة التنظيمية - كما يراها الكثير من الباحثين - تؤثر بشكل كبير في أداء الأفراد العاملين في المنظمة وفي طريقة إنجازهم للأهداف المطلوبة والمتوقعة منهم، فإنها ليست المحدد الأوحده والوحيد لما يحدث داخل المنظمة، فهي تكون مزيجاً مركباً ومعقداً من الفرضيات والسلوكيات والقصص والأفكار وحتى الخرافات يفهمها ويفسرهما الأفراد بالطريقة التي يشاءون، وللوقوف على ماهية الثقافة التنظيمية ومختلف أسسها، سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

\* تعريف الثقافة التنظيمية؛

\* مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية؛

\* مصادر وحدود الثقافة التنظيمية؛

\* أهمية الثقافة التنظيمية وأشكالها.

### المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.

من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق للثقافة التنظيمية، حيث نجد أن لها تعريفات كثيرة وهذا راجع إلى أن الثقافة في حد ذاتها لها أكثر من تعريف، ولهذا قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية سنحاول الوقوف على تعريفات الثقافة وأهم خصائصها.

### أولاً: تعريف الثقافة "La culture".

لكل مجتمع ثقافته الخاصة التي يتسم بها والتي يعيش فيها، كما أن له مميزاته وخصائصه التي تحدد شخصيته فللثقافة مقومات مادية ومعنوية، فالمادية تتمثل في طرق المعيشة والأدوات التي يستخدمها أفراد المجتمع في تلبية احتياجاتهم، والأساليب التي يتبعونها لاستخدام هذه الأدوات بالإضافة إلى الأزياء والتكنولوجيا وكل هذا يعد من مكونات الثقافة المادية، أما المقومات المعنوية للثقافة فهي مجموع العادات والتقاليد التي تسود المجتمع وبتوارثها أفرادها جيلاً بعد جيل مثل: القانون، العرف، القيم، الدين، اللغة، الأدب، والعادات والتقاليد التي تسود المجتمع وتحدد علاقة

أفراده بعضهم ببعض،<sup>1</sup> ومنه فالثقافة مفهوم واسع، وذو جوانب متعددة، عُرِّف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، وستعرف في الجدول رقم (01) لأهم هذه التعريفات.

الجدول رقم (01): تعريف الثقافة.

الكاتب	تعريف الثقافة
E. B Taylor* 1871	هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع.
D. Hofstede	هي البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز مجموعة من البشر عن الأخرى، وهي التي تعطي البشر صفة الإنسانية.
Linton	هي مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار إلى الصغار.
A.L Kroeber 1920	هي مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة والعادات والتقاليد والأفكار والقيم، والسلوك الذي تؤدي إليه.
F.Kovairon	الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.
Rondon	هي أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.
/	هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع الذي ينتمي إليه.

المصدر: من إعداد الطالبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية دراسة حالة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2006 - 2007، ص 111.

\* E.B Taylor (1832 - 1917): إنجليزي الأصل تقلد منصب أستاذ للأنتروبولوجيا بجامعة "Oxford" في الفترة الممتدة من 1896 - 1909، من أبرز مساهماته الإدارة العلمية في الإدارة.  
<sup>2</sup> بالاعتماد على:

- ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، بن عكنون، الجزائر، 2003، ب ط، ص ص 106، 107.

- أحمد عبد الله الصباب، "أساسيات الإدارة الحديثة"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2005، ص 398.

- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2008، ص 309.

- Henry Mintezberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, "Safari en Pays Stratégie ; L'exploration des Grands Courants de la Pensée Stratégique", Pearson Education, France, Paris, 2005, p p269,270 .

- ديري محمد زاهد، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص113.

وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكننا اقتراح التعريف التالي للثقافة فهي: مجموعة الاتجاهات والأنماط والأطر التي تنبثق عنها وتبلور نتيجة لها؛ المعتقدات والقيم والمثل والبنى المعرفية والتفسيرات السائدة في المجتمع، كما أنها إنجازات الإنسان التي يمر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي كنتيجة لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر، والتي يتم توارثها من جيل إلى جيل، ومن هنا فإن الثقافة هي كل شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

ومن هذه التعريفات يمكننا أن نستخرج مجموعة من الخصائص الظاهرة والمستترة فيها وهي:<sup>1</sup>

1. **الثقافة كل مركب:** حيث يمكن التمييز بين ثلاث مكونات للثقافة هي المكون المعنوي والممثل في ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتنقها الفرد، والمكون المادي المتمثل في جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالألات والمعدات والأدوات والتسهيلات المتاحة، وأما المكون السلوكي فيظهر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء المجتمع، بالإضافة إلى الفنون والآداب والممارسات العملية في الظروف والمناسبات المختلفة، فالثقافة هي خليط من هذه المكونات الثلاثة؛
2. **الثقافة إنسانية واجتماعية:** فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل أعضاء المجتمع جميعاً بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع (مصادر) ومكونات ثقافتهم؛
3. **الثقافة مكتسبة:** بواسطة الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين المجتمعات، ويقوم الإنسان باكتساب الثقافة بعد ولادته، إذ لا تولد معه تماماً مثل خصائصه الفيزيولوجية، وقد تكون الثقافة التي يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى؛
4. **الثقافة هي بنية أو سيرورة\* تنشأ من مجموعة من العمليات المتراكمة مع مرور الزمن والتي تؤدي في الأخير إلى ظهور الثقافة؛**
5. **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد؛
6. **الثقافة متغيرة ومتطورة:** فالثقافة ليست وضعاً ساكناً أو شكلاً ثابتاً، وإنما هي حركة وقوة تخضع للنمو والتطور والارتقاء، إذا توافرت الظروف الملائمة، أو تتعرض للتراجع والانكماش والذبول إذا تضافرت عليها

- درجمون هلال، " دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، البليدة، الجزائر، 2007-2008، ص46.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، صص108، 110.

- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص310.

- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، صص11، 12.

- منذر واصف المصري، " العولمة وتنمية الموارد البشرية"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، ط1، 2001، صص116، 117.

\* كلمة سيرورة في حد ذاتها لا توجد في أي قاموس لتعبر عن مدلول الكلمة الفرنسية "Processus"، والكلمة الإنجليزية "Process"، اللتين تعبران عن سلسلة العمليات المتتالية التي تؤدي في آخر المطاف إلى ظهور شيء أو ظاهرة أو حدث، وتعبر المعاجم العربية عن هاتين الكلمتين الفرنسية والإنجليزية بعبارات " سير، تقدم أو تطور".

المؤثرات السلبية الداخلية والخارجية، فهي بذلك لا يمكن أن تقف في حالة سكون، ولا يتعارض ذلك مع الإشارة أحياناً إلى أصالة الثقافة أو الثقافة الأصيلة؛ فمفهوم الأصالة في الثقافة لا يتعارض مع حركيتها وحيويتها واستمرار تطورها ونموها؛

7. **الثقافة تواجه الصراع:** فكثيراً ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة، فقد تتصارع الثقافة القديمة مع الجديدة، والثقافة التقليدية الريفية مع الثقافة الحضرية الحضرية، وكذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى؛

8. **الثقافة سريعة التكيف:** بمعنى أنها تتصف بالمرونة والقدرة على الانسجام، وذلك تماشياً مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وملائمتها للبيئة الجغرافية ونتيجة لاختلاطها بالثقافات الأخرى المجاورة لها؛

9. **الثقافة عملية رضاء نفسي:** فهي تشجع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية.

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية\* "Culture Organisationnel" من المصطلحات التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية، إذ نظر الفلاسفة للثقافة على أنها مرادفة لمصطلح "Abstraction" أي الفكر التجريدي أو التعبير التجريدي، ونظر علماء الإنسان\*\* "Anthropologie" 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، والمثير للاهتمام في هذا الميدان هو أن الكتاب والباحثين المعنيين بالأدب التنظيمي، ينظرون إلى مصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه أحد المتغيرات الهامة والمؤثرة في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار وإحساسهم بالهوية التنظيمية، مبتعدين في ذلك عن علماء النفس الذين يؤمنون بأن سلوك الأفراد ما هو إلا انعكاس لأنماطهم الشخصية<sup>1</sup> (والثقافة التنظيمية كانت ومازالت ميداناً رحباً للأدب التنظيمي منذ تجارب مصانع هوثورن "Hawthorn" عندما نظر إليها الباحثون عام 1929م كمتغير تفسيري حاسم، وعام 1961م نظر إليها "Jaques" كأداة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات لاسيما نظام المكافأة، وأثناء نفس الفترة الزمنية والعقد اللاحق لها).

ولقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينات (1970م) وبداية الثمانينات (1980م) من القرن الماضي، وهذا لا يعني أنه لم يكن موجوداً في السابق ثقافة للمنظمات، لكن الضرورة حتمت أو فرضت

\* يعتبر "Deal and Kennedy" أول من تناول مفهوم الثقافة التنظيمية في كتابهما "Corporate Culture" الصادر عام 1928م، وهناك من يقول بأن أول مرة استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980م، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business Week" بتاريخ 27 - 10 - 1980م.

\*\* علم الإنسان: هو علم يبحث في أصل الجنس البشري وتطوره وأعرافه وعاداته ومعتقداته.

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص603.

على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك نتيجة منطقية للتطورات السريعة الحاصلة بالبيئة، وتغير قواعد اللعبة التنافسية، ويوجد عدة تعريفات للثقافة التنظيمية سنتطرق لأهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: تعريف الثقافة التنظيمية.

الكاتب	تعريف الثقافة التنظيمية
Peter and Waterman	هي المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المنظمة والقيم المشتركة بينهم.
Deal and Kennedy	هي مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها، أو هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة.
Shermerborn	هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.
Harrison	هي المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط، والنظرة إلى المرؤوسين في المنظمة.
Kaw	نمط المعتقدات، والمزاعم، والأفكار، والفلسفات، والأيدولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماعاً غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد.
Gibson	هي قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وهي تمثل شخصية المنظمة، مناخها أو الإحساس الذي تتركه لدى أعضائها، وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة التي تحفز الأفراد.
Wiliam Ouchi	تتألف الثقافة التنظيمية من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً، كما تمثل الثقافة التنظيمية نظاماً*.
E.Schein	هي نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها و اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي،* والتي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات.

المصدر: من إعداد الطالبة.<sup>1</sup>

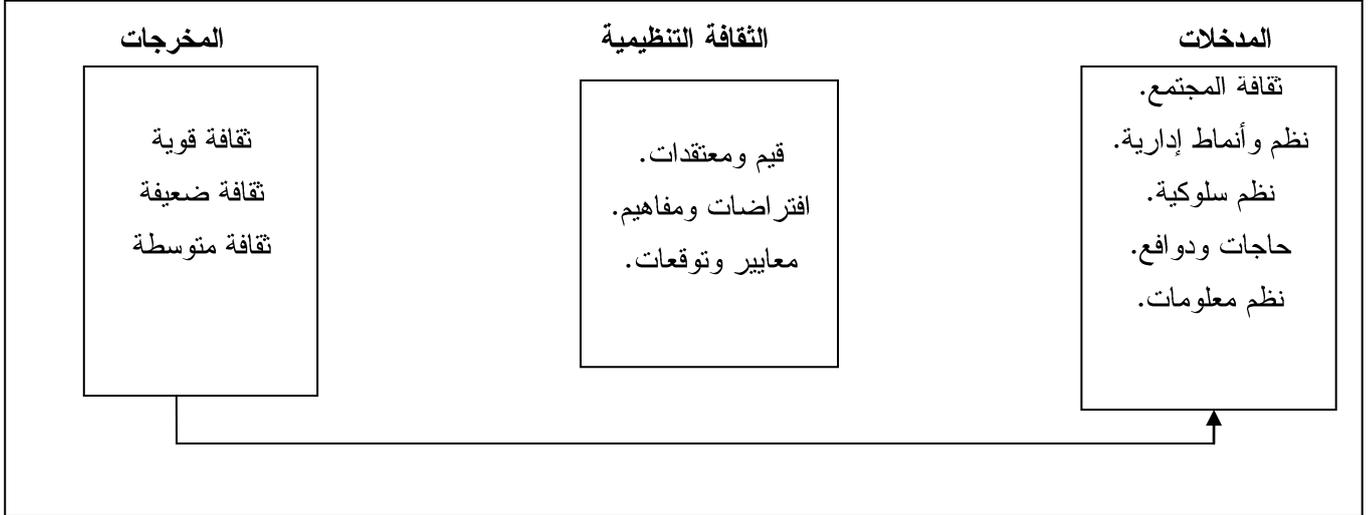
\* أنظر الشكل رقم 01.

\*\* أنظر الجدول رقم 03.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- Mark Boshe, "**Corporate Culture ; La culture sans histoire**", Revue Française de gestion (RFG), Paris, France, 1984, p 29.
- موسى خليل، "**الإدارة المعاصرة**"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص41.
- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص317.
- سعد غالب ياسين، "**الإدارة الدولية**"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2007، ص238.
- مروان محمد النسور، "**دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي**"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد 02، عمان، الأردن، فيفري 2012، ص192.
- Gibson James L, Ivangevich John and Donnelly James, "**Behavior, Structure and Processes**", IRWIN Home Wood, New York, U.S.A, 1994, p62.

الشكل رقم 01: الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام.



المصدر: سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الجدول رقم 03: مهام التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

التكامل الداخلي	التكيف الخارجي
<p>الحصول على إجماع بشأن الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لغة مشتركة ونظام مفاهيمي؛</li> <li>- معايير الجماعة وحدودها؛</li> <li>- معايير توزيع المكانة والسلطة والقوة؛</li> <li>- معايير الألفة والصدقة والود؛</li> <li>- معايير الثواب والعقاب؛</li> <li>- مفاهيم إدارة الإيديولوجيات والعقائد.</li> </ul>	<p>الحصول على إجماع بشأن الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- غرض جوهرى ووظائف ومهام لمواجهة البيئة؛</li> <li>- أهداف تنظيمية؛</li> <li>- وسائل تحقيق الأهداف؛</li> <li>- معايير قياس النتائج؛</li> <li>- الإستراتيجيات العلاجية فيما لو لم تتحقق الأهداف.</li> </ul>

- سليمة سلام، "ثقافة المؤسسة والتغيير"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، الجزائر، 2003 - 2004، ص 119.

- Olivier Devillard, Dominique Rey, "Culture D'entreprise ;un actif stratégique", DUNOD, Paris, France, 2008, p45 .

المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 605.

ومن خلال كل هذه التعريفات المقدمة للثقافة التنظيمية نلاحظ أنها تشترك جميعاً بعنصر متميز هو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار والمبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفعالية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.<sup>1</sup>

وكتعريف شامل للثقافة التنظيمية يمكن القول أنها: مجموعة القيم والمعتقدات والمعاني والرموز والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، ويتم تناقلها بين الأجيال في المنظمة، وتصبح سمة خاصة لها بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء المنظمة حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء العاملين فيها، ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض.

#### المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية.

يهتم الكتاب في مجال الإدارة باستخدام استعارات كثيرة ليصفوا بها كيف أن الثقافة التنظيمية تعمل كقوة موحدة تجمع الجميع معاً، حيث أن تجربة الانتقال من منظمة إلى أخرى يشبه الانتقال من بلد إلى آخر، فمن الممكن أن تكون الحقائق الاجتماعية مختلفة إلى حد أن الشخص يمر بسهولة بتجربة كونه غريباً في أرض غريبة، ويمكن أن تكون الاختلافات بين الحقائق اليومية في العمل لدى شركات مثل "Apple Computer" و "MC Donald's" كبيرة جداً، فيمكن أن يوصف الانتقال من إحداها إلى الأخرى بأنه من قبل التغيير الثقافي، وفي بعض الأحيان "الصدمة الثقافية"، ومن أفضل طرق استيعاب ورؤية طبيعة ثقافة منظمة ما بأعين جديدة يمكن له أن يرى "الغراء الاجتماعي" غير الملموس الذي يربط كل شيء في كتلة واحدة،<sup>2</sup> فمن ماذا تتكون هذه الثقافة التنظيمية؟ وماهي أهم خصائصها؟.

#### أولاً: العناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية.

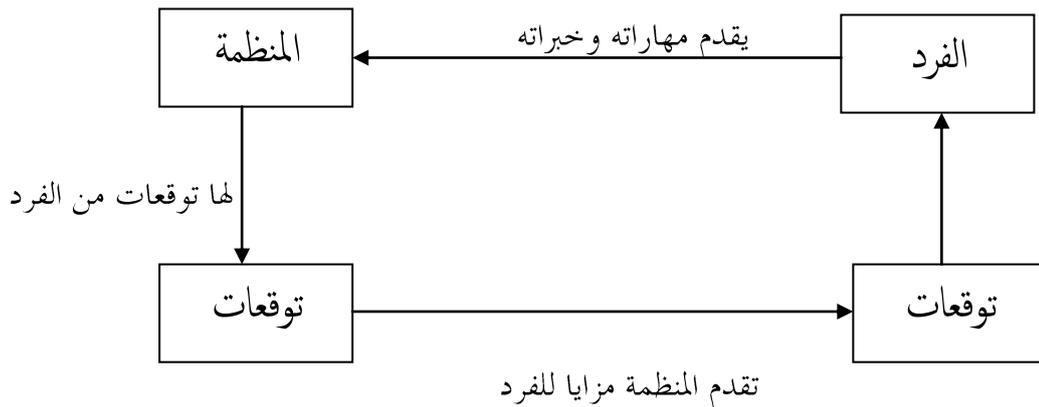
لقد اختلفت الآراء حول تحديد واضح لمكونات الثقافة التنظيمية، وسنتطرق لبعض من هذه الآراء فيما يلي:

هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتكون من العناصر التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 311.  
<sup>2</sup> جارت مورغان، "نظرية المنظمة المبدعة"، ترجمة إدارة الترجمة بمركز البحوث: محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ب ط، ص 229.  
<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312.

1. القيم التنظيمية "Valeurs Organisationnel": وهي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، صواب أو خطأ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين؛
2. المعتقدات التنظيمية "Croyances Organisationnel": هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
3. الأعراف التنظيمية "Normes Organisationnel": هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة لها ومثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع؛
4. التوقعات التنظيمية "Expectations Organisationnel": وتتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية، والشكل التالي يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والمنظمة.

الشكل رقم 02: التوقعات التنظيمية بين الفرد والمنظمة.



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي؛ دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Peltel بغزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008، ص14.

وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تتكون من العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. **اللغة:** وهي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات للتجاوز اللغوي المعمول به؛
2. **الطقوس والشعائر:** وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية، التي تتناسب مع ما تضعه المنظمة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم؛
3. **الأساطير:** وهي قصص لأحداث خيالية، تعتبر وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المنظمة ونقاط قوتها وتفوقها خلال مسيرتها؛
4. **الأبطال:** وهم رمز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المنظمة، وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكوّن معايير سلوكية للانتماء لهذه المنظمة، والاستمرار بها وهؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المنظمة.

وهناك من قام بتصنيف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية بشكل يعتبر أكثر شمولاً، يمكن تمثيله فيما يلي:<sup>2</sup>

1. **المكونات (المظاهر) الرمزية المادية:** وتعرّف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة، الملابس، ترتيب المكاتب فيها، عناوين الأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة فيها، اسم المنظمة، شعاراتها المعلقة وأسلوب تعاطيها مع الأفراد الخارجيين المتعاملين معها؛
2. **المكونات (المظاهر) الرمزية السلوكية:** وارتبطت هذه المكونات بإسهام "1984 Trice and Bayer" عندما درسوا الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الطقوس والشعائر التي تمارس في مناسبات خاصة، وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيماً معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف أو حفلات الوداع؛
3. **المكونات (المظاهر) الرمزية اللفظية:** وهي تشكيلات لفظية ذات دلالات معينة، وتتضمن هذه المكونات ما يلي: الأساطير، القصص الزاخرة بالأعمال البطولية، الخرافات، النكات، التراث الشعبي، الرموز وتعابير الوجه؛
4. **المكونات (المظاهر) الإدراكية:** وتركز هذه المكونات على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار؛ أي نظام إدراكي وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات الآتية:

<sup>1</sup> موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص615-619 (بتصرف).

- **الاتجاهات:** والتي تشير إلى التقييمات والمشاعر العاطفية وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواءً كانت مرغوبة أو غير مرغوبة، وبالتالي فالاتجاهات تمثل: نظماً مستقرة للتقييمات الإيجابية أو السلبية، والمشاعر والميول اتجاه شيء ما أو مفهوم أو موقف معين، فضلاً عن الاستعداد للاستجابة لهذا الشيء؛
- **الافتراضات:** وتمثل ما يعتقد الفرد أنه يؤثر فعلاً في مدركاتهم وتفكيرهم وشعورهم، فهي تمثل معتقدات ضمنية يؤمن بها الأفراد قد تتصل بأنفسهم، كما تتصل بالآخرين أو بعلاقة الفرد مع الآخرين أو بطبيعة المنظمة التي يعمل فيها الفرد، وقد أورد "Schein 1985" عدداً من الافتراضات الثقافية حول عدد من الأبعاد يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: الافتراضات الثقافية الرئيسية.

الأبعاد	السؤال الذي يحتاج إلى إجابة
علاقات المنظمة	هل تدرك المنظمة على أنها مهيمنة على بيئتها، أم خاضعة لها، أم متوافقة معها، أم أنها تبحث عن ميدان جديد؟.
طبيعة النشاط البشري	هل أن الطريقة المناسبة للبشر أن يتصرفوا كمهيمنين/مبادرين بالفعل، أم متوافقين، مستجيبين/مؤمنين بالقدر ومسلمين به؟.
طبيعة الحقيقة والواقع	كيف ننظر إلى الحقيقة مادياً أو اجتماعياً؟ بطريقة برجماتية*، أم بالاعتماد على الحكمة، أم بالإجماع اجتماعياً؟.
طبيعة الوقت	ماهي توجهاتنا الرئيسية بقدر تعلق الأمر بالماضي، والحاضر، والمستقبل، وماهي أنواع ووحدات الزمن الأكثر مناسبة للتعاطي مع الأحداث اليومية؟
طبيعة الطبيعة البشرية	هل أن الأفراد بطبعهم صالحين، حياديين أو أشرار، وهل أن الطبيعة البشرية تميل إلى الثبات التام؟.
طبيعة البشر	ماهي الطريقة الصحيحة للتواصل بين بني البشر، وتوزيع القوة والتأثير بينهم؟ وهل أن الحياة منافسة أم تعاون؟ وهل أن الطريقة الصحيحة لتنظيم المجتمع هي على أساس الفرد أم المجموعات؟ وهل أن نظام الصلاحيات المناسب هو النظام الأوتوقراطي/الأبوية أم الجامعية/تشاركية؟.

\* براغماتية "Pragmatique": معناها الطريقة العملية أو الواقعية.

هل إن المجموعة متنوعة أو متجانسة بشكل كبير، وهل الأفراد في المجموعة لديهم الشجاعة للإبداع والتكيف؟.	التجانس مقابل التنوع
---	----------------------

المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص622، 623.

**المعايير:** وهي قواعد غير مكتوبة تتيح للأفراد معرفة ماهو متوقع منهم في مواقف مختلفة، وبذلك تمثل المعايير إطاراً مرجعياً للخبرة والإدراك الاجتماعي والاتجاهات الاجتماعية، والسلوك الاجتماعي المثالي الذي يقبله المجتمع دون اعتراض أو نقد، وترتبط المعايير بشكل كبير بالقيم إذا ما علمنا أن السلوك الناجم عن المعايير يمكن أن يرد إلى النتائج التي تتسق مع القيم الخاصة بالفرد في العادة،\* وعليه فالمعايير تحدد ماهو طبيعي أو غير طبيعي.

إضافة إلى القيم والاعتقادات والتي تدخل أيضاً في المكونات الإدراكية والتي تطرقنا إليها سابقاً.

هذه المكونات المتعلقة بالثقافة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المنظمات وكذلك مكونات هذه الثقافة، فما هي أسباب الاختلاف في ثقافة المنظمات؟

إن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع، ولاشك أن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمجتمع معين تلعب دوراً كبيراً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية وترجع أسباب الاختلاف في ثقافة المنظمات إلى:<sup>1</sup>

1. **تاريخ المنظمة:** ويقصد بها القرارات الهامة والأحداث التاريخية التي صاحبت تطور المنظمة (التواريخ الكبرى) في مسارها منذ نشأتها، والأحداث التي صادفتها وأصبحت تمثل في شعارات؛
2. **مؤسس المنظمة:** حيث أن للمؤسس دور مهم في تكوين ثقافة المنظمة، إذ أنه يملك حجر الأساس ونقطة الانطلاق التي تقوم عليها المنظمة؛
3. **سياسة وفلسفة الإدارة العليا:** وتعبّر عن الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة من خلال واقع الممارسات اليومية للإدارة وشعاراتها وسياساتها التي تطبقها؛
4. **الاختيار والترقية والدوافع للعاملين في المنظمة:** وتمثل الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.

\* الاختلاف بين القيم والمعايير يمكن تحديده بالقول: أنه إذا كانت القيم تحدد الأشياء المهمة للفرد، فإن المعايير تحدد أسلوب التصرف الذي يتوقعه الأفراد من بعضهم البعض.

<sup>1</sup> علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، دراسة مقدمة للملتقى الدولي بعنوان: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر، 21 - 22 ماي 2012، ص11.

نلاحظ مما سبق أن هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية، ولكن مهما تعددت وتباينت هذه التعريفات، فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة وهذه الخصائص ليست شاملة لكنها تساعد على توضيح طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة وهي:<sup>1</sup>

1. الثقافة التنظيمية نظام مرن، متغير ومتطور: فعادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية وتتكيف الثقافة التنظيمية أيضاً مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
2. الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك: حيث توضح المراجعة الدقيقة للتعريفات السابقة أن معظم الباحثين والكتّاب ينظرون إلى أن الثقافة التنظيمية اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي إلى تماسك وتكامل المنظمة فيما بينها، فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة التي تؤدي إلى خلق معايير (قواعد السلوك) تحدد الأنماط السلوكية المقبولة من الإدارة العليا والفرد حول العمل داخل النظام الاجتماعي التنظيمي؛
3. الثقافة التنظيمية اجتماعية: لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي إليه منتسبها، لذا نجد أن بعض المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض خصائصها الثقافية؛
4. الثقافة نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص؛
5. الثقافة التنظيمية عملية تعزز الشعور بالهوية التنظيمية: لأنها ظهرت وتبلورت في إطار تطور نظريات التنظيم، وتحتوي على خطوط إرشادية لأعضاء المنظمة فهي تشكل السلوك وتساعد في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال تعزيز الشعور والإحساس بالهوية، وتعطي شخصية مميزة لأعضاء المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات؛
6. الثقافة التنظيمية تساهم في بناء ذاكرة المنظمة: وذلك من خلال مخزون التعلم والمعرفة المتراكمة الناتجة عن القيم والمعتقدات، والطقوس والعادات والتقاليد التي تميز المنظمة؛
7. الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: كما للمجتمع ثقافته الخاصة والتي تتشكل وتنتقل عبر الأجيال، فللمنظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها والتي تتكون عبر تاريخها، فالأفكار والممارسات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي عملت بنجاح وبصورة مستقرة ومستمرة في المنظمة، تصبح تدريجياً عبارة عن -افتراضات أساسية- أعمق تكون الثقافة التنظيمية، وتجدر الإشارة إلى أن تلك الأفكار والحلول الناجحة التي تصبح جزء لا يتجزأ من الثقافة

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- أحمد عبد الله الصباب، مرجع سبق ذكره، ص 393 - 398 (بتصرف).  
 - بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 334 (بتصرف).  
 - بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 371، 372.

التنظيمية، عادة ما يكون مصدرها مرتبط بالمؤسس أو القادة الذين جمعوا هذه القيم والأفكار، وقدموها للمنظمة في شكل "رؤية" أو "إستراتيجية" أو "فلسفة" أو الثلاثة معاً؛

8. **الثقافة التنظيمية متعددة داخل التنظيم الواحد:** بالرغم من أن الكتاب يميلون للتركيز صراحة أو ضمناً على الثقافة التنظيمية، باعتبارها ثقافة أحادية يقصد بها الثقافة المهيمنة أو السائدة، والمتمثلة في مجموعة المعتقدات والممارسات الرئيسية التي تشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، إلا أن هناك من يرى أن معظم المنظمات تحظى بثقافات فرعية متعددة ترتبط في العادة بمختلف الوحدات الوظيفية داخل المنظمة الواحدة أو المواقع الجغرافية المختلفة نتيجة وجود تفاهم وقيم مشتركة بين أعضاء المجموعة المهنية الواحدة؛

9. **الثقافة متعددة المستويات:** حيث تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مستويات تختلف في رؤيتها ومقاومتها للتغيير، ولعل من الإسهامات التي قدمت لتحديد مستويات الثقافة التنظيمية ما قدمه "Schein"؛ حيث يرى أن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات فعند المستوى الخارجي "السطحي جداً" نتاج صنع الإنسان والإبداعات والمتمثلة في المظاهر السلوكية المرئية للمفاهيم الأساسية، فهي سهلة الرؤية لكنها صعبة التفسير وحل طلاسمها يأتي في المستوى الثاني والمتمثل في "القيم والمعتقدات"، والتي في الغالب يعبر عنها في شكل إيديولوجيات ومجموعة القواعد أو المبادئ الأخلاقية، والفلسفات التي توجه صنع القرار والسلوك، إلا أن القيم الثقافية وفقاً لـ "Schein" ليست الدافع أو المحرك للثقافة التنظيمية أو جوهر الثقافة التنظيمية والمتمثل في "الافتراضات الأساسية"، حيث تصبح القيم والمعتقدات بمرور الوقت المسلّم بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل، إضافة إلى ذلك فإن كل مستوى من مستويات الثقافة التنظيمية المذكورة سابقاً لديه قابلية التأثير في المستوى الآخر.

وهناك رأي آخر حول خصائص الثقافة التنظيمية والتي تكوّن في مجملها فاعلية المنظمة السائدة وتتمثل هذه الخصائص في:<sup>1</sup>

1. **المبادرة الفردية:** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو المنظمة؛
2. **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار والتجريب والمبادرة وتحمل المخاطر والمغامرة؛
3. **الاتجاه:** وهي مدى قيام المنظمة بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء، والتوقعات المطلوبة من العاملين؛
4. **التكامل:** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة (التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة)؛
5. **الرقابة:** والتي تتمثل في القواعد والإجراءات وإحكام الإشراف الدقيق المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين أو الرقابة الذاتية؛
6. **الدعم الإداري:** مدى قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء المنظمة؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 337.

7. الهوية: وهي درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين (مدى الولاء للمنظمة ككل وليس للتنظيمات الفرعية منها)؛
8. نظام المكافأة: وهي مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس لأية اعتبارات شخصية؛
9. تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد (درجة التسامح مع الاختلاف ووجهات النظر المختلفة)؛
10. نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية، أو تأخذ نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

ويلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم هذه الصفة الغالبة للأبعاد السلوكية، إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير ويمكن ملاحظة أنه كلما كانت التكنولوجيا روتينية، كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر وقل مجال المبادرة الفردية، كذلك فإن الهياكل التنظيمية تشجع على نمط الاتصالات الرسمية أكثر من نمط المصفوفة، كذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشراً على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تتأثر بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها وهي:<sup>1</sup>

1. الانتظام في السلوك والتقييد به، حيث أن الأفراد في المنظمة يستخدمون لغة واحدة وطقوس مشتركة؛
2. الالتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة؛
3. التزام المنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين بها؛
4. القواعد المرسومة التي تختلف في شدتها من منظمة لأخرى، والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقاً لتلك القواعد؛
5. المناخ التنظيمي الذي يميز البيئة الداخلية للمنظمة وعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر في اتجاهاتهم وإدراكهم فهي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص للهيكل التنظيمي التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

وقد صنف " Chatman and Jehn 1994 " خصائص الثقافة التنظيمية إلى خصائص إيجابية (صحية) وسلبية (غير صحية)، يمكن إجمالها بالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن اللبثي، " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة الابتدائية ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 24.

<sup>2</sup> إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 606، 607.

➤ الخصائص الإيجابية (الصحية): وتتمثل في

1. تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر\*؛
2. التسريع في عملية الابتكار وفي مختلف المستويات التنظيمية؛
3. تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد؛
4. تمكين الأفراد؛
5. التوجه نحو الاهتمام بدقائق الأشياء وتفاصيلها؛
6. التركيز على النتائج أو المخرجات بدلاً عن الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية إلى هذه النتائج؛
7. التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة؛
8. التوجه نحو العمل الجماعي بدلاً عن العمل الفردي.

➤ الخصائص السلبية (غير الصحية): فعلى النقيض من سابقاتها، توجد عدد من الخصائص الثقافية غير الصحية

التي من شأنها أن تعكس سلباً على أداء المنظمة حددها "Thompson and Strickland" بالآتي:

1. التوجه نحو البيئة الداخلية؛
2. مقاومة التغيير ورفض الأفراد المبادرين؛
3. التقييد بحدود الموازنات واقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني؛
4. عدم تحبيذ أو تفضيل النظر إلى خارج المنظمة، بغرض التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمد عليها المنظمات الأخرى.

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية وحدودها.

تنتج ثقافة المنظمة من مجموع القيم والمبادئ والطقوس التي تتكون ضمن التاريخ الطويل للمنظمة، بداية من الرموز والشخصيات التي أصبحت أساطير وخرافات، هذا المجموع يعطي إطاراً لأساليب التفكير والتصرف أو لاتخاذ القرار، فالثقافة التنظيمية تنبض بموهبة خاصة للمنظمة تماماً مثل شخصية الفرد، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، فما هي مصادر هذه الثقافة وما هي العوامل المحددة لها؟.

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية.

لقد اختلفت الآراء حول مصادر الثقافة التنظيمية إلا أنه حسب "Jones 1985"، فإن الثقافة التنظيمية تتأتى من

أربع مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

\* أصل كلمة التحسين المستمر هو: الكلمة اليابانية "Kaisen"، والتي تعني القدرة على التنظيم والتصميم وتطبيق نظام مبني على تحقيق رضا الزبون التام، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل، أي أن الإبداع والتطوير لا يتوقف أبداً في المنظمة، وهذا المفهوم واسع الانتشار والاستعمال في المؤسسات اليابانية.  
بالاعتماد على:<sup>1</sup>

1. **خصائص مؤسسي المنظمة:** حيث يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساسي والجوهري لثقافة المنظمة، فثقافة المنظمة تستمد من أفكار وفلسفة منشئها بالدرجة الأولى، ومن خلال رؤيتهم الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وبذلك يقوم باختيار وتعيين الأفراد العاملين الذين يتشاركون معه في القيم التي يؤمن بها، وبذلك فالذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال؛

ومثال ذلك "بيل جيتس" مؤسس شركة "Microsoft" قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في الشركة تقوم أساساً على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام، وبذلك أصبحت الثقافة السائدة تشمل دائماً الريادة والتطور والابتكار.

كما أن "John Aker" المدير التنفيذي لشركة IBM أقدم على تغيير فريق الإدارة العليا في الشركة بغرض تغيير الثقافة السائدة.

وبالتالي فالمصدر الأول للثقافة التنظيمية هو مؤسس المنظمة وخصائص الأفراد العاملين فيها.

2. **نظام حقوق الملكية:** يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين فيها، وحقوق الملكية تشير إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها بغرض الانتفاع من مواردها واستخدامها، حيث تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته، إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد المنظمة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد ودافعيتهم، كما أن هذا التوزيع من شأنه أن يحدد بالنتيجة فعالية المنظمة والثقافة المنبثقة فيها، وبالتالي فإن تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى زيادة الإبداع والولاء التنظيمي.

3. **أخلاقيات المنظمة:** حيث يرى "Slocum and Hellriegle" أن الأخلاقيات التنظيمية\* تمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات، المعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض، أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمات، والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاث عناصر هي:

- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني (02)، دمشق، سوريا، 2010، ص ص 125، 126.  
- أحمد مصطفى النعمي، "الثقافة التنظيمية"، نقلاً عن الرابط: [www.Islammemo.cc/2009/21/05/82316.html](http://www.Islammemo.cc/2009/21/05/82316.html)، 05/06/2012، 11:12.

- إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 624، 628 (بتصرف).

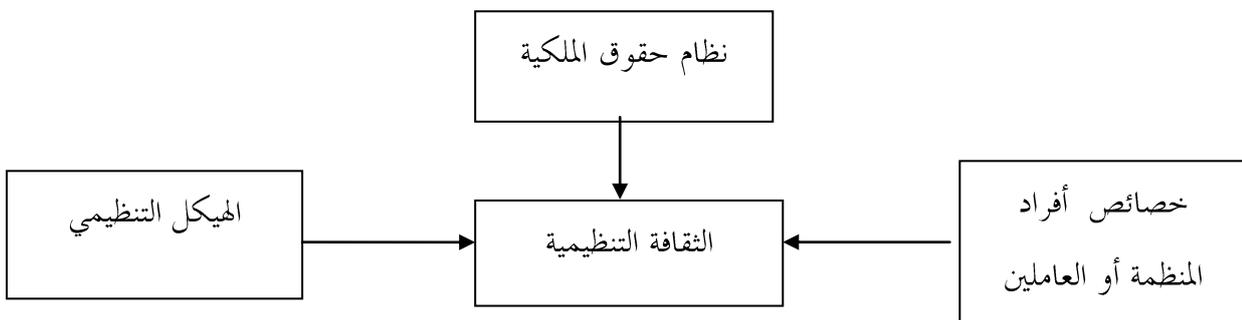
\* يرجع أصل كلمة الأخلاق إلى اللفظ اللاتيني "Morals"، والكلمة اليونانية "Ethos"، والتي تعني أشكال التقاليد أو العادات الخاصة بالتصرفات، أما الفرق بين الأخلاق، الأخلاقيات، وأخلاقيات المهنة فهو أن: فالأخلاق مرتبطة بالفرد على أساس مبادئ الفرد التي يؤمن بها، بينما الأخلاقيات فهي ما هو متفق عليه بين الأفراد في جميع المجتمعات حول الشيء السيء والجيد، المقبول وغير المقبول، أما أخلاقيات المهنة فهي المبادئ التي يجب احترامها عند القيام أو ممارسة مهنة معينة.

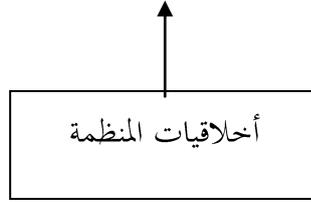
- أخلاقيات المجتمع: وتعبّر عن القيم الأخلاقية التي يضعها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات، والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فعندما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قواعد عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة إلى هذه القواعد؛
  - أخلاقيات المهنة: وهي القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة لها، والسيطرة على استعمال مواردها، أي أنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين؛
  - الأخلاق: وتعبّر عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين، والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.
- وسواءً كانت القيم الأخلاقية مجتمعية أو مهنية أو شخصية، فإن هناك وجهتا نظر في حدود الجهة المسؤولة عن هذه السلوكيات الأخلاقية، تؤيد وجهة النظر الأولى مسؤولية المدراء الرئيسيين في المنظمة عن السلوكيات الأخلاقية لمنظمات الأعمال من خلال ضربهم الأمثلة للسلوكيات الأخلاقية، مساعدة الأفراد في اختيار السلوك الأخلاقي المناسب، ومساعدتهم أيضاً على تنفيذ الخيار الأخلاقي الذي وقع عليه الاختيار، أما وجهة النظر الثانية فإنها تؤيد مسؤولية المنظمة ككيان متكامل عن السلوكيات الأخلاقية لأفرادها من خلال مسؤوليتها عن توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة أو التصرف الأخلاقي في جميع التعاملات الخارجية.

4. الهيكل التنظيمي: حيث يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بغرض تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، ويعبر الهيكل التنظيمي أيضاً عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح الكيفية التي ترتبط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة، ولما كانت الهياكل التنظيمية تعني بالضرورة ثقافات مختلفة، فإن المدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية بغرض الحصول على النمط الثقافي المرغوب من قبلهم، ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، حيث هناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

والشكل التالي يوضح هذه المصادر للثقافة التنظيمية حسب "Jones 1985".

الشكل رقم 03: مصادر الثقافة التنظيمية حسب "Jones 1985".





المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

وهناك رأي آخر حول مصادر الثقافة التنظيمية، حيث أنها تشمل بالإضافة إلى عقيدة المؤسسين المصادر التالية:<sup>1</sup>

1. سياسة إدارة الموارد البشرية: ويتمثل ذلك خاصة في أسلوب وسلوك اختيار الأفراد العاملين المتوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها المشتركة، مع أن هذا الاختيار من المفضل دائماً أن يركز على التوصيف والتحليل الوظيفي وتوفر الكفاءات المقبولة؛
1. فلسفة الإدارة العليا: ويعبر عن ذلك في سلوك الإدارة العليا وتوجهاتها من حيث درجة مشاركة المستويات الدنيا والعاملين في اتخاذ القرار، وتحديد الأهداف ومستوى التفويض الإداري الذي تمارسه في أفعالها وأقوالها؛
2. التكيف الاجتماعي: وهي قدرة الفرد الموظف الجديد على الانصهار والاندماج مع ما تمليه عليه متطلبات العمل الجديد وثقافة المنظمة، وما سيتبع ذلك من توفير مستلزمات هذا التكيف وأدواته.

وهناك من يرى أيضاً أن محتوى الثقافة التنظيمية يشترك من ثلاث مصادر رئيسية تتمثل في:<sup>2</sup>

1. بيئة الأعمال أو قطاع الصناعة: ودورها يتمثل في تحديد الافتراضات بصفة خاصة، فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل: صناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي؛
2. القادة الإداريين والإستراتيجيين: الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة، وهذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن، أو أي مصدر اجتماعي آخر؛
3. التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة: وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للمنظمة.

<sup>1</sup> موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 43، 44.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 240.

وهذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعليم الجديدة، وعلى هذا الأساس فإن الثقافة التنظيمية هي موضوع للتغير والتطور حسب اتجاه حركة التعلم في المنظمة، وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، غير أن هذا التغير يكون ذو طبيعة تطويرية غير جذرية لأن الثقافات مقاومة واضحة للتغيير الجذري والسريع، كما أن هذه المصادر غير متجانسة في جوانب عديدة مهمة بسبب اختلاف التجارب الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة مما يستلزم بذل جهود كبيرة لتشكيل مضمون متجانس وواضح لثقافة تنظيمية تستند على تقاليد عريقة في العمل وعقلانية متميزة في السلوك وشعور بالانتماء في المنظمة.<sup>1</sup>

ومن خلال كل هذه الآراء التي ذكرناها حول مصادر الثقافة التنظيمية، نلاحظ أنها تشترك في مصدر أساسي وجوهري هو "المؤسس أو مؤسسي المنظمة" الذين يضعون البذور الأولى لثقافة المنظمة، لذا فهم يمثلون المرجع الأساسي والجوهري لها، ومن ثم فإن باقي المصادر التي ذكرناها تعتبر مصادر ثانوية للثقافة التنظيمية.

#### ثانياً: حدود الثقافة التنظيمية.

إن الثقافة التنظيمية كغيرها من مجالات الإدارة تلعب دور مهم في التسيير، وهو الأمر الذي يترتب عنه مجموعة من العوائق والحدود التي تقف حجرة أمام تطور هذه الثقافة ونموها، ومن هذه الحدود نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

1. **خطر التعددية:** حيث أن العمل على الثقافة هو ترير أفعال الماضي، وتكوين بعد ذلك المنطلق للأحداث الجديدة وشرح الروابط الفعالة التي تكوّنت عبر الزمن، فالتناجح هي مرآة مميزة للعمل على الثقافة التنظيمية، فالمنظمة توضح كيفية عمل هذه الوظيفية، ولماذا هذه الوظيفية، وهذا ما يؤدي إلى تكوين هويتها، والحفاظ عليها وتطويرها؛
2. **خطر الانغلاق:** فالارتباط القوي بين المنظمة وثقافتها قد يؤدي بها إلى تقديس هذه المبادئ أو المعايير، وبالتالي انغلاقها على المبادئ والثقافات الأخرى، وهو الأمر الذي يحد من الإبداع، بحيث تصبح الثقافة عُرف أو مرجع لا يجوز الخروج عنه، مما يجعلها تحتفي بسبب فقدان التكيف بصورة مطلقة مع التغيرات والتطورات الحاصلة ضمن بيئتها؛
3. **خطر الذاتية:** على اعتبار أن الثقافة التنظيمية تصاغ على مستوى الإدارة العليا، المدير مثلاً أو تم وضعها من طرف المؤسس، وبالتالي هناك احتمال الوقوع في الخطأ؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 241.

<sup>2</sup> بالاعتماد على:

- Chikh Nabila, "Essai d'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnel", Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté de Sciences économiques, commerciales et des Sciences de gestions, Département des sciences économiques, Option management des entreprises, Alger, p 22,23 .

- سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 10 (بتصرف).

4. الثقافة القوية أو الجيدة: فالثقافة القوية للمنظمة لا يمكنها دائماً تحقيق الأفضلية والفعالية، فالثقافة القوية هي التي تسمح للمنظمة بمواجهة مشاكل التكيف مع البيئة وتحقيق الاندماج الداخلي، ومن ثم يمكن أن نجد الثقافة كعامل مساعد أو معرقل لحل المشاكل الجديدة التي تكون المنظمة بصدد مواجهتها، ومنه فالتحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية بل في طريقة جعلها كفؤة.

#### المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية وأشكالها.

الثقافة التنظيمية بجانبها المادي (المرئي) والمعنوي (الجوهري) تلعب أهمية ودور بالغ الأهمية في المنظمة، سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من هذه الأهمية وأيضاً إلى أشكال أو جوانب الثقافة التنظيمية المرئية والجوهرية.

#### أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

يؤمن الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة سيصيبها الفشل على الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به، وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يُجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة، للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب مع الثقافة السائدة في المنظمة، فالثقافة التنظيمية توجد شعور وإحساس بالهوية بالنسبة للمنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة.<sup>1</sup>

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء في المنظمة، ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:<sup>2</sup>

1. بناء إحساس بالتاريخ "History": فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيها حكايات

الأداء المتميز والعمل المتابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛

2. إيجاد شعور بالتوحد "Oneness": حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم

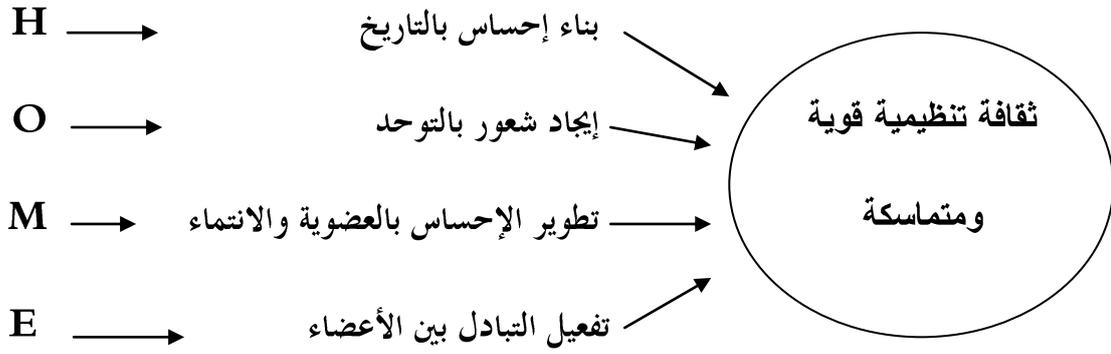
المشتركة ومعايير الأداء المتميز؛

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الصباب، مرجع سبق ذكره، ص399.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص125.

3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء "Membership": وتتغرز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
4. زيادة التبادل بين الأعضاء "Exchange": ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي:

الشكل رقم 04: أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص126.

ونلاحظ من الشكل أن الأحرف الأولى تكوّن كلمة "HOME"، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط، وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للمنظمات فلسفة تصرفات وعمل، كما هو الحال مثلاً: في شركة "هوندا Honda" الذائعة الصيت حيث يطلق عليها "The Honda Way"، وهذه الطريقة تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح "Ambition"، واحترام الأفكار "Respect Idea"، والاتصالات المفتوحة "Open Communication"، والمتعة في العمل "Work Enjoyment"، والتناسق والتناغم "Harmony"، والعمل الجاد والمتقن "Hard Work".

كما يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بالاعتماد على: محمد بن علي بن حسن اللبثي، مرجع سبق ذكره، ص ص17-19 (بتصرف).

1. الثقافة التنظيمية تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛
2. الثقافة التنظيمية إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
3. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون ويرغبون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملائهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد الثقافة التنظيمية وتدرجهم عليها وتكافئهم على إتباعها؛
4. تعبر عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل: الابتكار، التميز، الريادة، والتغلب على المنافسين؛
5. الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
6. تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللثفاني في العمل، خدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة وسلبية إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات؛
7. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون الجدد الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛
8. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في البيئة التي يعملون بها، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، كما تعمل على

جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.

ثانياً: جوانب (أشكال) الثقافة التنظيمية.

ظهرت حديثاً بعض الدراسات التي وضعت الثقافة التنظيمية ضمن جوانب تتعدد فيها العناصر والأشكال، فالباحث والخبير الإداري "Schein" مّيز بين جانبين للثقافة التنظيمية؛ الجانب المرئي (المادي) والجانب المعنوي (الجوهري)، سنحاول شرحها فيما يلي:

1. الجانب المرئي من الثقافة (الثقافة المرئية):<sup>1</sup> وهي الثقافة التي يراها ويسمع عنها الأشخاص الذين يتعاملون أو

ينتمون إلى المنظمة، وخاصة من قبل العاملين والزبائن، فأفراد المنظمة وزبائنها وزوارهم وسواهم باستطاعتهم رؤية جملة من الأشياء أو المبادئ التي تحكم عمل المنظمة وعملياتها، فاللباس الذي قد تختاره المنظمة لأعضائها والمكاتب التي تخصص وترتب لهم، والطريقة التي يتعاملون بواسطتها مع بعضهم البعض ومع زبائن المنظمة تشكل بعض الظواهر المرئية المعبرة عن الجانب الثقافي المرئي المتبع لدى المنظمة، وتشكل الثقافة المرئية من جملة من العناصر لعل من أهمها ما يلي:

- القصص التي تدور بين الأعضاء والتي تتضمن محطات وأحداث مرّت بها المنظمة وتناقلتها أجيالها، ومازالت تُروى على الأفراد الجدد؛
- الأبطال الذين ساهموا بإنجازات مميزة للمنظمة؛
- الشعائر والأحداث والمناسبات و الاحتفالات؛
- الرموز واللغات والتعبير التي يتم تداولها بين أعضاء المنظمة.

2. الجانب المعنوي من الثقافة (الثقافة الجوهريّة): وهو الجانب المعنوي الذي يعرف بالثقافة التنظيمية، فالثقافة

الجوهريّة "Core Culture" -إذا صح التعبير- هي ثقافة القيم الأساسية وثقافة المبادئ والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم سواءً عملوا فردياً أو جماعياً، وهذه الثقافة غير مرئية، ولكنها تحدد بقوة ووضوح وعلى نحو رسمي وغير رسمي كيفية تعامل الأفراد مع نشاطات المنظمة وأعمالها، فالقيم التنظيمية قد تنشر وتعلن بيانياً من خلال عروض مهمة، وعبر أهداف المنظمة الرسمية

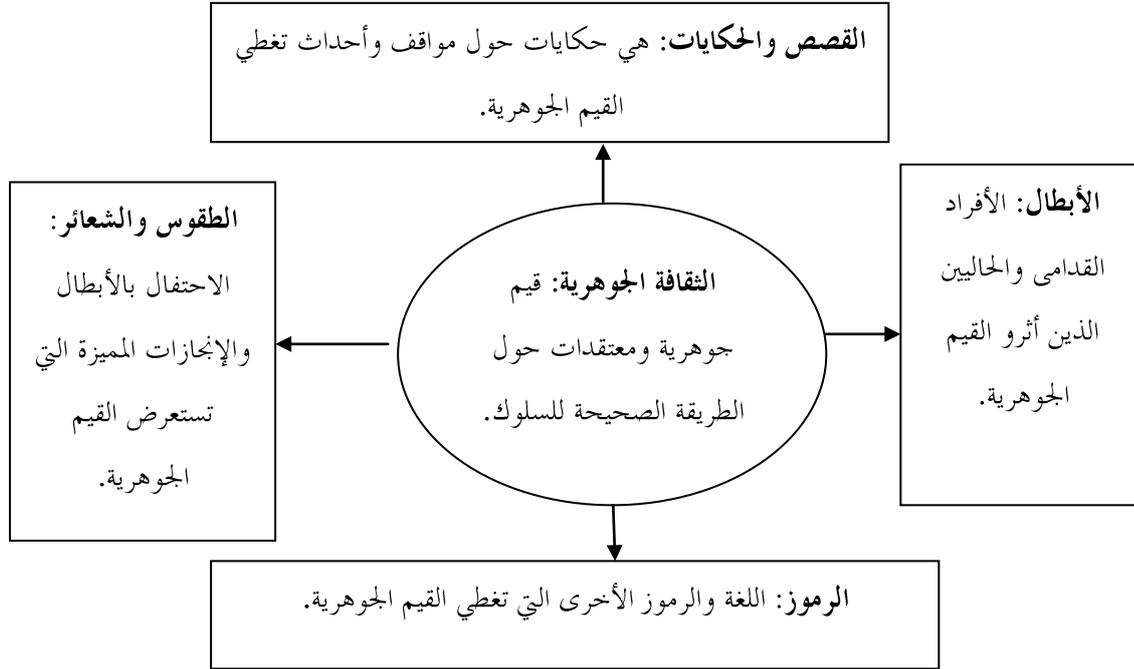
<sup>1</sup> حسن إبراهيم البلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص ص147، 148.

والمكتوبة،<sup>1</sup> وتتكون الثقافة الجوهرية\* من القيم، المعتقدات، البصمات، قلب الحرفة، والرباط الاجتماعي، وستتطرق لهذه العناصر بقليل من التفصيل فيما يلي:<sup>2</sup>

- القيم والمعتقدات التي تطرقنا إليها سابقاً؛
- البصمات: وهي الآثار التي تركتها التجارب الناجحة والأزمات التي مرت بها المنظمة؛
- قلب الحرفة: وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أعضاء المنظمة، حيث تشمل كل من التكنولوجيا، المعرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية، والتي تنشأ بواسطتها ومع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال، بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط؛
- الرباط الاجتماعي: وهي العلاقات التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة ضمن هذه الثقافة، والتي تساعد على ربط الأعضاء مع بعضهم البعض ومع المنظمة، وتزيد الشعور بالانتماء والهوية التنظيمية.

والشكل التالي يوضح جوانب الثقافة التنظيمية؛ الثقافة المرئية، والثقافة الجوهرية أو ثقافة القيم.

الشكل رقم 05: جوانب الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، المكان نفسه.

\* يقول "E.T.Hall"، أن الثقافة غير المرئية أو الجوهرية في المنظمة هي أكبر بكثير من الثقافة المرئية.

<sup>2</sup> Olivier Devillard, Rey Dominique, op-cit, p p51, 54.

والجدير بالذكر أن المنظمة التي تعمل بموجب قوة ثقافتها وإنما تعمل بموجب قيم قليلة، ولكنها ثابتة ومتجذرة لدى أعضائها، وتساعد هذه القيم المنظمة في تحقيق أفضل النتائج في المدى الطويل، فالمنظمات الناجحة تشدد على أهمية القيم الجوهرية وتعلم بيئتها بذلك، فالأداء المتميز والابتكار والإبداع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وخدمة الزبائن، وفريق العمل والمشاركة الفعلية للموارد البشرية في القرارات الإدارية، هي من القيم التي آمنت بها وعملت بموجبها المنظمات الناجحة، والأمثلة عن الشركات التي آمنت بالقيم الجوهرية وأعلنت عنها رسمياً عديدة ومنها: شركة "Nordstrom" التي رفعت شعار "الخدمة قبل كل شيء"، وشركة "Merck" ذات الشعار "الإبداع على قاعدة العلم والمعرفة"، وشركة "Sony" صاحبة الشعار "تشجيع المبادرة الفردية والابتكار".<sup>1</sup>

وبعد أن تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف الثقافة التنظيمية، خصائصها، مكوناتها، مصادرها وأهميتها، سنحاول في المبحث الموالي التطرق إلى كيفية بناء الثقافة التنظيمية ونقلها إلى الأجيال القادمة في المنظمة، أنواعها وكذا العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطبيع الاجتماعي.

### المبحث الثاني: أسس بناء الثقافة التنظيمية، أنواعها ووظائفها.

الثقافة التنظيمية لا تطير ولا تختفي في الهواء، بل إنها نادراً ما تختفي بعد خلقها داخل المنظمة، حيث تحمل الثقافة التنظيمية على أجنحتها الأسس المكونة للمعايير والأنشطة والمشاعر والهيكلي الاجتماعي للجماعات التنظيمية للمنظمة الواحدة، حيث لا يمكن أن تتواجد الجماعات دون أن تسود بين العاملين معايير ومشاعر تؤطر سلوكياتهم، وتعتبر الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة، وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ويكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء، وضمان البقاء في المنظمة، وللإطلاع أكثر على طريقة خلق وبناء الثقافة التنظيمية ونقلها سنتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

✳ بناء الثقافة التنظيمية ووسائل نقلها إلى الأجيال القادمة؛

✳ أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية؛

✳ الثقافة التنظيمية والتطبيع الاجتماعي.

المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية ووسائل نقلها إلى الأجيال القادمة في المنظمة.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم البلوط، مرجع سبق ذكره، ص149.

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة، كما أن صغر حجم المنظمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة.

### أولاً: خلق الثقافة التنظيمية وكيفية بنائها.

تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتتعزيز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، وتظهر العادات والتقاليد التنظيمية والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، بسبب أنه ثبت نجاحها في فعل الأشياء، وهذا ما يقودنا إلى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية—أي إلى مؤسسيها كما أشرنا إلى ذلك مسبقاً— حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى، لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة،<sup>1</sup> ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق وهي:<sup>2</sup>

#### 1. طريقة اختيار الموظفين: وتعتبر طريقة اختيار الموظفين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية، ومن خلال

هذه العملية يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأتمات سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها، فعملية التعيين تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، والتي يستطيعون الاعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، ولعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين، والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية، إذ بإمكان المرشحين للتعين، أن يقرروا إما قبول العمل فيها أو

<sup>1</sup> العطية ماجدة، "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2003، ص 333.

<sup>2</sup> بالاعتماد على:

- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص ص 379، 381.

- بلال خلف السكرنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 345.

رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين الممارسات في هذه البنوك، ولذلك وبسبب أهمية وجود مثل هذا التوافق بين مجموعة القيم لدى المرشحين للتعيين، والبنوك المختلفة، والزبائن المحتملين، تم إنشاء بنوك إسلامية لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعاً خاصاً من الموظفين والعملاء\* الذين رأوا فيها خياراً مناسباً للعمل والتعامل، كما تحرص المنظمات المختلفة على أن تخضع موظفيها لفترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة أشهر (03 أشهر) إلى سنتين (02)، مما يعطيها فرصة للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم، ومدى قدرتهم على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أن ذلك يعطي الموظفين فرصاً للتعرف على مدى التوافق بين توقعاتهم وبين الواقع العملي، والذي يعكس في جزء هام منه طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبجث كل منهما عما يناسبه.

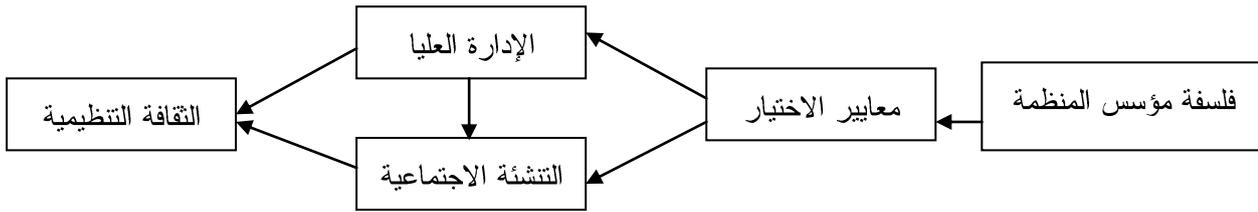
2. الممارسات الإدارية: فرغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي للتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات، ويتضح ذلك من أن عمليات الترقيات والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسؤولون عنها، بل قد يحصل العكس، ويوصف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون وموقوفون، ويُحسب ذلك نقاط قصور منهم، وكذلك فإن شعار الشفافية الذي ترفعه المنظمة قد لا يكون منه في المنظمة إلا الاسم، إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجود للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكنها مغايرة لما هو موجود فعلاً، إن مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة العليا عليها دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعاً غير مباشر عن واقع غير موجود، فمثلاً: الأب في الأسرة لا يذكر أولاده مراراً وتكراراً بأنهم أشقاء، إلا إذا كانوا أشقياء، وبالتالي فالمواعظ لا تتكرر إلا لعدم وجود التزام بما يجب أن تكون عليه الأوضاع وهو الأمر نفسه بالنسبة للمنظمة.

\* العملاء: هم جميع من تربطهم مصالح مع المنظمة سواء كانوا داخليين (الموظفين، المساهمين)، أو من البيئة الخارجية (المستهلكين، الموردين، الموزعين، المجتمع المحلي...).

3. **التنشئة والتطبيع:** حيث يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات، وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبيهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي\* "La Socialisation"، يتعلم من خلاله الموظفين أو العاملين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية "Orientation Programs" تستمر ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة، وكذلك يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق التصرفات الإدارية خاصة الإدارة العليا (مدى الميل للمخاطرة، الحرية في اتخاذ القرار...).

ويوضح الشكل التالي كيفية خلق أو بناء الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم 06: كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية.



المصدر: العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص 338.

ثانياً: وسائل نقل الثقافة التنظيمية.

كما هو الحال في تكوين وتطور الثقافة التنظيمية فإن طريقة انتقالها واستمراريتها متباينة نوعاً ما حسب تعريفها لكنها في بعض الأحيان تتداخل، وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تُنقل إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال ما يلي:

1. **القصص:** وهي عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية،<sup>1</sup> حيث تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق الروايات والحكايات، وسواءً تم

\* سنتطرق إلى التطبيع الاجتماعي ودوره في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة في المطلب الثالث من هذا المبحث.  
<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 343.

ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة، ولا ضرورة لأن تتضمن القصص أحداثاً عظيمة.<sup>1</sup>

مثال على مساهمة القصص في نقل الثقافة التنظيمية:<sup>2</sup>

- خلال الفترة التي كان فيها "فورد الثاني Ford" رئيساً لمجلس إدارة شركة فورد كان من الصعب أن تجد مديراً لم يسمع القصة حول السيد "فورد Ford" يذكر مدراءه التنفيذيين حينما يتعجرف " إن هذه البناية تحمل اسمي"، وقد كانت الرسالة واضحة " هنري فورد الثاني هو الذي يدير الشركة".
- كذلك قصة عن العاملين في شركة "Nordstrom نورد ستروم"، حيث أنهم مولعون بالقصة التالية التي توضح بشكل قوي سياسة الشركة فيما يتعلق بمردودات العملاء: فحينما كانت الشركة في بدايات عملها، جاء أحد العملاء بطلب إعادة زوج من إطارات السيارات، وقد كان رجل البيع غير متأكد حول أسلوب تعامله مع هذه المشكلة، وبينما كان رجل المبيعات والعميل يتجادلان، مرّ السيد "نورد ستروم" وسمع حديثهما وتدخل بسرعة، وسأل العميل عن الثمن الذي دفعه مقابل تلك الإطارات، ومن ثم طلب من البائع أن يأخذ الإطارات ويعيد المبلغ إلى العميل، وبعد استلام العميل للمبلغ ومغادرته المحل، نظر البائع المستغرب إلى رئيسه قائلاً: ولكن يا سيد "نورد ستروم" إننا لا نبيع الإطارات"، ورد "نورد ستروم" قائلاً: "أعرف ذلك، لكننا نعمل ما يمكننا عمله لنجعل العميل سعيداً، إنني أعني ذلك فيما أقول أن سياستنا بالاسترجاع غير خاضعة للتساؤل"، ومن ثم قام السيد "نورد ستروم" برفع سماعة الهاتف واتصل بصديقه الذي يعمل في شركة إطارات السيارات لمعرفة المبلغ الذي يمكن الحصول عليه مقابل تلك الإطارات.

إن قصصاً مثل هذه تدور في العديد من المنظمات، والتي تتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة، مثل مخالفة الأنظمة، تقليص عدد العاملين، إعادة توزيع العاملين بين الأعمال، ردود الفعل حول أخطاء الماضي، ومثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي، وتوفر توضيحاً وشرعية للممارسات الحالية، وتظهر أغلب هذه القصص بشكل تلقائي، ولكن بعض المنظمات تحاول إدارة هذا المكوّن الثقافي لتعليم الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية؛ دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2011، ص31.

<sup>2</sup> العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص 338، 339.

2. الطقوس والاحتفالات والمناسبات: وهي أنشطة جماعية، كإجراءات والمراسم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية،<sup>1</sup> حيث تنقل المنظمات ثقافتها عن طريق الاحتفال بالمناسبات المتعددة التي تقوم بها، فهي عبارة عن احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها المنظمة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم، فهي قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى غير الاحتفالات.<sup>2</sup>

وتتمثل هذه الطقوس في الاحتفال بالعيد في بعض المنظمات، ودعوة العاملين في المنظمة للاحتفال ببداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات تقديم الجوائز للموظفين والعاملين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات أو النشاطات الاجتماعية.<sup>3</sup>

#### مثال على مساهمة الطقوس والاحتفالات في نقل الثقافة التنظيمية:<sup>4</sup>

فمثلاً أعضاء هيئة التدريس في الكلية يمرون بمراحل معينة لحين تثبيتهم كأعضاء هيئة تدريس دائمين في الكلية، وللحصول على العضوية الدائمة، فإن ذلك يتطلب منهم أداءً تدريسياً جيداً وخدمة القسم أو الكلية، ولكن بالتأكيد فإن ذلك يختلف من كلية لأخرى، والمفتاح الأساسي في هذه العملية، اتخاذ القرار بشأن عضو هيئة التدريس، وذلك يتطلب من أعضاء هيئة التدريس الدائمين في القسم أو الكلية، تقييم فيما إذا كان المرشح قد تبين أثناء عمله في القسم، فيما إذا كان يتوافق مع القسم، وقد يرفض طلبه نتيجة لأدائه السيئ، وقد يكون القرار على أساس أنه لم يكن أداءه بالمستوى المطلوب في تلك المجالات التي تعتبر مهمة من قبل القسم، إذ قد يكون أداءه جيداً في إعطاء محاضراته، ويحصل على تقييم عالٍ من طلبته، ولكنه مقابل ذلك فإنه قد أهمل فعاليات البحث والنشر، ولذلك لا يتم قبول طلبه، والذي حصل هو أن المدرس قد فشل في التوافق مع المعايير المحددة من قبل القسم، حيث يتم تقييمه من قبل زملائه اعتماداً على سلوكه واتجاهاته.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص236.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>3</sup> محمد بن علي بن حسن اللبني، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>4</sup> العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص339.

3. الرموز: والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة، وتستخدم للتعبير عن معايير معينة ترمي إليها، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالاسم التجاري للمنظمة، تصميم المباني والمكاتب، نوع الأثاث ونمط اللباس، والتي تحمل رموزاً ترتبط بقيم المنظمة.<sup>1</sup>

#### مثال عن الرموز وكيف تساهم في نقل الثقافة التنظيمية:<sup>2</sup>

حيث أن بعض الشركات توفر لمدرائها التنفيذيين في المستويات العليا، سيارة مع سائق، وحينما يسافرون على الطائرة، يجزؤون مقعداً لهم في الدرجة الأولى، وشركات أخرى قد توفر سيارة بدون سائق، وبطاقة السفر في الدرجة السياحية، كما أن تصميم المكتب، نوع السيارة التي توفر لمدرء المستويات العليا، وحجم المكتب، كلها رموز مادية تبين مدى أهمية المدرء، ودرجة المساواة بين المدرء، هذا بالإضافة إلى الأشكال السلوكية، مثل المخاطرة، أسلوب المخاطرة، والمشاركة الفردية والاجتماعية، كلها رموز تعبر عن الثقافة التنظيمية، كما أن هناك بعض الشركات التي تعتمد رموز غير مادية في نقل ثقافتها عبر الأجيال في المنظمة، وأحسن مثال على ذلك شركة "DANONE"، فشعار الشركة يتمثل في طفل داخل دائرة يرفع رأسه باتجاه النجمة، فهو رمز معروف في العالم والذي يحمل معاني الأمل والنمو والتطور، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة.

4. الأساطير: وهي قصص من وحي الخيال تساعد على شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير،<sup>3</sup> وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراته، وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، والجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بالحقائق والخيالات، ومبالغتها في ذلك، وتوليد حالات من الصراع، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة للمنظمة.<sup>4</sup>

5. الأبطال: وهي الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها، وهؤلاء الأبطال سواء كانوا حقيقيون، أم من الخيال، أحياء أو

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص373.

<sup>2</sup> العطية ماجدة، المرجع أعلاه، ص340.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص343.

<sup>4</sup> محمد بن علي بن حسن اللبثي، مرجع سبق ذكره، ص22.

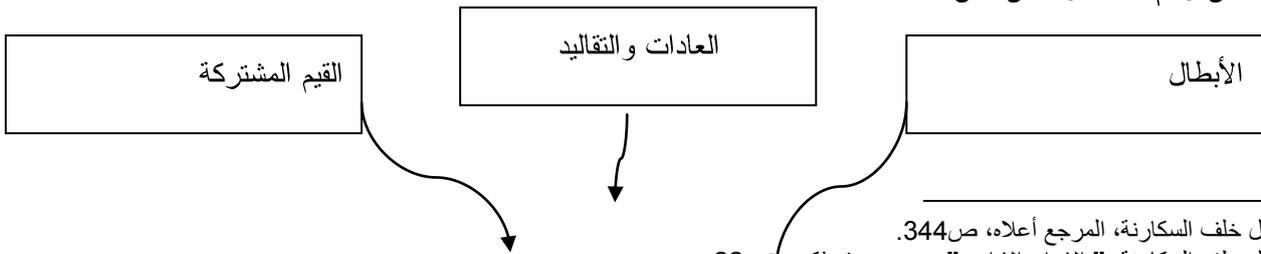
أموات، فهم يجسدون نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية مثل: "هنري فورد" في شركة "فورد" لصناعة السيارات، و"الت ديزني" في مؤسسة "ديزني" في مجال صناعة الترفيه.<sup>1</sup>

6. اللغة: هي مجموعة الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة،<sup>2</sup> والتي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين، هذه اللغة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة، وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم كأن تجري اختصارات على ألسنة العاملين تبدو غريبة على غيرهم، ولكنها تميزهم عن غيرهم، وبمرور الوقت فإن اللغة التي يستعملها العاملون في المنظمة، أو إحدى إدارتها للتعبير عن أنشطتهم تصبح كعامل مشترك يجمع العاملين معاً، وحتى لو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج المنظمة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة،<sup>3</sup> خاصة بالنسبة للعاملين الجدد في المنظمة الذين يجدون أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة، ولكنهم بعد مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءاً من اللغة السائدة في المنظمة، وبعد استيعابها من قبل الأعضاء، تصبح تلك المصطلحات مؤشراً عاماً يربط أعضاء ثقافة معينة، أو ثقافة فرعية في المنظمة.<sup>4</sup>

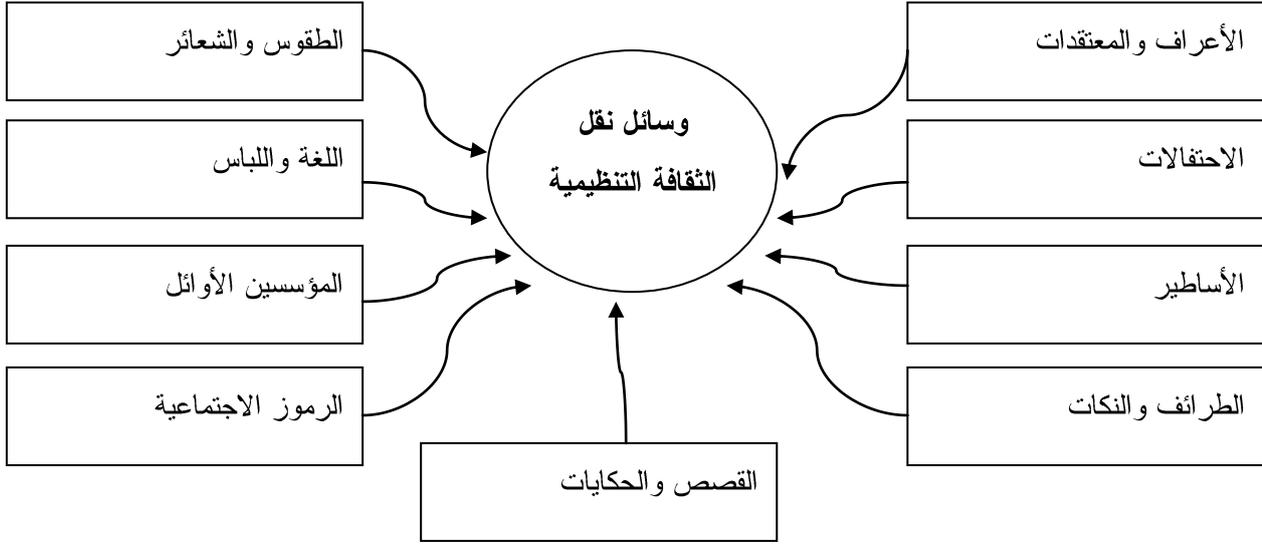
7. التعبيرات التي تحدد المبادئ: حيث أنه من طرق انتقال الثقافة التنظيمية المبادئ المكتوبة، وقد سجلت بعض المنظمات مبادئها بوضوح بحيث يطلع عليها الجميع، فتحدد بعض المنظمات القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى "دستور الأخلاق"، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة، وهو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال لأن الفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى المنظمات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل، بأن يقرر إن كانت هذه الثقافة ملائمة له أم لا، بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أم لا.<sup>5</sup>

والشكل التالي يوضح وسائل نقل الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم 07: وسائل نقل الثقافة التنظيمية.



<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع أعلاه، ص344.  
<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص22.  
<sup>3</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص32.  
<sup>4</sup> العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص339.  
<sup>5</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص32.



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها.

هناك عدة تصنيفات للثقافة التنظيمية سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهمها، وأيضاً سنتعرف على وظائف الثقافة التنظيمية والأدوار التي تلعبها في المنظمة.

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

لقد تم تطوير أطر متعددة لوصف الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية، وبتحفظ محدود فإن هذه الأطر هي امتداد لنوعين من الثقافة التنظيمية هما: ثقافة الجماعة وثقافة السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي مراد، "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص394، 395.

1. **ثقافة الجماعة:** وتستند هذه الثقافة إلى الحالة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة بينهم، وتدفع ثقافة الجماعة هذه إلى جعل العاملين يتجمعون على شكل تجمعات أحيوية ودية، وكل فرد في هذه الجماعة يشعر بالالتزام الأخلاقي اتجاه بقية الأعضاء، إضافة إلى الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، ويكاد يتفق أعضاء الجماعة الودية بأن الالتزام اتجاه المنظمة هو أكبر من حالة التعاقد معها، بل هو التعاون وبأقصى حدود حماية الجماعة والمنظمة على السواء، وإذا سادت هذه الثقافة في المنظمة فإن ذلك يكون مدعاة لتوثيق الولاء وتعزيز الضمان والاطمئنان لدى الفرد، وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.
2. **ثقافة السوق:** وهي تلك الثقافة التي تستند إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الواقعة بين الأفراد، لذلك تكون العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تعاقدية محكومة بشروط العقد المبرم بينهما، وإن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تكون متفق عليها مسبقاً، ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء، كما أن المنظمة تعد بمحفزات محددة كذلك، وأن أي زيادة متحققة في مستوى الأداء ترتبط بالزيادة المتوقعة في المحفز (المكافأة)، لذلك لا يتوقع أي من الطرفين أكثر مما تم تتيته في العقد المبرم بينهما، ومن جانب آخر فإن المنظمة غير ملتزمة بتوفير جو من الأمان للفرد العامل فيها، وبالمقابل لا تحصل هذه المنظمة على ولاء ذلك الفرد، وبالتالي فإن مثل هذه العلاقة مبنية على المنفعة والمصلحة لا تخلق ضغوطاً معيارية قيماً على أعضاء المنظمة الواحدة، ولا تعم العلاقة القائمة بين الأعضاء بتوقعات وآمال موحدة، وعليه يتطلب من إدارة هذه المنظمات، التزام جانب الحيطة والحذر جرّاء سلوكيات الأفراد، لأن ثقافة السوق لا تولد الولاء والتعاون ولا تنشر مشاعر الانتماء للنظام الاجتماعي أو المنظمة.

ويوجد عدة تصنيفات للثقافة التنظيمية تختلف حسب وجهات النظر إليها من أهمها نذكر ما يلي:

- أ. **تصنيف الثقافة التنظيمية حسب شموليتها:** وحسب شمولية الثقافة التنظيمية يمكننا أن نميز بين نوعين من الثقافة التنظيمية: الثقافة الرئيسية (السائدة) والثقافة الفرعية (الجزئية).
1. **الثقافة الرئيسية:** وتمثل في القيم الجوهرية\* التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة، وهي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة؛<sup>1</sup>
2. **الثقافة الفرعية:** وهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معاً ضمن إطار نفس المنظمة لا سيما الكبيرة منها، للتعاطي مع المشكلات الشائعة أو المواقف أو التجارب التي تواجهها في المنظمة، إذ توجد ثقافة خاصة

\* القيم الجوهرية تعبر عن القيم المهيمنة والمقبولة في المنظمة.  
<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، مرجع سبق ذكره، ص 374.

بكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركه فيها قسم آخر أو مجموعة أخرى، وقسمت "Hatch 1997" الثقافة الفرعية إلى: ثقافة فرعية خاصة بالوظيفة، ثقافة فرعية خاصة بمجموعة العمل، ثقافة فرعية هرمية (لكل مستوى تنظيمي)، والثقافة الفرعية الناتجة عن عملية الاندماج أو الاكتساب بين أكثر من منظمة واحدة، كما قسم (Drummond 2008) الثقافة الفرعية إلى ثلاثة أنواع: الثقافة الفرعية المعززة "Enhancing" للثقافة السائدة، الثقافة الفرعية المستقلة "Orthogonal" عن الثقافة السائدة، الثقافة الفرعية المعاكسة "Counter" للثقافة السائدة.<sup>1</sup>

ب. تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث قدرتها على التكيف: حيث نُميّز هنا بين الثقافة الجامدة والثقافة المرنة.<sup>2</sup>

1. الثقافة المرنة: وهي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلاً عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال الفرص البيئية المستقبلية؛

2. الثقافة الجامدة: هذا النوع من الثقافة لا يترتب عنه تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارة والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادراً ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية لكافة أعضاء المنظمة.

ج. تصنيف الثقافة التنظيمية حسب قوتها: وهنا نُميّز بين أهم نوعين للثقافة التنظيمية وهما: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة أو الفقيرة .

1. الثقافة القوية: وهي الثقافة التي يهتم فيها المدبرون بالعملاء وبأصحاب الأسهم والموظفين والعمال اهتماماً ملحوظاً، وتتميز هذه الثقافة بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة، كما أنها تتميز بالقبول،<sup>3</sup> وتعتمد قوة الثقافة على ما يلي:<sup>4</sup>

- عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات؛

<sup>1</sup> إحصان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 612، 613.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 24 (بتصرف).

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية؛ الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 314 (بتصرف).

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316، 317.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء: ويعتمد هذا الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، فإن أدت هذه الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2. الثقافة الضعيفة (الفقيرة): تتميز هذه الثقافة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة، والأفراد في المنظمة يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين،<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

الجدول رقم 05: الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
- قيم المنظمة متماسكة ومتعارف عليها ويتشارك بها الأعضاء ويتوارثها الأجيال؛	- قيم المنظمة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء، وغير موروثه بين أجيال المنظمة؛
- المعتقدات والعادات تعمل لصالح المنظمة ويلتف حولها الأعضاء ويعتبرونها رمزاً للأداء؛	- المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمنظمة، ويختلف الأعضاء حول تفسيرها وتفاوت نظرتهم إلى رمزية علاقتها بالأداء؛
- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر	

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 612.

<p>- الاعتماد على المساهمات الفردية واستخدام قواعد وإجراءات رقابية متشددة.</p>	<p>الإبداع والابتكار والتقليل من القواعد والإجراءات الرقابية؛ - تكوين فرق ومجموعات عمل منجزة للأعمال، وتبادل للاحترام والثقة بين الأعضاء والتزامهم بمعايير الأداء.</p>
--	--

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 146.

د. تصنيف الثقافة من حيث أنماطها: فقد صنّف "Handy" في مؤلفه الموسوم " Understanding Organizations " الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع (04) تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. ثقافة السلطة (الحكم) "Power Culture": ويطلق عليها أحياناً "ثقافة العائلة"، وتتصف بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد في وقت واحد، بحيث تكون المنظمة موجهة بالقائد وسلطته الذي يعد مسؤولاً كالأب عن الأفراد ويعرف ويهتم بمصالحهم في نفس الوقت، ويوضح الجدول التالي الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الحكم.

الجدول رقم 06: الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الحكم.

الخصائص السلبية	الخصائص الإيجابية
<p>- يعطي أفراد المنظمة الأولوية لرغبات الرئيس حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل؛ - يخشى الأفراد في المنظمة إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم؛</p>	<p>- القائد قوي له حضوره (كاريزما) يمنح الشجاعة للجناء والوضوح للذين يشعرون بالضياع؛ - يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين؛</p>

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية؛ منظور سلوكي إستراتيجي"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009، ص218.

- القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها؛	- لا يناقش رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين؛
- يتطلب القائد الكثير، ولكنه يقوم بترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.	- يكسر الأفراد أصحاب النفوذ القواعد، ويحصلون على مزايا خاصة؛
- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، وهي محجوزة للأصدقاء والحلفاء.	- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، وهي محجوزة للأصدقاء والحلفاء.

المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 17 (بتصرف).

2. ثقافة الأدوار: ويطلق عليها أحياناً "ثقافة برج إيفل Eiffel Tower"، وتتصف باتساع قاعدة الهرم التنظيمي وضيقة كلما اتجهنا نحو الأعلى، ومحدودية العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، وتوصيف شديد ودقيق للمهام الوظيفية، والجدول التالي يوضح إيجابيات وسلبيات هذا النوع من الثقافة.

الجدول رقم 07: الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الأدوار.

الخصائص الإيجابية	الخصائص السلبية
- يتم الحكم على أداء الأفراد العاملين في المنظمة على أساس الوظائف المعتمدة وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان؛	- يسير الأفراد وفق القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل؛
- يتم مكافأة الأفراد على أساس التزامهم باللوائح،	- يعتبر خطأً كبيراً تعدي الفرد حدود سلطته أو الأشياء الصواب؛
	- التخصص والتحديد الدقيق للسلطات في مختلف

<p>والتالي التقليل من سوء استخدام النفوذ والسلطة؛</p> <p>- سلطات ومسؤوليات الوظائف محددة وموضحة جيداً، مما يخفف من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية؛</p> <p>- إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.</p>	<p>الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق نحو الإبداع؛</p> <p>- التغيير مرفوض حيث أنه من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الأفراد يأسون من المحاولة؛</p> <p>- يتم التعامل مع الأفراد على أنهم أجزاء أو قطع غير لآلة وليس على أساس أهم كائنات حية.</p>
---	---

المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 18 (بتصرف).

3. ثقافة فرق العمل: ويطلق عليها "ثقافة الصاروخ الموجه Guide Missile"، وتتصف بالتركيز الشديد على العدالة والمساواة والتوجه. بمتطلبات العمل أيضاً، مع انخفاض درجة تأثير الهرمية والتأكيد على اعتماد الهيكل المصفوفي والإدارة بالأهداف في إنجاز المهمات، ويركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، والجدول التالي يبين الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة فرق العمل.

الجدول رقم 08: الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة فرق العمل.

الخصائص الإيجابية	الخصائص السلبية
<p>- يتعاطف العاملون مع بعضهم البعض في العمل، فهم يتعاونون فيه إلى أقصى درجة؛</p> <p>- يؤكد العاملون على الانسجام على بعضهم</p>	<p>- يركز الأفراد العاملين دائماً على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون إنجاز أعمالهم؛</p> <p>- لا يستطيع العاملون اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني؛</p>

- يحاول العاملون تجنب المعارضة، ولكن القضايا تزداد عمقاً، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة؛	- البعض ويتعدون عن الصراعات؛
- عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمور وبالتالي تفقد الاتجاه؛	- يعطي العاملون وقتهم وطاقاتهم للآخرين فهم يهتمون بغيرهم ويسمعون لبعضهم البعض؛
- تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل العاملين في المنظمة.	- المنظمة تعامل العاملين بطريقة جيدة، وتقوم بتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛
	- يشعر العاملون أنهم يقدرون بعضهم البعض ويقدرون إنجازات الآخرين.

المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص19 (بتصرف).

4. ثقافة الإنجاز: ويطلق عليها "ثقافة الحاضنة Incubator Culture"، وتتصف باهتمامها الشديد بمساهمات الأفراد في الابتكار والتطوير وتوفير الموارد، وتشجيع العلاقات بين الأفراد والقيادة ليست دالة بالضرورة في المركز الوظيفي، ويركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، النمو والتميز، والجدول التالي يبين الخصائص الإيجابية والسلبية لهذا النوع.

الجدول رقم 09: الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الإنجاز.

الخصائص السلبية	الخصائص الإيجابية
- يشعر العاملون بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة؛	- يشعر العاملون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف والقيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم؛
- يضحي العاملون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل؛	- يشعرون بأنهم أقوى بانتمائهم لأعضاء في جماعة،

<p>- يتعاون العاملون فيما بينهم داخلياً حيث يراهم الآخرون منافسين أقوىاء وربما مبتكرين؛</p> <p>- يتكلم العاملون ضمن مجموعات العمل التي ينتمون إليها، حيث يشعرون بالعزلة عن الآخرين وعن الواقع؛</p> <p>- لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.</p>	<p>وبالتالي فإنها ترفع من نظرتهم لأنفسهم؛</p> <p>- يدير العاملون أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً؛</p> <p>- لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل؛</p> <p>- يعمل العاملون لفترة طويلة دون شكوى.</p>
--	---

المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص20 (بتصرف).

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أنه: مهما تعددت أنواع وتقسيمات الثقافة التنظيمية، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة أو إستراتيجيتها الخاصة لبناء ثقافة معينة لدى الأفراد العاملين، بحيث تنعكس هذه الثقافة في سلوك أفراد المنظمة، أساليب إنتاجها للسلع والخدمات، المباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لأماكن العمل، وفي نظرهما للإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأطر الإدارية.

وستتطرق فيما يلي إلى بعض النماذج للثقافة التنظيمية، حيث يمثل الموقف الأول نموذجاً للثقافة القوية، والثاني يوضح الآثار المترتبة على تباين الثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

1. النموذج الأول/ والت ديزني وقوة الثقافة: حيث تتكون "الت ديزني" من ثلاث أقسام رئيسية هي: إنتاج الأفلام والسلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية، ويساهم القسم الأخير بنحو 65% من نشاط وأرباح مؤسسة "الت ديزني"، وتكمن أهم معالم الثقافة في النشاط الترفيهي فيما يلي:

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين حيث يساهم هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار؛
- يتعرض المرشحون الجدد لمقابلتين شخصيتين على الأقل يتم فيهما التعرف على مدى ملائمة المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة بالمؤسسة من حيث المظهر (الطول، الوزن، الملامح...)، على سبيل المثال فإن أغلبية العاملين من الذكور غير المتزوجين ذوي البشرة البيضاء وتتراوح أعمارهم بين 22-27 سنة، وذوي طول متوسط ووزن دون المتوسط ويتمتعون بالقبول الاجتماعي؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 353، 356 (بتصرف).

- بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمؤسسة وتاريخها وإنجازاتها وقيمها الرئيسية ومجالات التركيز في السلوك ورسالتها وغاياتها وذلك لمدة ثمان (08) ساعات؛
  - بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي يتم إلحاق المعينين الجدد ببرنامج تدريبي لمدة (40) ساعة، من نحو (25) ساعة تدريب على رأس العمل في الحدائق والمدن الترفيهية لوالث ديزني؛
  - من مجالات التركيز في برنامج التوجيه ومحاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة الخاصة بوالث ديزني مثل: "مفهوم الفريق بدلاً من العاملين"، "الأدوار بدلاً من الوظائف"، "أدوات الجذب بدلاً من الألعاب"، "الضيوف بدلاً من العملاء"؛
  - يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان على الجدران وفي المكاتب والمراسلات؛
  - تحقيق الانسجام بين العاملين وتوحيد القيم وأنماط السلوك، وتشجع "والث ديزني" العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة والإجازات مع بعضهم من خلال تنظيم المسابقات الرياضية والرحلات الترفيهية وإقامة الحفلات وغيرها؛
  - تتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية لوالث ديزني، كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتعزيز أدوار التعاون والعمل الجماعي وتحمل المخاطرة من أجل ترسيخ الصورة الذهنية لوالث ديزني كمكان مميز لاستضافة العملاء والعاملين.
2. النموذج الثاني/المؤسسة الأمريكية Bank America، الآثار المترتبة على الثقافة المتباينة: عندما تنجح أو تفشل حالات شراء المؤسسات أو اندماجها، فإنه من السهل عليك التعرف على الأسباب والتي سوف تكون في مقدمتها الثقافة التنظيمية.
- في عام 1983م قامت المؤسسة الأمريكية بشراء "مؤسسة Schwab" كجزء من إستراتيجيتها في تنويع الخدمات المالية، وهي إحدى المؤسسات الناجحة في مجال السمسرة والأوراق المالية.
  - لقد كان لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والتي تتعارض تماماً مع الأخرى، ففي حين اتسمت ثقافة المؤسسة الأمريكية بالتحفظ وعدم الميل إلى المخاطرة، فإن ثقافة "Schwab" كانت تتسم بالهجوم والتحرر.

- انعكست الثقافة على نوعيات العاملين وسلوكياتهم الوظيفية في المؤسسات، ففي حين كانت تحتذب "Schwab" العاملين ذوي الميول الابتكارية والفكر المتحرر، كانت المؤسسة الأمريكية تحتذب الأفراد المؤهلين فنياً وذوي الخبرات المتخصصة في العمل المصرفي.
- على الرغم من أن مؤسسة "Schwab" كانت مؤسسة ناجحة بكل المقاييس، وتمثل إضافة حقيقية للمؤسسة الأمريكية، إلا أن العاملين بها لم يستطيعوا تحقيق التوافق مع ثقافة المؤسسة الأمريكية مما ساهم في وجود العديد من المشكلات لإدارة المؤسسة، الأمر الذي جعلها تقوم ببيع هذه المؤسسة والتخلص منها.

### ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تؤدي عدداً من الوظائف والأدوار لعل من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في تعريف الحدود بين المنظمة والآخرين، بسبب الاختلافات المميزة التي تخلقها فيها؛
- تمنح أعضاء المنظمة شعوراً بالهوية؛
- تؤدي إلى الالتزام بشيء أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد؛
- تعزيز ثبات النظام الاجتماعي؛
- تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله أو فعله؛
- تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوكيات العاملين.

وما يهمنا في هذا المجال هي هذه الوظيفة الأخيرة، والافتقار التالي يوضح ذلك، الثقافة تعرف قواعد اللعبة: بالتعريف، فإن الثقافة مراوغة، غير ملموسة، ضمنية، ومسلم بها، وكل منظمة تطور مجموعة من الافتراضات الجوهرية، والفهم والقواعد الضمنية، التي تحكم السلوك اليومي في موقع العمل، وإلى أن يتعلم القادمون الجدد القواعد، فإنه لا يتم قبولهم على أنهم أعضاء حقيقيون في المنظمة، وأن مخالفة القواعد من جانب التنفيذيين في المستويات العليا، أو العاملون في الخطوط الأمامية، يؤدي إلى رفض عام وعقوبات صارمة، وبذلك يصبح الالتزام بالقواعد هو العامل الأساسي في الحصول على المكافأة والحركة إلى الأعلى (الترقية).

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 367.

وقد تزايدت أهمية دور الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين في مواقع العمل، إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمات، وظهور التراكيب التنظيمية المسطحة، وإدخال فرق العمل، وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين، حيث أنها توفر المعايير المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة القوية، وتضمن أن كل شخص متوجه لنفس الاتجاه.<sup>1</sup>

ويرى كل من "Pederson & Sorensen" أن للثقافة التنظيمية أربع وظائف، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

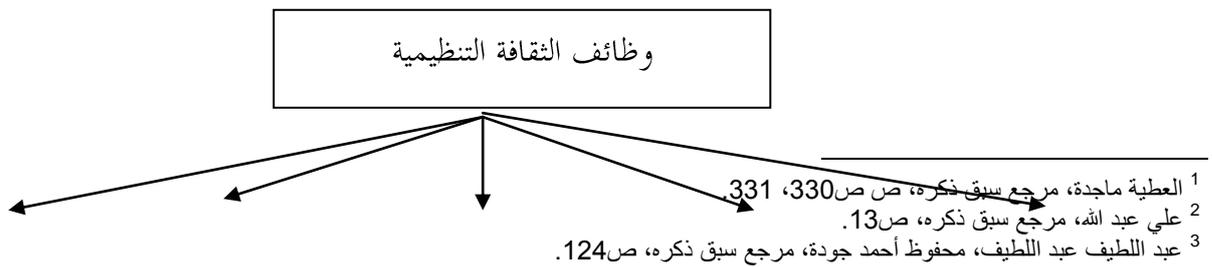
1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة؛
2. تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي؛
3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة؛
4. تستخدم الثقافة كأداة لقياس الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.

ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في وظيفتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

1. إحداث التكامل والتنسيق الداخلي: إذ تسهم الثقافة التنظيمية في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول؛
2. التكيف الخارجي مع البيئة: إذ تساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعاملات والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، والمنافسين وطرائق التعامل معهم؛

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



الإحساس بالهوية.	تقوية الالتزام برسالة المنظمة وأهدافها.	خلق التميز للمنظمة.	تعزيز ثبات النظام الاجتماعي.	إرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.
---------------------	--	------------------------	------------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة.

### المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية والتطبيع الاجتماعي<sup>1</sup>.

لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل، بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين، وقد يكون العامل الأساسي الأكثر أهمية في ذلك، هو بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، وبذلك فإن المنظمة تعمل على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، ويطلق على عملية التكيف هذه التطبيع الاجتماعي، حيث في شركة "سانيو" مثلاً: يتم إدخال العاملين الجدد في برنامج تدريبي لمدة خمسة (05) أشهر بشكل مكثف، حيث يأكل وينام المتدربون مع بعضهم البعض، وينامون في مساكن الشركة، ويقضون إجازاتهم مع بعض في المنتجعات المملوكة للشركة، حيث يستعملون طريقة "سانيو" في فعل كل الأشياء - من أسلوب الحديث مع الرؤساء إلى الأسلوب المناسب في الإحساس والملبس - وتعتبر الشركة هذا البرنامج مهماً في عملية تحويل العاملين الشباب الجدد، الخريجين حديثاً من المدارس وتحويلهم إلى أبطال للشركة.

ويشير مصطلح "التطبيع الاجتماعي التنظيمي" \* **La Socialisation Organisationnel**، إلى وصف الكيفية التي يتعلم بموجبها الأفراد ثقافة المنظمة، فالتطبيع الاجتماعي هو العملية التي من خلالها ينقل الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد المهارات الاجتماعية والمعرفة المطلوبة للعمل بفاعلية، ومن هذا المنطلق تهتم المنظمات بمختلف أحجامها وتخصصاتها بعملية التطبيع الاجتماعي، لما لهذه العملية من دور بالغ الأهمية في:

- اكتساب مهارات العمل والقدرات المطلوبة لإنجازه؛
- تبني السلوكيات المناسبة للدور الذي يطلب من الفرد أدائه في المنظمة؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص628، 634 (بتصرف).  
 - العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص ص634، 637 (بتصرف).  
 - بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص ص369.  
 \* هناك من يستخدم في بعض الأحيان مصطلح التنشئة الاجتماعية بدلاً من التطبيع الاجتماعي.

- تكيف قيم ومعايير مجموعات العمل كي تتناسب مع ما يقابلها في المنظمة.

وبدورهما ركزا " **Van Mannen and Schein** "، على دور عملية التطبيع الاجتماعي في عملية توجيه الدور " **Role Orientation** "، وهي عملية تعبر عن الطريقة المميزة التي يستجيب بموجبه الأفراد الجدد إلى موقف معين، فهل يستجيبون للأوامر بشكل طوعي أو بشكل خامل؟ وهل هم مبدعين ومبتكرين في بحثهم عن حلول للمشكلات التي تواجههم أم لا؟.

وفي مناقشتنا للتطبيع الاجتماعي، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن المرحلة الأصعب في عملية التطبيع الاجتماعي، هي في وقت الدخول إلى المنظمة، ويحدث ذلك فيما تسعى المنظمة لتشكيل الشخص الخارجي إلى عامل "في موقف جيد"، ويخاطر العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الأساسي، بأن يشار إليهم على أنهم غير مناسبين، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى فصلهم من العمل، ولكن المنظمة تعمل على تنشئة كل عامل، بالرغم من أن ذلك قد لا يكون على شكل علني واضح، وذلك من خلال مسيرته المهنية في المنظمة، وكل ذلك يؤدي للمساهمة في استمرارية الثقافة التنظيمية.

ويمكن تصور عملية التطبيع الاجتماعي على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل:

### 1. مرحلة التوقع " **Anticipatory Stage** ": وتسمى في بعض المصادر بمرحلة ما قبل الدخول " **Prearrival Stage** "، وهي المرحلة الأولى من عملية التطبيع الاجتماعي، حيث أن كل فرد يدخل إلى المنظمة بمجموعة من

القيم والاتجاهات والتوقعات، فيما يتعلق بالعمل والمنظمة، ففي العديد من الأعمال وبشكل خاص العمل المهني، فإن العضو الجديد قد تم تنشئته اجتماعياً من خلال عمليات التدريب وأثناء عملية التعليم، وعلى سبيل المثال، فإن كليات الأعمال تمارس عملية التنشئة الاجتماعية، وتعمل على تشكيل الاتجاهات والسلوكيات التي ترغب بها المنظمة، وإذا ما اعتقد التنفيذيون في العمل، أن العامل الناجح في العمل يقيم أخلاقية الربحية ويخلص لعمله، ويعمل بجد ويسعى للإنجاز، فإن ذلك يؤدي بهم لاستخدام الطلبة الخريجين من كليات الأعمال الذين تم إعدادهم بهذا الأسلوب، ولكن عملية التطبيع الاجتماعي ما قبل الدخول هي أبعد من التعريف بعمل محدد، بل إنها تسعى لإعلام العاملين المرشحين بما يتعلق بالمنظمة ككل، كما أن عملية الاختيار - كما أشرنا سابقاً - تسعى لضمان اختيار النمط الصحيح من الأفراد الذين يناسبون المنظمة، ذلك أن مواصفات وقابليات الفرد

تأخذ بعين الاعتبار بالدرجة الأولى على عملية اختياره للعمل، ولكن نجاحه يعتمد على درجة توافق توقعاته ورغباته مع تلك التي في المنظمة، وذلك من خلال إدراكها أثناء عملية الاختيار والتعيين. وبذلك فإن نجاح عملية التطبيع الاجتماعي يعتمد في هذه المرحلة على تقليص مقدار الفجوة بين توقعات الفرد الجديد وبين ما يقابلها في الواقع العملي في المنظمة.

2. مرحلة المقابلة أو المعاينة الميدانية "Encounter Stage": وتسمى أيضاً بمرحلة المواجهة، وهي مرحلة دخول الفرد الجديد إلى المنظمة بعد حصوله على وظيفة فيها، وفي أثناء هذه المرحلة يشاهد الفرد الجديد المنظمة كما تبدو عليه في الواقع العملي، ومن ثم مقارنة ذلك مع التوقعات التي جاء بها الفرد قبل دخوله للمنظمة، لاسيما ذات الصلة بالعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل (القبول)، ويتعلم المهام المطلوبة لإنجاز العمل الموكل له مسؤولية القيام به (المقدرة)، وضوح الدور في المنظمة أو في الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي ينتمي إليها (التطابق)، وتقييم مدى التقدم الحاصل في إشباع رغبات الفرد المتصلة بالعمل أو الدور مع مرور الوقت الذي يقضيه الفرد في المنظمة (التقييم).

وفي هذه المرحلة، يمكن للفرد أن يواجه احتمال عدم التوافق بين توقعاته عن عمله وزملائه ورئيسه والمنظمة بشكل عام- والواقع، وإذا ما برهنت التوقعات على أنها صحيحة نوعاً ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية في المرحلة الأولى، ولكن ذلك لا يحدث دائماً وفيما تختلف التوقعات مع الواقع، فإن العامل الجديد يجب أن يمر بمرحلة التطبيع الاجتماعي للتخلص من افتراضاته السابقة، وتعويضها بمجموعة أخرى من الاعتبارات التنظيمية المرغوب فيها، وفي أسوأ الأحوال، فإن العامل الجديد قد يشعر أنه لا يتمكن من التوافق مع واقع العمل فيستقيل، وتتطلب عملية الاختيار الصحيح تقليص احتمال حدوث ذلك.

3. مرحلة إدارة الدور "Role Management Stage": وتسمى أيضاً بمرحلة التحول "Metamorphosis

Stage"، وفي هذه المرحلة يتكيف الفرد مع وظيفته ومع معايير أو قيم الجماعة التي ينتمي إليها، وفي هذه المرحلة يعاني الفرد من عملية الصراع "Conflict"، لاسيما الصراع المتصل بتقسيم الوقت بين العمل وبين العائلة، أو الصراع بين المجموعة التي ينتمي إليها الفرد والمجموعات الأخرى في المنظمة، وبالتالي فإن العضو الجديد يجب عليه التعامل مع أية مشاكل تكتشف أثناء مرحلة المواجهة، ويستعرض الجدول رقم (10) الخيارات، أو البدائل المصممة لتحقيق التحول المرغوب به، حيث نلاحظ على سبيل المثال أنه كلما كان اعتماد الإدارة بدرجة أكبر على برامج التطبيع الاجتماعي الرسمية والجماعية والثابتة والمتسلسلة والتأكيد على التحدد، كلما ازداد احتمال انزعاج اختلافات ومنظورات العامل الجديد، وتعويضها بسلوكيات معيارية

متوقعة، وقد تؤدي عملية الاختيار الدقيق من قبل الإدارة للقادمين الجدد، بالإضافة إلى عملية التطبيع الاجتماعي - في حدها الأقصى - إلى خلق الأفراد المتوافقين الذين يحافظون على التقاليد والعادات، أو إلى خلق أفراد مبدعين ومبتكرين لا يأخذون بعين الاعتبار تحريم أية ممارسة تنظيمية.

### الجدول رقم 10: خيارات التطبيع الاجتماعي للدخول.

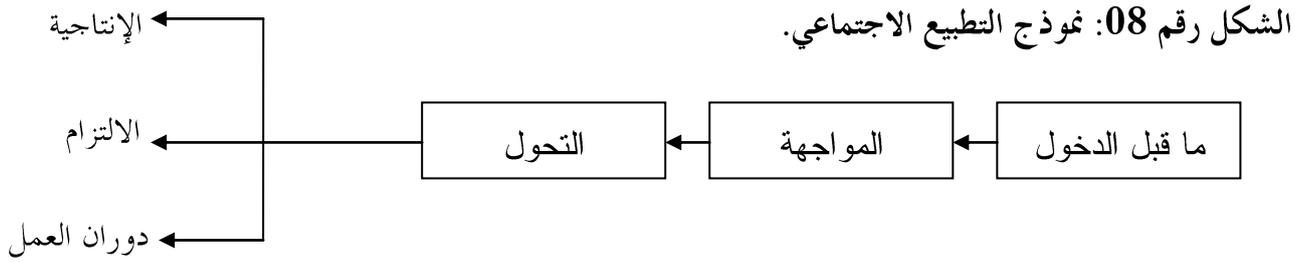
- الرسمية مقابل اللارسمية: كلما ازداد عزل القادم الجديد عن موقع العمل، وتم تمييزه بطريقة ما لتعريفه بدوره الجديد كلما كانت عملية التطبيع الاجتماعي رسمية، وذلك مثل التوجيه المحدد وبرامج التدريب، أما عملية التطبيع الاجتماعي اللارسمي، فإنها تضع العامل الجديد في موقع عمله مع القليل من الاهتمام أو بدون اهتمام خاص.
- الفردية مقابل التعاونية: يمكن أن تتم عملية التطبيع الاجتماعي للعضو الجديد بشكل فردي، حيث أن لكل فرد تجربة تعلم خاصة به، وهذا ما يتم في المكاتب المهنية، كما أن الأسلوب التعاوني من شأنه أن يزود الأفراد الجدد بتجارب تعلم مشتركة، بغرض تطوير استجابة معيارية اتجاه موقف معين، مثل: معسكرات التدريب في الجيش.
- الثابتة مقابل المتغيرة: وذلك يشير إلى الجدول الزمني الذي يتم من خلاله تحويل القادم الجديد من شخص خارجي إلى شخص داخلي، وهذا ما تتميز به برامج التدريب الدورية، كما تشمل أيضاً فترات تعليم المهنة، مثلاً من 8-10 سنوات المعتمدة من قبل الاتحادات الحاسوبية والمنشآت القانونية، قبل اتخاذ قرار بقبوله كعضو في المهنة، أما الجداول المتغيرة، فإنها لا تتضمن جدولاً زمنياً محدداً للتحويل، وتصف الجداول المتغيرة نظام الترقية في المنظمات، حيث لا يتم ترقية الفرد إلى المرحلة التالية إلا بعد أن يكون مستعداً لتلك الترقية.
- التتابعية مقابل العشوائية: حيث تزود الأساليب التتابعية الأفراد الجدد بالمعلومات الواضحة والصريحة حول التابع الذي سوف ينجزون بموجبه النشاطات الجديدة، أو الأدوار الجديدة التي تسند لهم أثناء مراحل مساراتهم الوظيفية في المنظمة، أما الأساليب العشوائية فإن التدريب ينطلق من اهتمامات الأفراد الجدد بمواقف إكمال مراحل عملية التعلم، كما أن التدريب يعتمد بجزءه على اهتمامات الأفراد واحتياجاتهم.
- التعزيز مقابل التجريد: بموجب الأساليب التجريدية يحصل الأفراد الجدد على الدعم الاجتماعي السلبي (السخرية أو التجاهل من قبل الآخرين)، وهي تحاول التخلص من خصائص معينة لدى الشخص، كما أن الأفراد القدامى بدورهم يحجبون الدعم عن الأفراد الجدد حتى يتعلموا المعايير الموجودة ويتطبعون عليها، أما في الأساليب المعززة أو المدعومة فإن الأفراد الجدد هم موضع ترحيب ودعم اجتماعي إيجابي من قبل الأفراد القدامى، كما أن هذا الأسلوب يفترض أن قدرات وقابليات القادم الجديد هي مواصفات ضرورية لنجاح العمل.
- المستمرة مقابل المنفصلة: فعند اللجوء إلى الأساليب المستمرة تكون سلوكيات الأفراد الحاليين سلوكيات معيارية ودالة للأفراد الجدد، أما الأساليب المنفصلة فإنها تتطلب من الأفراد الجدد اكتشاف وتطوير طرائقهم الخاصة للتصرف، كما أنهم لا يخبرون الآخرين بما ينوون القيام به.

المصدر: من إعداد الطالبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص 337.  
- إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 630، 631.

ويمكن القول أن عملية التحول أو الدخول تكون قد تمت حينما يصبح القادم الجديد شاعراً بالثقة بنفسه، وأنه قادر على إنجاز عمله بنجاح ويفهم النظام، ليس فقط فيما يتعلق بعمله، ولكن جميع الإجراءات والقواعد والممارسات الرسمية المقبولة، وأخيراً فإنه يعرف ما هو متوقع منه، وما المقصود بالعمل الجيد، ويبين الشكل رقم (08) أن عملية التحول الناجح يجب أن يكون لها تأثير إيجابي على إنتاجية العامل الجديد، والتزامه بالمنظمة، وتقلل احتمالات تركه للمنظمة.



المصدر: العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص 335.

وبعد التعرض لمختلف الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في إدارة الدور أو التحول، والمراحل التي تمر بها عملية التطبيع الاجتماعي يتعين علينا في هذه المرحلة الإجابة على تساؤل مهم وهو كيف يمكن للإدارة أن تحصل على عملية تطبيع اجتماعي فاعلة؟ أو بعبارة أخرى ما هو دور الإدارة في تنفيذ عملية التطبيع الاجتماعي؟، وللإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة الجدول التالي:

الجدول رقم 11: دور الإدارة في عملية التطبيع الاجتماعي.

طبيعة الدور	مراحل عملية التطبيع الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوظيف عن طريق معاينة المتقدم للعمل ميدانياً.</li> <li>- اختيار الأفراد وإحلالهم بالاعتماد على مسار وظيفي حقيقي.</li> </ul>	<p>مرحلة التوقع (ما قبل الدخول)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم برنامج لتقديم الفرد إلى الأفراد القدامى بالسرعة الممكنة.</li> <li>- تصميم البرامج التدريبية الفاعلة.</li> <li>- تصميم برنامج فاعل لتقييم الأداء يزوّد الأفراد الجدد بالتغذية العكسية الدقيقة وفي الوقت المناسب.</li> <li>- جعل العمل مثيراً للتحدي بالنسبة للفرد الجديد.</li> <li>- وجود مشرفين متوجهين نحو الأداء وعادلين (شاعرين بحقيقة المواقف التي تواجه الفرد الجديد).</li> </ul>	<p>مرحلة المقابلة (الدخول)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير النصائح والإرشادات المهنية للأفراد الجدد.</li> <li>- جعل مهام العمل الموكلة للفرد الجديد تتصف بالمرونة والتكيف مع ظروفه الخاصة.</li> <li>- المدراء المتوجهين نحو الأفراد والشاعرين بهم.</li> </ul>	<p>مرحلة إدارة الدور</p>

المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 635، 636.

## خلاصة الفصل الأول:

تتسم المنظمات شأنها في ذلك شأن الأفراد بأن لها شخصيات معينة، وهو ما يسمى في الأدب الإداري بالثقافة التنظيمية، ويشير هذا المصطلح إلى وجود نظام من القيم والمعاني المشتركة التي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة، ومن عناصر الثقافة التنظيمية: المبادرة، والتنافس، والمخاطرة، والثقة بالعاملين، ودعم الإدارة العليا، ووجود هوية خاصة للمنظمة، وقبول الاختلاف في الرأي، وأنماط اتصال خاصة، وتكون الثقافة التنظيمية قوية، إذا التزم بها عدد كبير من العاملين وبشكل قوي، واعتبر الخروج عنها أمراً مستنكراً، بحيث يكون دورها في تحديد السلوك موازياً إن لم يكن أقوى من القواعد والتعليمات الرسمية، ويلعب المؤسسون الأوائل للمنظمة دوراً مهماً في تشكيل الثقافة التنظيمية بأقوالهم وممارساتهم، كما تتعزز الثقافة التنظيمية من خلال طرق اختيار العاملين وجهود التطبيع الاجتماعي، وممارسات الإدارة العليا، وما توفره من تراث يستند إلى قصص، ورموز وطقوس، أساطير ومفردات خاصة بها، ولذلك تتجذر الثقافة التنظيمية بعمق مع مرور الوقت، ومع نمو المنظمة واتساع حجم ونوع أنشطة الأعمال، فالثقافة التنظيمية تُصنع دائماً ولا تولد؛ تُصنع مع تراكم الوقت والإنجازات، وقسوة التجارب والإخفاقات التي تتعرض لها المنظمة أثناء دورة حياتها، وكلما تعمقت درجة غنى الثقافة التنظيمية كلما تنوعت طرق التعبير عنها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في إعطاء أفراد المنظمة هوية خاصة مما يعطيهم شعوراً بالتوحد، إضافة إلى تعزيز الالتزام الجماعي واستقرار النظام، كما تساهم في تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المنظمات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظفون أو العاملون الجدد على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكون أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة، وهذه العملية –التطبيع الاجتماعي– يخضع لها الفرد في المنظمة بصفة مستمرة من أجل تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال، كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى، واضحة ومفهومة من قبل جميع أعضاء المنظمة، مما يحفزهم على إتباع سلوكيات وتصرفات إيجابية لإنجاز الأعمال والنشاطات المكلفين بها، مما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها ومصالحها.

## تمهيد الفصل الثاني

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق بالدراسة والتحليل لمفهوم الثقافة التنظيمية، إلا أنها لن يكون لها أي معنى إلا إذا ساهمت في الرفع من قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتوحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي أهدافهم، وبما أن تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه الأفراد، كان من الضروري على المنظمة خلق ثقافة تنظيمية قوية، تستند على تقاليد عريقة في العمل وعقلانية متميزة في السلوك وشعور عميق بالانتماء في المنظمة، لأن الثقافة المؤثرة في حياة المنظمات هي التي تستطيع أن تشكل بالإضافة إلى تحديدها لقواعد العمل الضرورية للإنجاز، مجموعة متكاملة من القيم والمبادئ والمعتقدات قادرة على تحديد الأفعال أو الأعمال والسلوكيات المقبولة والأكثر فائدة، أو الأقل ضرراً، وذلك قبل المباشرة بالتنفيذ.

فالثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على الحياة التنظيمية بالرغم من عدم وضوح هذا التأثير دائماً بين الأفراد العاملين في المنظمة، ولكنها تبقى محفزاً للسلوك وللأداء، وللإحاطة أكثر بمفهوم الأداء في المنظمة وأداء العاملين فيها ومدى تأثير الثقافة التنظيمية عليه، سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- ✳ مفهوم الأداء في المنظمة.
- ✳ مدخل إلى أداء العاملين في المنظمة.
- ✳ أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء في المنظمة.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية في المنظمة وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، باعتباره مقياس للنجاح، لذا سنحاول في هذا المبحث تعريف الأداء وتمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى وبيان مصادره في المنظمة وذلك من خلال العناصر التالية:

\* تعريف الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

\* الفاعلية والفعالية في الأداء.

\* أهمية، أنواع ومصادر الأداء في المنظمة.

## المطلب الأول: تعريف الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

سنحاول في هذا المطلب الإحاطة بمختلف التعريفات المقدمة حول مفهوم الأداء، إضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء في المنظمة.

## أولاً: تعريف الأداء "La Performance".

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون مشغولون بمناقشة الأداء كمصطلح فني، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه، كما أنه وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، إلا أنه يبقى مجالاً خصباً للبحث والدراسة، وذلك لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات البيئية، وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها.<sup>1</sup>

هذا الاختلاف حول مفهوم الأداء، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، حيث يرى "Hofer 1983" أن هذا الاختلاف يعود لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة محمد الزبيدي، "تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2004، ص 81.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 477.

إضافة إلى أن "مصطلح الأداء Performance"، ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، أو كما يسميها "Anrick Bourguignon" بالكلمات الحقايبية "Les mots valises"، أو الكلمات الإسفنجية "Les mots éponges"<sup>1</sup>، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة، كما أنها تحمل تفسيرات واسعة وهذا ما يبين أن مفهوم أو فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية وإدارية، أما في ميدان الممارسة فهو مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني، وسنحاول فيما يلي التطرق لمختلف التعريفات المقدمة للأداء:

يعبر "H.M. Hamady" عن الأداء بكونه: "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة، لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة، بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المنظمة"<sup>2</sup>.

ويركز كل من "Zahar & Pearce 1989" في إيرادهم لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

في حين يرى كل من "Miller & Broniley 1990" أن الأداء هو: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية، المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>، ويدل هذا المفهوم على السبل والطرق التي تمكن المنظمة من تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال استغلالها الأمثل لمواردها التنظيمية المتعددة، وإمكانية تخصيصها على الأنشطة والفعاليات في المنظمة.

ويتفق كلاً من "Robbinse & Wierseman 1995" على أن الأداء هو: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"<sup>5</sup>، ويستدل من هذا المفهوم أنه يركز على الأهداف طويلة الأجل والمتمثلة في البقاء، النمو والتكيف، بغض النظر عن الوسائل المستخدمة في ذلك.

<sup>1</sup> الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006، ص126.  
<sup>2</sup> نعيمة فضيل، "تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006، ص21.  
<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص478.  
<sup>4</sup> فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة؛ مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2006، ص311.  
<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص310.

ويعرف الأداء أيضاً بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج / الوسائل، انطلاقاً من وجود هدف محدد.<sup>1</sup>

وهناك تعريف أشمل يدمج بين السلوك والنتائج حدده "Brum brach" قائلاً: "إن الأداء يعني كل من السلوكيات والنتائج، فالسلوكيات تنبع من المؤدي وتحول الأداء من النية إلى العمل أو الفعل، إنه لا يجسد فقط السلوكيات، بل أيضاً نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبذول في المهام، يقود ذلك إلى استنتاج أنه في إدارة الأفراد وفرق العمل، يجب اعتبار كلاً من المدخلات (السلوك) والمخرجات (النتائج)".<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس فإن الأداء مفهوم واسع، ينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعل، الكمي والنوعي، وغيرها من العوامل المتعلقة به، ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف البيئي، أو فشلها وانكماشها، وذلك وفقاً لمعايير وأسس محددة تضعها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأجل.

ومما سبق يمكننا اقتراح تعريف بسيط للأداء كما يلي: "الأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية، المالية، البشرية والتنظيمية المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة".

وبناءً على التعريفات المقدمة للأداء يمكننا استنتاج الخصائص التالية للأداء:<sup>3</sup>

1. الأداء مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف الذين يستخدمونه؛
2. الأداء مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته عبر الزمن؛
3. الأداء مفهوم شمولي يشمل:
  - أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية؛
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛
  - أداء المنظمة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.
4. الأداء يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقض.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2003، 2004، ص30.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص415، 416.

<sup>3</sup> شاوي صباح، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص215.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء في المنظمة.

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار المسيرين عند تقييمهم لأداء المنظمة، ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- الاختلاف الملحوظ والموجود في حجم العمل قد يؤثر على الأداء: فالمنظمة التي تعالج أو تقوم بحجم كبير من العمل، قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه وحدة عمل أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً، بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من التأخرات، إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض نوعية المنتج النهائي؛
- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: حيث يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها: ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، وميكنة العملية اليدوية، ترتب عنه ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل؛
- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية: فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أُدِّي نفس النشاط في مواطن ومواقع مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك؛
- نوعية وحدة العمل التام: قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج، لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء؛

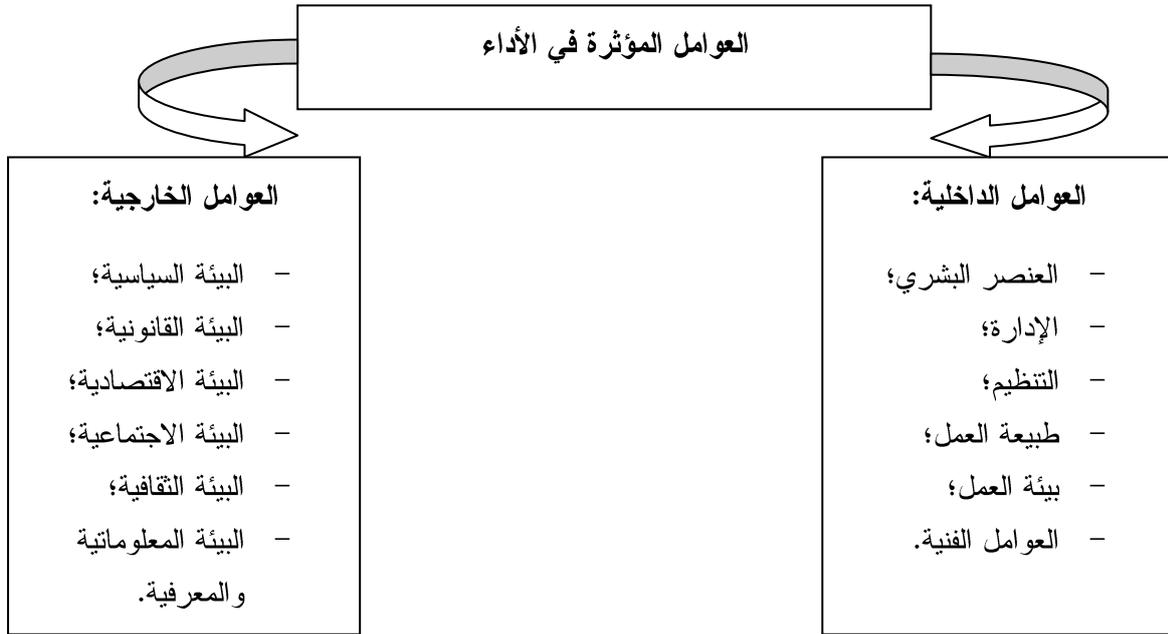
وهناك بعض الباحثين من يرى بأن أداء المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المثلة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، فرع العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2004، ص93.

- نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص25.

الشكل رقم 09: العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من الشكل بأن أداء المنظمة يتعلق بمجموعة من العناصر، تؤثر وتتأثر إيجاباً أو سلباً فيه، منها ما هو داخلي يمكن للمنظمة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المنظمة أن تتكيف معها، حيث نجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية والتي تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل، أما بالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في:<sup>1</sup>

- البيئة السياسية: و ترتبط بالمتغيرات المتعلقة بسياسات الدولة، وكذلك التوجهات الإيديولوجية والنظام السياسي وتأثيره في رسم مختلف السياسات؛

- البيئة القانونية: تتمثل في القوانين الحاكمة للعلاقات بين المنظمة ومختلف الأعوان الاقتصاديين؛

- البيئة الاقتصادية: وتتمثل في خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المنظمات وأدائها؛

- البيئة الاجتماعية: وتتمثل في المتغيرات التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهي تؤثر بأشكال مختلفة على أداء المنظمة سواءً من حيث قدرتها على فهم الأسواق والزبائن، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة؛

<sup>1</sup> قديد فوزية، "المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006، ص21.

- البيئة الثقافية: والمتمثلة في نظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات؛

- البيئة المعلوماتية والمعرفية: وتمثل أبعاداً مهمة أصبحت تضاف نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وانعكاس هذا التطور على مجمل عمل المنظمات، حيث أن المنظمات الرائدة والتي تأتي في سلم الأداء والتميز نجدها تعطي أهمية كبيرة للجانب المعلوماتي، وتبحث باستمرار عن الموارد البشرية والمعرفية التي تستطيع أن تقدم للمنظمة ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين.

### المطلب الثاني: الفاعلية والفعالية في الأداء.

كثيراً ما يقرن الأداء أو يعبر عنه بمصطلحين هما الفاعلية والفعالية، لأنهما إما يمثلان قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات (النتائج) من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الفاعلية والفعالية التي تحققها المنظمة، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على كل من الفاعلية، والفاعلية، والفاعلية والفاعلية وعلاقتها بالأداء.

### أولاً: تعريف الفاعلية "L'efficiency".

يمثل مفهوم الفاعلية في المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بكفاءة مستمرة، وهذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لابد أن تقوم المنظمة باعتماد أسلوب التوجه نحو تحقيق "الأمثلية L'optimal" في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المسطرة وما يتوافر لديها من موارد،<sup>1</sup> وسنتطرق فيما يلي لمختلف تعريفات الفاعلية:

وتعرف الفاعلية على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"،<sup>2</sup> وتقاس الفاعلية بالمعادلة التالية:

$$\text{الفاعلية} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات.}$$

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص330.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص26.

كما تعرّف: "بأنها استخدام أقل الموارد في المنظمة لإنتاج حجم معين من النتائج، كما تتضمن أيضاً الحصول على إنتاج كبير بأقل المدخلات"<sup>1</sup>.

وتشير الفاعلية أيضاً إلى: "العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ماهو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة، لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين"<sup>2</sup>، وبالتالي تعني الفاعلية تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

كما يرى بعض الباحثين أن الفاعلية هي: "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة، للجدولة والجودة والتكلفة"<sup>3</sup>.

وبما أن الفاعلية تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة، فإنه كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الفاعلية تكون أعلى<sup>4</sup>.

وبغرض قياس فاعلية الأداء، هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:<sup>5</sup>

1. **المؤشرات المباشرة:** وتتضمن هذه المؤشرات أو المعايير قياس عمليات المنظمة، من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:
  - المقاييس الكلية للفاعلية: مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية؛
  - المقاييس الجزئية للفاعلية: مثل المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات؛
  - المقاييس النوعية للفاعلية: مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة، خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2. **المؤشرات غير المباشرة:** حيث تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الفاعلية في بعض المنظمات للأسباب التالية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للفاعلية؛
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الفاعلية، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة؛

<sup>1</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص23.

<sup>2</sup> حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص35.

<sup>3</sup> نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص415.

<sup>4</sup> علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص129.

<sup>5</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص ص331، 332.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات، طريقاً أفضل في قياس فاعلية الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات الرضا للأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية، المادية، المالية والمعلومات المتاحة، وغالباً ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس فاعلية الأداء، والأبعاد التي تتطلب من المنظمة معرفتها لتقييم فاعلية أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.

### ثانياً: تعريف الفعالية "L'efficacité".

تتم الفعالية بنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة،<sup>1</sup> ويعد معيار الفعالية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، انسجاماً وتكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرّض مفهوم الفعالية (مثل غيره من المفاهيم الإدارية) إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق، وستعرض فيما يلي إلى بعض وجهات النظر حول تعريف الفعالية:

عرّف "Barnard" الفعالية على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"،<sup>2</sup> أي إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية وهكذا فإن الفعالية وفقاً لهذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة على المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويعرّف "A.khemakhem" الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"،<sup>3</sup> أي أن الفعالية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها.

ويمكن التعبير عن الفعالية بالمعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة أو الأهداف المحققة}}{\text{النتيجة أو الأهداف المتوقعة}}$$

حيث ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 327.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط4، 2009، ص 127.

<sup>4</sup> علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

وتعني **الفعالية** أيضاً: "تحقيق أهداف المنظمة، ومن مؤشراتهما أيضاً التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وإنتاج السلع وتقديم الخدمات بجودة عالية".<sup>1</sup>

ومن هذا التعريف يتضح جلياً ارتباط مفهوم الفعالية بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك والديناميكي معه من مستلزمات وجودها، كما يظهر هنا إعطاء مفهوم الفعالية بعداً أشمل وأكثر اتساعاً من معنى تحقيق الأهداف، ويستمد هذا المنطلق قبوله من خلال واقع المنظمة، باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة تنطوي على العديد من الجوانب غير المستقرة، لذلك لا بد أن تسعى المنظمة بكل إمكانياتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية، وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف، لكي تستطيع البقاء والاستمرار.<sup>2</sup>

كما تعرّف أيضاً بأنها: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بفاعلية لتحقيق أهداف محددة".<sup>3</sup>

والفعالية مفهوم متعدد الأبعاد ويشمل عدة معايير أهمها:<sup>4</sup>

- مدى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة؛
- قدرة المنظمة على تأمين الموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة؛
- العمليات الداخلية: حيث تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بيسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع والصراع؛
- رضا الجماعات والأطراف ذات العلاقة بهدف تحقيق التنمية والاستمرارية للمنظمة، وهم المالكون، المساهمون، العاملون، الموردون، المنافسون، المستهلكون، الحكومة والمجتمع.

وهذه المعايير الأربعة تعتبر متكاملة، ويجب أخذها بعين الاعتبار لقياس مدى فعالية المنظمة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الفاعلية والفعالية واستخدام الموارد.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص327.

<sup>3</sup> حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>4</sup> خيرى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص33.

الشكل رقم 10: الفاعلية والفعالية واستخدام الموارد.

الأهداف	مرتفع	فاعلية دون فاعلية. - تحققت الأهداف. - هُدرت الموارد.	فاعلية وفعالية معاً. - تحققت الأهداف. - استخدمت الموارد جيداً. - إنتاجية عالية.
	منخفض	لا فاعلية ولا فعالية. - أهداف غير محققة. - موارد مهدورة.	فاعلية دون فعالية. - أهداف غير محققة. - لا هدر للموارد.
		سوء الاستخدام	استخدام الموارد

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 157.

ويتضح من المصنوفة أن مفهوم الفاعلية ملازم لمفهوم الفعالية، ولكن لا يجب أن نستخدمها بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست فاعلة، أي أنها تحقق أهدافها، ولكن بخسارة، وعدم فاعلية المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، ويمكن اعتبار الفاعلية على أنها: "إنجاز العمل بشكل صحيح"، بينما الفعالية هي: "إنجاز العمل الصحيح"، وهكذا فالمفهومان يكمل كل منهما الآخر.<sup>1</sup>

ومن ثم فإن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصري الفاعلية والفعالية، هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الفاعلة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها، أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالفاعلية سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها الخاطئة، ولكن ليس بالفاعلية المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد

<sup>1</sup> حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 36.

البعيد، إلا أن المنظمات الفاعلة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها لا تستخدم الموارد بصورة فاعلة.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح مقارنة بين الفاعلية والفعالية.

الجدول رقم 13: المقارنة بين الفاعلية والفعالية.

العنصر	أوجه المقارنة	تتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الفاعلية	"L'efficience"	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد والمعدات.
الفعالية	"L'efficacité"	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال.

المصدر: الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 130.

ثالثاً: العلاقة بين الفاعلية والفعالية والأداء.

تؤلف مؤشرات الفاعلية والفعالية معاً معايير لقياس أداء المنظمة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، فالأداء - كما سبق وأشرنا - مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والفعالية، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، والمنظمة تكون فاعلة في أدائها عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل، وفي كلتا الحالتين (أي السعي لتحقيق الفاعلية والفعالية معاً) تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل أو في النشاط، وتستطيع أن تكون أكثر قدرة على تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها.<sup>2</sup>

كما أن أهمية الأهداف تعتبر من المتغيرات الأساسية التي تدخل في قياس الأداء، ويهمننا أن نؤكد هنا أهمية القيمة الإبداعية وعلاقتها بالفعالية، إذ أن المنظمة تحصل علة قيمة إبداعية من خلال قدرتها على استخدام مواردها بشكل صحيح وفي الوقت المناسب وبأقل هدر ممكن للموارد، وإعطاء زبائنها سلع وخدمات ذات جودة عالية، فالقيمة

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 487.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 333.

تحصل من فعالية عمليات المنظمة وقدرتها على إنتاج وتقديم سلع وخدمات تعطي مردودات\* أعلى بكثير من تكاليف الإنتاج.<sup>1</sup>

ومن ثم فإن الأداء المرتفع والتميز يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل، أي الفاعلية والفعالية معاً، لذلك فهو يترجم الظاهرتين معاً:

- درجة بلوغ الأهداف المحددة (الفاعلية)؛
- الطريقة التي يتم بها تحقيق النتائج والأهداف (الفاعلية).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أم الفاعلية فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشادة،<sup>2</sup> والجدول التالي يبين العلاقة بين الأداء، والفاعلية والفعالية.

الجدول رقم 14: العلاقة بين الأداء والفاعلية والفعالية.

الأداء	الفاعلية	الفاعلية	المفهوم
فعل أفضل شيء بأفضل طريقة Doing the right thing "right"	فعل أفضل شيء Doing the right "thing"	فعل الشيء بطريقة أفضل Doing the thing "right"	
متكامل	طويل	قصير	المدى
	نوعية	كمية	المتغيرات

المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص33.

ويمكن أن نستنتج من خلال هذا الجدول أن الفاعلية ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي (المتغيرات التقنية، الاقتصادية والمعلومات)، وعلى العكس فإن الفعالية تتعلق بالمدى الطويل، وترتبط أكثر بالجوانب

\* المردودية: هي العلاقة بين النتيجة المحققة والوسائل المستعملة في تحقيقها، أم الربحية فلها علاقة مباشرة بالسعر، حيث أنها الفرق بين سعر البيع وسعر التكلفة، ونعبر عن المردودية بالعلاقة التالية: المردودية = النتائج المحققة / الإمكانيات أو الوسائل.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص155.

<sup>2</sup> الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص131.

الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي، بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفاعلية والفعالية، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة، وبعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفاعلية في المجالات التالية:

- شروط العمل: الظروف المادية وعلاقات العمل؛
- تنظيم العمل: ويرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المنظمة، وتقسيم المهام بين مختلف المصالح والأقسام؛
- الاتصال، التنسيق والتشاور: والذي يعبر عن التفاعل العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطهم وتبادل المعلومات؛
- تسيير الوقت: وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام التي يقوم بها الأفراد؛
- التطبيق الإستراتيجي: والتي تتمثل في كل السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

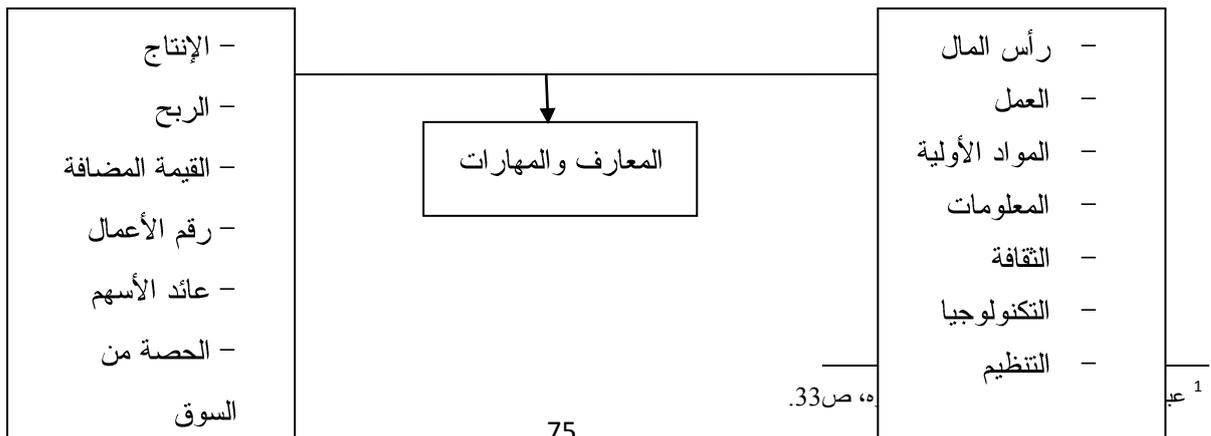
أما الارتباط بين الأداء والفاعلية فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة، وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز.<sup>1</sup>

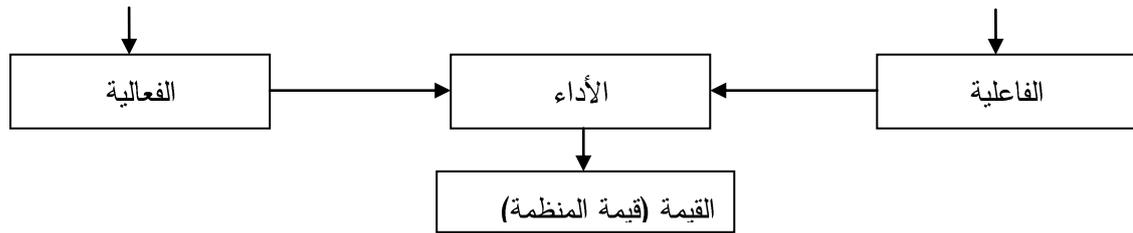
وفي الأخير يمكن القول أن الأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد (أقل التكاليف) بغرض تحقيق الأهداف المسطرة (النتائج أو المخرجات)، وبالتالي فإن الأداء يتمثل في الفاعلية والفعالية معاً، حيث أن الفاعلية تتمثل في تقليل هدر الموارد، أما الفعالية فتتمثل في المخرجات أو الأهداف المحققة، ويمكن التعبير عن العلاقة بين النجاعة في الأداء والفاعلية والفعالية بالمعادلة التالية:

$$\text{النجاعة في الأداء} = \text{الفاعلية} + \text{الفعالية}.$$

والشكل التالي يوضح بالتفصيل هذه المعادلة، والذي يعتبر ملخصاً للعلاقة بين الفاعلية والفعالية والأداء.

الشكل رقم 11: الأداء من منظور الفاعلية والفعالية.





المصدر: قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

### المطلب الثالث: أهمية، أنواع أو مصادر الأداء في المنظمة.

سنحاول في هذا المطلب التطرق لكل من أهمية الأداء في المنظمة، إضافة إلى أنواع أو مصادر هذا الأداء في المنظمة.

#### أولاً: أهمية الأداء في المنظمة.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً سواءً في المجال البحثي التجريبي والنظري أو في المجال الإداري، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه، ويمكن أن نناقش أهمية الأداء من خلال ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواءً بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فتظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء،<sup>1</sup> هذا وقد احتل موضوع الأداء أهمية حرجة في الأدب الإستراتيجي لاعتبارات تتعلق:<sup>2</sup>

- أولاً: بكونه محورياً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية؛
- ثانياً: تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية، والتي تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها.

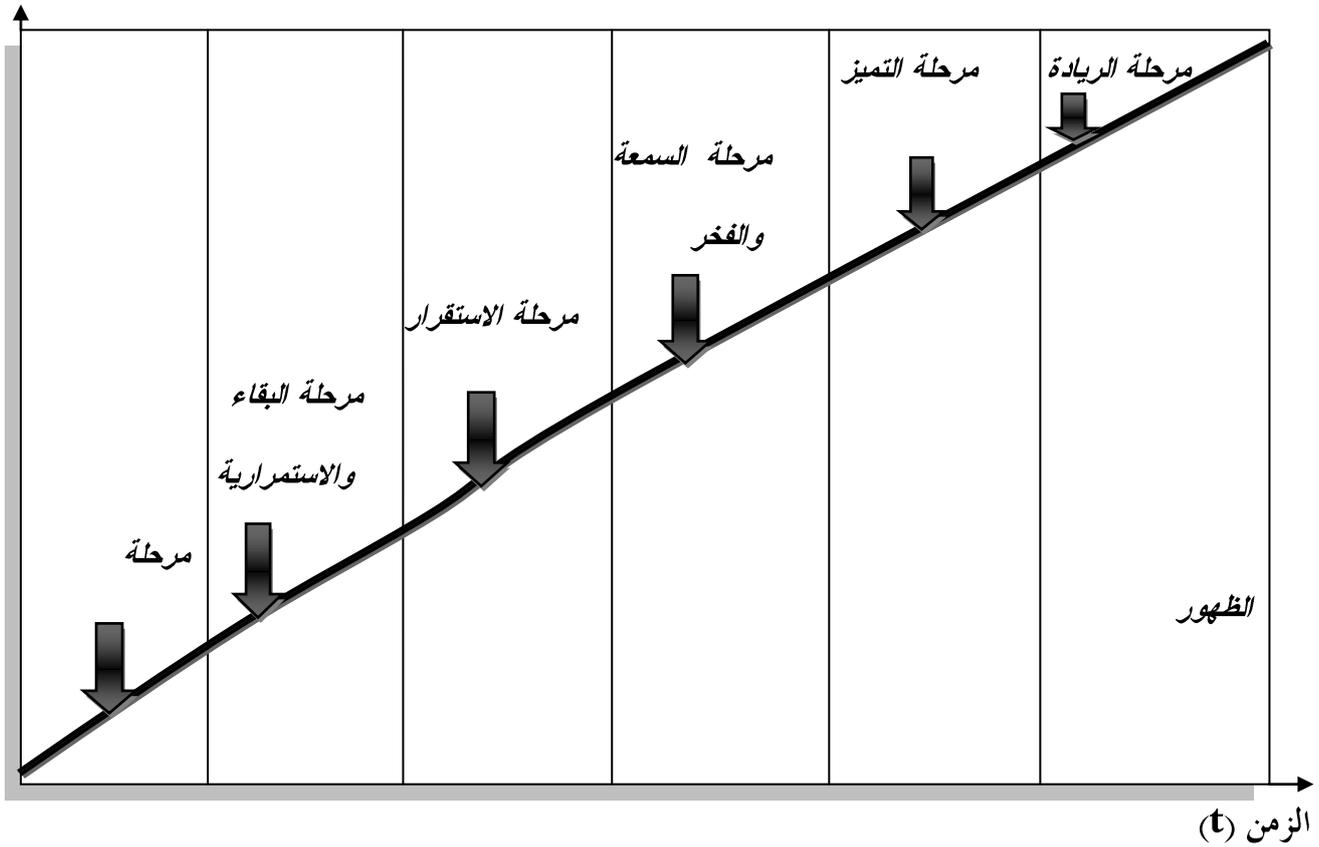
<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الإستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 479.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المكان نفسه.

وترجع أيضاً أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهذه المراحل تتمثل في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومن ثم مرحلة الريادة، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تحطيم مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها،<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: العلاقة بين دورة حياة المنظمة ومستوى الأداء.

مستوى الأداء (p)



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: أنواع (مصادر) الأداء في المنظمة.

<sup>1</sup> طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 83.

يعتبر الأداء نظام متكامل لنتائج أعمال المنظمة، يجسد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية بالاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وكل من هذه العناصر تعتبر أو تشكل نوعاً أو مصدرًا للأداء في المنظمة، ويمكن تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:<sup>1</sup>

أ. معيار الشمولية: ووفقاً لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:

1. الأداء الكلي: والمتمثل في كيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة، والذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة؛

2. الأداء الجزئي: وهو الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، والذي ينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة.

ب. معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1. الأداء الاقتصادي: ويقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها من جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها؛

2. الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المنظمة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه؛

3. الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواءً تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، وجودة المنتج، لذا تسعى المنظمات دائماً لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة؛

4. الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المنظمة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه، وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

ج. معيار طبيعة نشاط المنظمة: والذي يصنف الأداء إلى نوعين:

1. الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وبالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

2. الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المنظمات الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلي متطلبات الزبائن.

د. معيار الأجل: حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى:

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- شاوي صباح، مرجع سبق ذكره، ص 216، 218.  
- الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص 153.

1. الأداء طويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس (05) سنوات؛
2. الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة (01) وخمس (05) سنوات؛
3. الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

هـ. معيار المصدر: ويمكن تقسيم الأداء وفقه إلى:

1. الأداء الظاهري (الخارجي): وهو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والذي ليس لها دور في خلقه، ومن هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة، إلا أنه على المنظمة التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها؛
2. الأداء الذاتي (الداخلي): ويتمثل في أداء المنظمة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من وظائفها مشكلاً أنواع الأداء التالية:
  - الأداء المالي: وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وفاعلية المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي؛
  - الأداء التجاري: وهو الأداء الذي يصف فعالية وفاعلية الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة؛
  - الأداء الإنتاجي: ويتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمار) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات؛
  - الأداء التمويني: ويتمثل في فعالية وفاعلية وظائف الشراء، النقل، والتخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات؛
  - الأداء البشري: ويتمثل في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد.

وبعد أن تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء في المنظمة ووقفنا على مختلف مصادره وأنواعه وعلاقته مع كل من الفاعلية، والفعالية، سنحاول في المبحث الموالي تناول أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة وهو أداء العاملين.

## المبحث الثاني: مدخل إلى أداء العاملين في المنظمة.

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة وهم العاملين، حيث أصبح من المتفق عليه بين الممارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين، بأن تحقيق فعالية الأداء في المنظمة لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواءً المادية، المالية، التنظيمية، الفنية والبشرية، وإنما يتحدد أداء المنظمة بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، وبذلك فإن حديثنا عن الأداء يقودنا بالضرورة إلى التحدث عن العاملين الذين يعتبرون المحرك الأساسي لتحسين الأداء، وللإحاطة بكل جوانب أداء العاملين في المنظمة، سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- \* تعريف أداء العاملين في المنظمة.
- \* دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.
- \* العوامل المحددة لأداء العاملين في المنظمة.
- \* تقييم أداء العاملين في المنظمة.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين في المنظمة.

كما سبق وأشرنا فإن أداء العاملين يعتبر من أهم مصادر الأداء في المنظمة، وأفضل المنظمات وأنجحها هي التي تضع منهجاً لإدارة أداء العاملين على كل المستويات والمحافظة عليه، وسنحاول فيما يلي إعطاء تعريف محدد لأداء العاملين وعناصره المختلفة.

### أولاً: تعريف أداء العاملين.

يطلق أداء العاملين على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام العامل بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية، ومنها ما يشير إلى التزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي هناك العديد من التعريفات لمفهوم أداء العاملين سنتطرق لأهمها فيما يلي:

فقد عرفه معجم المصطلحات الإدارية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب".<sup>1</sup>

كما يشمل أداء العاملين: "سلسلة من السلوكيات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد".<sup>2</sup>

وقد عرفه "Jowett & Rothwell" بأنه: "انعكاس مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيًا كانت طبيعة هذا العمل".<sup>3</sup>

ويلقي "Thomas" الضوء على تعريف أداء العاملين من خلال علاقته مع السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو: "ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل لديها"، أما الإنجاز فهو: "ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الفرد عن العمل"، أما أداء العاملين فهو: "نتاج التفاعل بين السلوك والإنجاز"،<sup>4</sup> أي أنه مجموع السلوكيات والنتائج التي تحققت معاً، فأداء العاملين يعني "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.

ويعني أداء العاملين "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة".<sup>5</sup>

\* معدل الأداء هو: "كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو هو مقدار الزمن اللازم لإنجاز العمل".

<sup>1</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> فريدمان مايك، "فن ومنهج القيادة الإستراتيجية"، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص230.

<sup>3</sup> ناصر محمد إبراهيم السكران، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن بمدينة الرياض"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2004-2005، ص53.

<sup>4</sup> الزهراني حسين جمعان، "خصائص الوظيفة وأثرها على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 1999، ص30.

<sup>5</sup> طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص82.

وعرّف أداء العاملين بأنه: "قيام العاملين بتنفيذ المهام المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها"، ويرى الباحثون أن السلوك الإنساني هو المحدد الأساسي لأداء العامل، حيث يكون مستوى الأداء كمحصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يواجهه، أي أن الأداء لا يظهر إلا كنتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه، وبطبيعة الحال فإن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية مما يؤدي إلى ظهور الأداء.<sup>1</sup>

وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد،<sup>2</sup> فمثلاً: الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

وقدّم الباحثان "Porter & Lawler" نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي:<sup>3</sup>

- الجهد المبذول: وهو درجة حماس الفرد لإنجاز العمل الموكّل له، أي درجة استمرار الفرد بالعمل تتوافق مع درجة الدافعية\* لدى الفرد للعمل؛
- القدرات والخصائص الشخصية للفرد: درجة فعالية الجهد المبذول؛
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وهو تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكّل له.

ويمكن أن نستنتج التعريف التالي لأداء العاملين فهو: "قيام الفرد بأعباء وظيفته من المسؤوليات والواجبات والمهام المنوطة به (الفاعلية) مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الطريقة المناسبة\*\* في ذلك (الفاعلية)".

ومن خلال كل التعريفات التي تطرقنا لها حول مفهوم أداء العاملين، نلاحظ اختلاف حول مفهوم أداء العاملين، وهذا يعود إلى وجود جانبيين لأداء العامل جانب سلوكي وآخر مادي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> البيباني عبد الله، "العوامل الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 1999، ص45.

<sup>2</sup> موفق حديد محمد، "إدارة الأعمال الحكومية: النظريات، العمليات والموارد"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص385.

<sup>3</sup> حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ب ط، 2010، ص122.

\* الدافعية أو الرغبة هي: حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل من خلال إنجاز المهام والمسؤوليات المتعلقة بوظيفته.

\*\* الطريقة المناسبة في إنجاز العمل من طرف الفرد تتمثل في الالتزام بالوقت وتحقيق الجودة، والتي تعتبر كمؤشر على الكفاءة والفاعلية التي يتمتع بها الفرد.

<sup>4</sup> الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص137.

- الجانب السلوكي: ونقصد به صفات الفرد الشخصية، الذهنية والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة، الدقة في الإنجاز، بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة؛
- الجانب المادي: ويتمثل في حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساساً في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

### ثانياً: العناصر المختلفة المكونة لأداء العاملين.

حيث يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات\*\*\* الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

تعتبر درجة رضا الفرد عن عمله المحرك الأساسي لدفاعيته لأداء العمل المنوط به، لذا سنحاول في البداية التعريف بالرضا الوظيفي ومختلف العوامل المؤثرة عليه، ثم سنتطرق إلى العلاقة التي تربطه بأداء العاملين في المنظمة.

### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي.

لقد تعددت الكتابات الحديثة حول مفهوم الرضا الوظيفي\* في الإدارة وكثرت لارتباطه بمفهوم الوظيفة\*\*، كما أن الرضا الوظيفي يركز على البيئة المحددة للمهام والتي يؤدي فيها الموظف مهامه، وكل هذا يجعلنا نشعر أن الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص34.

\*\*\* المعارف هي مجموعة المعلومات المحصل عليها الصحيحة والمقبولة، بينما المهارة فهي مقدرة ذهنية أو عقلية، مكتسبة أو طبيعية في الفرد.  
\* نلاحظ أن الرضا الوظيفي أو المهني يختلف عن الولاء التنظيمي، حيث أن الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التي يزاولها أو الوظيفة التي يشغلها، أما الولاء التنظيمي فإنه يعني مشاعر الفرد نحو المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها، هذا

ليس مركب أحادي المحتوى لذلك ثم وضعه في مفاهيم مختلفة: الرضا الداخلي، الرضا الخارجي، والرضا العام:<sup>1</sup>

- الرضا الداخلي: يتم تحقيقه من خلال أداء العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والمتعة المحققة من القيام بالعمل؛
- الرضا الخارجي: فيتم تحقيقه من خلال المكافآت التي تُعطى للشخص من قبل مشرفه المباشر أو المنظمة على شكل تقدير واحترام وتعويض مالي وترقية وغير ذلك؛
- الرضا العام: فقد تم وضعه على أساس أنه يتكون من الرضا الداخلي والخارجي، على أساس أنه عبارة عن مجموع الرضا عن الأوجه المختلفة للوظيفة.

ومن هنا يمكن تعريف الرضا بأنه: "حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لإدراكه للإشباع المادية والمعنوية في بيئة العمل منسوبة لما يقدمه من جهد، ومن ثم إدراكه لدرجة إشباع حاجاته، وبالتالي كلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا".<sup>2</sup>

ويعرّف أيضاً بأنه: "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية"<sup>3</sup>، ومن هذا التعريف يمكن أن نستنتج بأنه كلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد أنه يجب أن يكون عليه ذلك، كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية وتحقق له الرضا، والعكس صحيح، وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل، فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله.

كما يقصد بالرضا الوظيفي: "الحالة الشخصية للفرد العامل، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"<sup>4</sup>، ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي.

مع ملاحظة أنه يمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، وفي الوقت ذاته نجد أن هؤلاء الأفراد يحملون قليلاً من الولاء التنظيمي للمنظمة ككل، وعلى الرغم من اختلاف هذه المشاعر ككل، إلا أن الدراسات أثبتت وجود ارتباط عالي وموجب بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

\*\* الوظيفة هي: عبارة عن علاقات متداخلة ومعقدة من المهام والأدوار والمسؤوليات والتفاعلات والحوافز والمكافآت، كما أن فهم اتجاهات الموظف مثل الرضا الوظيفي يتضمن تضمين كل تلك العناصر في التحليل.

<sup>1</sup> خلف جاد الرب، "تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2008، ص 88.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المكان نفسه.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2007، ص 110.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2003، ص 273.

وهناك من يربط الرضا الوظيفي بمصطلح "الروح المعنوية"، والتي تعبر عن المهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع، فإذا أحس العامل بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة تجاه الجماعة وبالود فيما بينهم يمكن وصفه بأنه يتمتع بروح معنوية عالية، أما إذا أحس بعدم الرضا وسرعة القلق، والميل إلى النقد وعدم الاستقرار والتشاؤم قيل أنهم في حالة معنوية منخفضة<sup>1</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى تعدد المجالات التي تكون موضوعاً لرضا الفرد في العمل أو عدم رضائه، وتشمل هذه المجالات ما يدركه الفرد من:<sup>2</sup>

- العمل نفسه: من حيث مدى تناسبه مع الميول و القدرات، ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف؛
- مسمى الوظيفة: فهذا أيضاً بدوره قد يكون باعثاً على الرضا ومسهماً فيه أو العكس من ذلك؛
- فرص التدريب والتطوير؛
- فرص الترقى؛
- نمط الإشراف؛
- ظروف العمل المادية: مثل الإضاءة، التهوية والنظافة وساعات العمل و فترات الراحة؛
- نظم وإجراءات العمل وزملاء العمل والعلاقة معها؛
- الأجر وملحقاته: مثل المكافآت والحوافز.

وكلما أُشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك في رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفعال، وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قدر وقيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

ومن خلال كل التعريفات الواردة مسبقاً يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو درجة شعور الفرد إيجاباً أو سلباً اتجاه عمله ومختلف الظروف المادية، والمعنوية المحيطة به في بيئة العمل؛ وبذلك هو يمثل الاتجاهات النفسية للعامل اتجاه عمله ومدى ارتياحه وسعادته في العمل.

وبالتالي فإنه يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة من المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل اتجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها اتجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

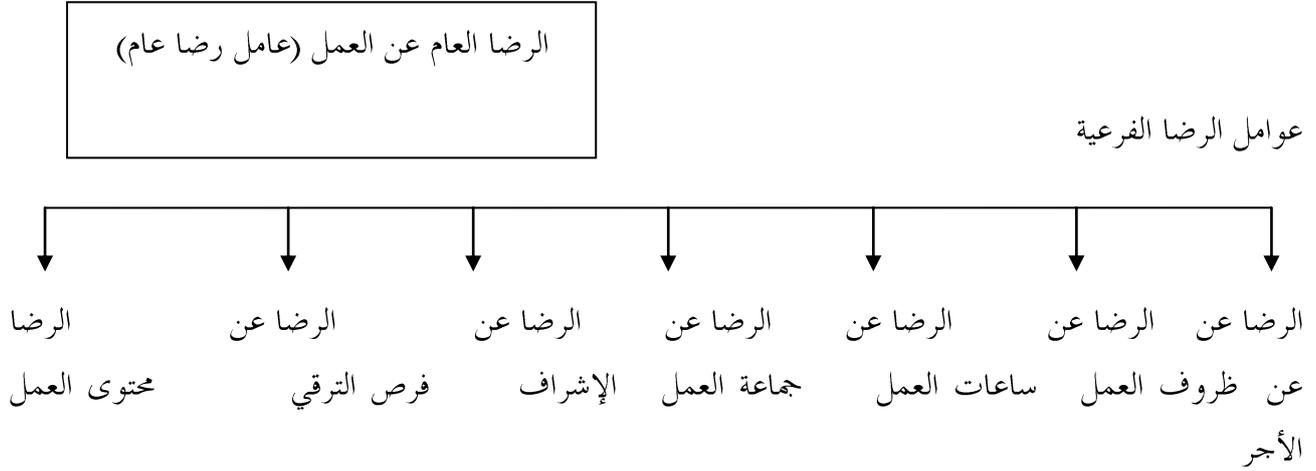
\* العديد من الكتاب يستخدمون مصطلح "الروح المعنوية"، فهو تعبير شائع ولكن دون ما تعريف دقيق له، لأن صعوبة في تعريفه فهو يصف شعوراً يمت بصلة ما إلى الروح، لذلك تم استخدام مصطلح الرضا الوظيفي باعتباره أقل غموضاً من الروح المعنوية.

<sup>1</sup> فاروق فليح، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2005، ص110.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص406.

ويمكننا تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: العلاقة بين الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية.



المصدر: فاروق عبده فليه، مرجع سبق ذكره، ص 261.

ويتضح من هذا الشكل أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقى، رئيسه، الجماعة التي يعمل معها، ساعات عمله، وظروف هذا العمل، ويمكننا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة لعناصر الرضا التي يتصور العامل أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق.

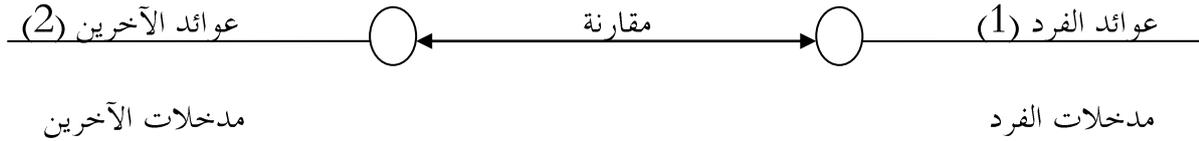
ثانياً: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

من البديهي وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، لكن تحديد هذه العلاقة أمر صعب لأنها عبارة عن عوامل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فالعامل الراضي ينتج أكثر، ويؤدي عمله بشكل أكثر إتقاناً من العامل غير الراضي، بحيث أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل، فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة، يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناءً على هذه الخبرات السابقة، فإن الرضا يتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد

من عوائد وتقديره مدى عدالة هذه العوائد (فالفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله، وإنما يريد الحصول على العوائد العادلة)، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء.<sup>1</sup>

ولقد قدّم لنا "Porter & Muller" نموذجاً للعلاقة بين الرضا والأداء يوضحه الشكل التالي:

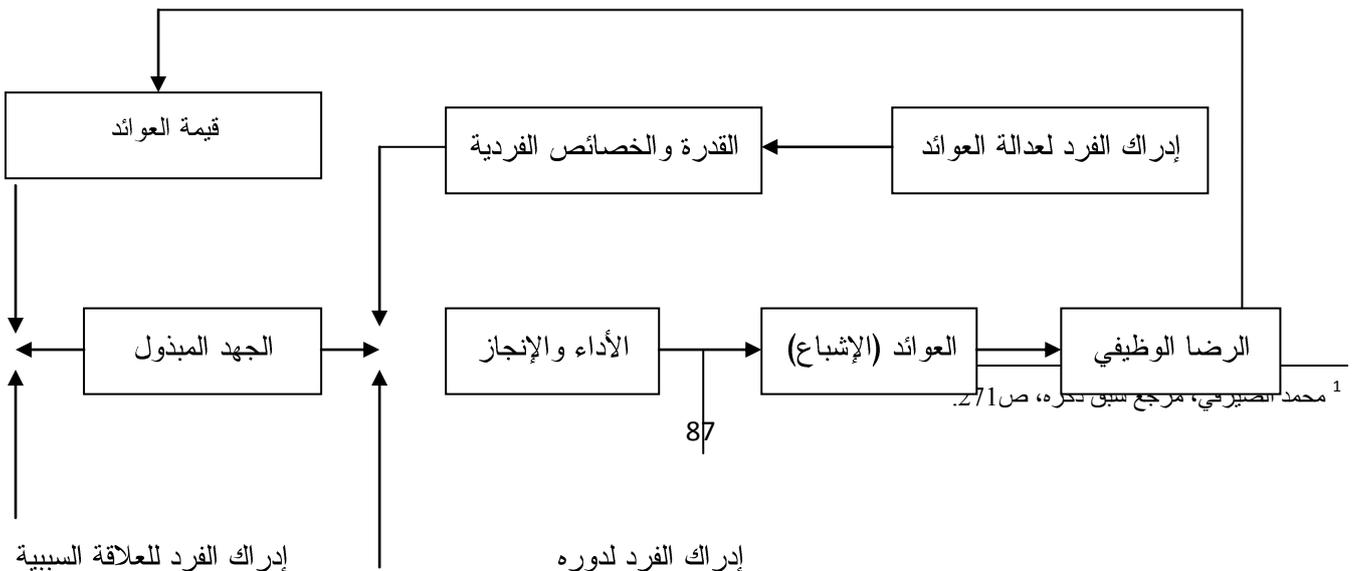
الشكل رقم 14: العلاقة بين الرضا والأداء.



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

حيث نلاحظ من الشكل أن عدم العدالة الناتج عن زيادة المعدل (1) عن المعدل (2) ينتج عنه مشاعر التأنيب والذنب، في حين أن زيادة المعدل (2) على المعدل (1) ينتج عنه مشاعر الغبن والظلم، ومن ثم فإن كلتا الحالتين تمثل اختلالاً في التوازن العادل لدى الفرد من حيث خلقهما لمشاعر توتر واستياء لديه، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 15: نموذج "Porter & Muller" للعلاقة بين الرضا والأداء.



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص272.

ومن خلال هذا الشكل نلاحظ أن تعبير الجهد المبذول يستخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، حيث أن هذا النموذج يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء، وحول محددات الرضا، فالأداء وفق نموذج "Porter & Muller" يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلاً مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فتحدده قيمة الفوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب، واضح هنا أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل، والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر عليها بطريقة غير مباشرة، فتأثيره في نموذج "Porter & Muller" يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة، فالإشباع الذي تحققه عوائد معينة لرضا الذي يتحقق منها من واقع خبرات الفرد السابق يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة، أما الرضا فيتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، إن كان المعيار المطبق في إعطائها يربط بين أداء الفرد والخوافز والعوائد التي تعطى له من قبل المنظمة، وبالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من عوائد نتيجة لأدائه، أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته ووفق هذا النموذج فإن خبرات الفرد بالمعيار الذي على أساسه تعطى العوائد ودرجة أخذ هذا المعيار بالأداء والإنجاز في العمل كأساس لهذه العوائد، يؤثر على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله للجهد في العمل وقيامه بتحقيق مستوى أداء معين، فإن كان معيار العوائد هو الأداء، فإن توقعات الفرد للحصول على مزايا ومكافآت وعوائد أخرى تكون بناءً على ما يبذله من جهد وما ينتج عن هذا الجهد من أداء ستكون عالية .

وعلى العموم فهناك ثلاث اتجاهات تمثل العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي:

#### 1. الاتجاه الأول: الرضا يسبب الأداء.

لقد كان الاعتقاد شائعاً في أعقاب نشر دراسات "هاوثورن Hawthorne" على يد "Elton Mayo"،\* أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم\*\* وأدائهم للعمل، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل، ولقد حمل كتاب وباحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية لواء هذه الفكرة، قاموا بتأكيداها وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم، حيث قام هؤلاء بتقديم هذه العلاقة، ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا الوظيفي، وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية يقدمه هؤلاء الكتاب في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد أيضاً انتماءه وولائه للمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، وبالعكس، فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله، يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل ويقل إقباله عليه، وتقل أيضاً مشاعر الانتماء والولاء للوظيفة والمنظمة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.<sup>1</sup>

إلا أن بعض البحوث مثل التي قاما بها كل من "Brefield & Crockete" على العلاقة بين الأداء والرضا حتى 1955م، ووصلا إلى استنتاج كان ضربة للمفاهيم التي كان كتاب العلاقات الإنسانية منهمكين بنشرها وتأكيداها في ذلك الوقت، بأن الفرضية بوجود علاقة بين الرضا والأداء بصفة عامة لا تؤيده النتائج التجريبية، ونبه الباحثان إلى أن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر "Law effect"، الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره يتوقف على الآثار التي تترتب عليه، وما إذا كانت هذه الآثار جيدة أو سيئة.<sup>2</sup>

وبالتالي فإنه إذا كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء، فإنها ضعيفة، تتأثر بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني بالضرورة أنه راضٍ عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور ومكافآت كبيرة عن عملهم، فتحقق لهم الرضا الوظيفي، أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يجب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قَدَّم أداء عالي.

## 2. الاتجاه الثاني: الأداء يسبب الرضا.

\* يعتبر "Elton Mayo" مؤسس علم الاجتماع الصناعي من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المنظمة، حيث توصل إلى تحديد أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية، وأن العامل لا يحفز فقط بالجوانب المادية، وإنما تلعب الحوافز النفسية والمعنوية دوراً بارزاً في تحفيزه على العمل وزيادة إنتاجيته.

\*\* استخدمت كلمة "الإنتاجية" لأول مرة من قبل "Quesnay كوسناي" في عام 1876م، وكان استخدامها يختلط بمفاهيم الإنتاج والقدرة على الإنتاج حتى العقود الأولى من القرن 20، لينتقل مفهوم الإنتاجية بالشكل الذي نستخدمه، وفي عام 1950م قدمت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCED) تعريفاً رسمياً للإنتاجية، بأنها ناتج قسمة المخرجات على أحد عوامل الإنتاج بوصفه تعريفاً للإنتاجية الجزئية، ومقسمة المخرجات على جميع المدخلات من عوامل الإنتاج بوصفه مفهوم للإنتاجية الكلية، ولكن بعد الثمانينات (1980) والتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد الخدمات تم استبدال مصطلح الإنتاجية بمصطلح الأداء.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2003، ص 224.

<sup>2</sup> الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 140.

حيث يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضياً، ويعتبر "H. Victor Vroom" من مؤيدي الافتراض بوجود علاقة سببية بين الرضا والأداء، إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل مما يقلل فرص انتقال الموظف للعمل في منظمة أخرى، أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك من سلوكيات سلبية، وعند اختبار "Vroom" هذه الفرضية من خلال الدراسات الميدانية المتعددة التي قام بها، تبين لها وجود علاقات الارتباط تتراوح ما بين 0.31 إلى 0.86 وبمتوسط ارتباط بسيط بدرجة 0.14 بين الرضا الوظيفي والأداء، ولكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها "Porter & Lawler" وغيرهم بينت أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز، لأن ذلك يعزز لديهم الشعور بالرضا ويجفهم لمزيد من العمل.<sup>1</sup>

ومن البحوث التي دعمت هذا المدخل أعمال "Porter & Lawler"، حيث أشار إلى أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا لأن هذا الأخير مرتبط بطموحات الفرد الشخصية وتوقعاته، أي العوائد التي ينتظرها نظيراً للجهد الذي يقدمه، لذا فكلما كانت العوائد مساوية أو قريبة على الأقل من توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق كثيراً فإن رضاه لن يكون مرتفعاً حتى ولو كان أداءه مرتفعاً.<sup>2</sup>

### 3. الاتجاه الثالث: الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة.

ويقترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحياناً متغيراً مستقلاً يؤثر في أداء العامل، وقد يكون تابعاً أحياناً أخرى للأداء، وتتمثل هذه العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة بينهما في:

- الصفات الذاتية للعامل: كالجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، والسمات الشخصية؛
- صفات الوظيفة: تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها؛
- صفات المنظمة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف؛
- صفات البيئة: وتتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي.

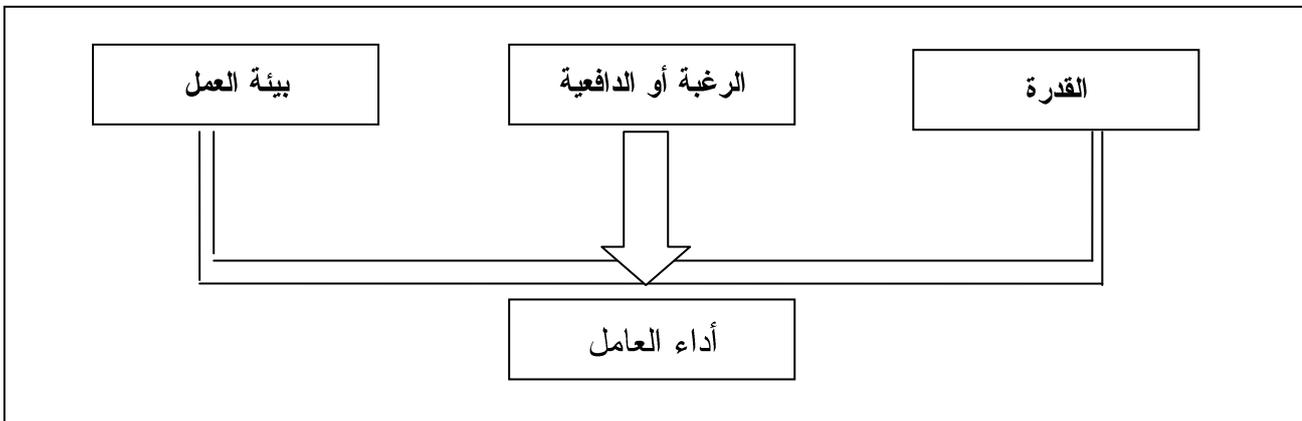
<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص214، 215.  
<sup>2</sup> الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص140.

لذا فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد علاقة ثابتة أصلاً تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وبناءً على ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المحددة لأداء العاملين في المنظمة.

يرتبط أداء العاملين بالمجهود الذي يبذلونه في المنظمة، وما يقدمونه من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات، وفي نفس الوقت يعبر أداء العامل على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواءً من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به، ولا يسهل دائماً فهم القوى أو العوامل التي تشكل سلوك الفرد وأدائه في العمل، فلماذا نجد موظفاً أو عاملاً يؤدي عمله بحماس وينجح باستمرار، بينما يتعثر غيره ويتباطأ في أداء مهامه، يتحول بسرعة إلى موظف منجز ومساهم بارز في تحقيق أهداف قسمه أو إدارته أو منظمته؟ ولماذا يفقد الموظف أو العامل المتميز طاقته ودأبه ويتحول التزامه في عمله إلى تناقض أو توقف؟ والشكل التالي يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المنظمة، والذي يعتبر كإجابة مبدئية للأسئلة المطروحة سابقاً.<sup>2</sup>

### الشكل رقم 16: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



المصدر: نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 366.

فمن خلال الشكل السابق نلاحظ أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاث عوامل هي الرغبة والقدرة وبيئة العمل.

<sup>1</sup> الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 366، 368.

أما الرغبة\*: فهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد، وتتألف من محصلة اتجاهاته\*\* التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته.

وأما القدرة: فتعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة، كما أنها تشير إلى مدى تمكن الفرد فنياً في الأداء، وتتألف بدورها من محصلة العناصر التالية:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛
- المهارة: أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة؛
- مدى وضوح الدور: أي الأداء أو السلوك الذي يتوقعه الآخرون.

وأما بيئة العمل: فتتمثل في الظروف والملائمات المادية في العمل مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية تتمثل في: العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وبناءً على ذلك يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة \* بيئة أو مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة \* المهارة \* مدى وضوح الدور

الأداء = الرغبة \* القدرة \* بيئة العمل

وبالرغم من أن القدرة هي محصلة للمعرفة والمهارة ووضوح الدور، إلا أن مستوى أداء الفرد يرتبط ويتعزز بعدة اعتبارات مكمّلة، وهي الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة فوجد مثلاً: أن قدرتك على الأداء تكون وافية على الحاسب الآلي إذاً:

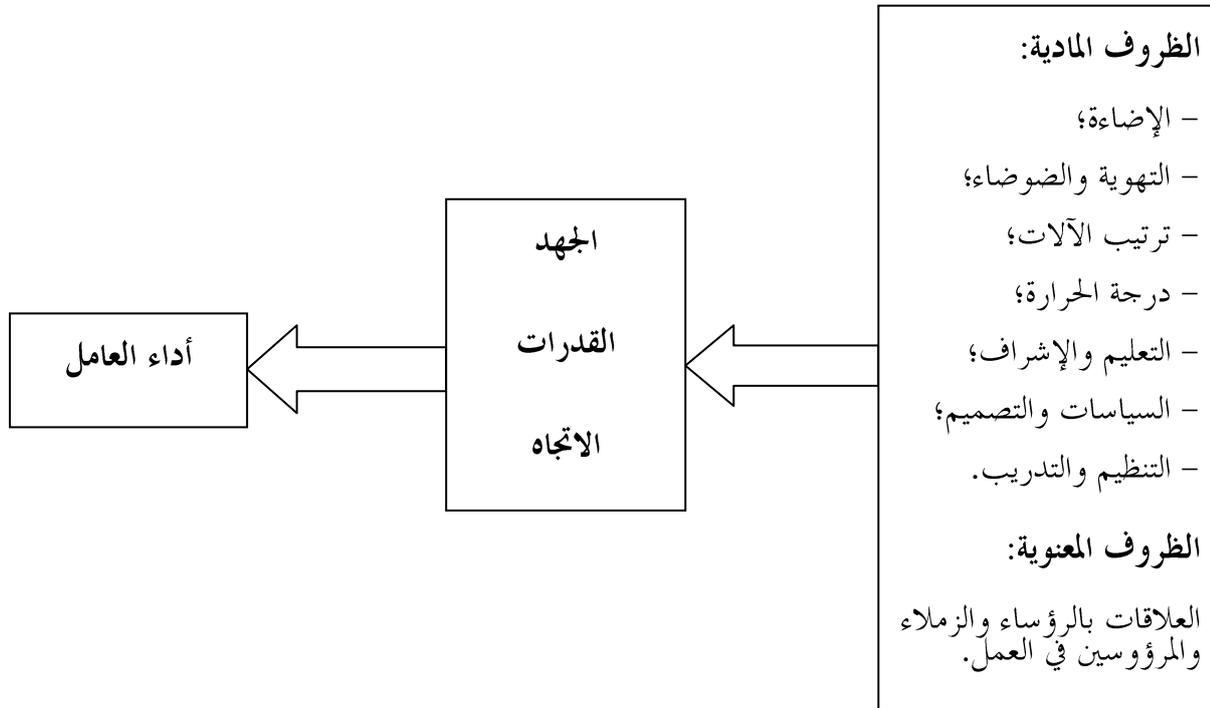
- كنت تعرف بقدر كافٍ عن الحاسب واستخداماته في العمل؛
- وكنت ماهراً في التعامل مع الحاسب؛
- وكانت مهمتك واضحة ومحددة؛
- وكان لديك شعور بالانتماء لمنظمتك والولاء لها.

\* هناك تداخل بين الرغبة والعديد من المفاهيم كالدافع، الحاجة والحافز حيث أن: الدافع هو شعور داخل الفرد، أما الحاجة: فهي رغبة ناتجة عن شعور الفرد بحاجة إلى شيء معين، بينما الحافز فمن خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وتلبية رغباته.  
\*\* الاتجاه: يشير إلى مدى إدراك الفرد لدوره ومهمته في المنظمة.

لذا فإن أي قصور في المعرفة أو المهارة، أو في وضوح الدور أو الانتماء، في أحد هذه العناصر أو بعضها سيؤثر سلباً على الأداء، أو الناتج كما ونوعاً، ولذلك يتعين على الإدارة أن تهتم بتعزيز كل من هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها.

كذلك فإن هناك بعض العوامل خارجة عن نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية المؤثرة على أداء العامل في المنظمة.

الشكل رقم 17: العوامل البيئية المؤثرة على أداء العامل.



المصدر: أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ومما سبق يمكن أن نقول بأن المنظمة التي تسعى إلى الاستفادة بشكل أكبر من أداء الفرد في المنظمة، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل السابقة الذكر والتي تؤثر على أداء العامل في المنظمة، خاصة فيما يتعلق بالجوانب النفسية والمعنوية والتي تعتبر أكبر حافز للعامل اتجاه عمله، ولا يجب التعامل مع الفرد كمجرد وسيلة للإنتاج لأن الفرد هو نتيجة لمجموعة من المشاعر والأحاسيس التي يجب احترامها.

### المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين في المنظمة.

تسعى كل المنظمات لتحقيق أهداف محددة من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، رأس المال، العمليات، التكنولوجيا والمعلومات)، ويعني تقييم الأداء\* معرفة المدى الذي يتم فيه تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر الإنتاج، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تقييم أداء أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمات وهو العنصر البشري.

#### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين.

هناك العديد من التعريفات لتقييم أداء العاملين سنتطرق لأهمها فيما يلي:

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: "معرفة مدى جودة وكفاءة كل فرد في المنظمة على جميع مستوياتها، ثم وضع هذه المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء أمام الجهات المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، للوصول إلى كيفية الاستفادة من هذه المعلومات في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة".<sup>1</sup>

ويعرف "Yoder" تقييم الأداء بأنه: "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي فعالية تتطلب من المدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الأفراد العاملين معه".<sup>2</sup>

كما يعني تقييم الأداء: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، وسلوكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر، وفي المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات لفتح مجال التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو الأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الفرد العامل".<sup>3</sup>

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم أداء العاملين، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة وهي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.<sup>4</sup>

\* يستخدم بعض الكتاب اصطلاح تقدير الكفاءة بدلاً من اصطلاح تقييم الأداء.

<sup>1</sup> خلف جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص160.

<sup>3</sup> ديري محمد زاهد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص115.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص145.

إذن ومن خلال كل التعريفات السابقة يمكن القول أن: تقييم أداء العاملين هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل.

ثانياً: خطوات تقييم أداء العاملين.

لابد لعملية تقييم أداء العاملين وكأي عملية إدارية أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير التكلفة والفعالية في نفس الوقت، ويمكن تحديد خطوات تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه: وهذا من خلال تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف؛
2. تحديد أسس أو معايير التقييم، وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين، وهي لا تخرج عن:
  - الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل؛
  - السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها الموظف، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها موظف الاستعلامات...؛
  - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف، ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس للمرؤوس، إلا أن هنالك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك أيضاً تقييم الزملاء، وتقييم المرؤوسين؛
  - تقييم الأداء بالطرق المناسبة، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

3. المقارنة بين ما تم إنجازه والمعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينهما؛

4. إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه؛

5. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتفادي أي خروج عن المعايير المحددة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 189.

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف "Management by objectives (MBO)" تطبيقاً للخطوات التي يجب إتباعها في عملية التقييم.

ولتوضيح التفاعل بين الفرد والمنظمة، سوف نأخذ نموذجاً لتقييم أداء الفرد فيها، وتمر عملية تقييم الأداء داخل أي منظمة بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

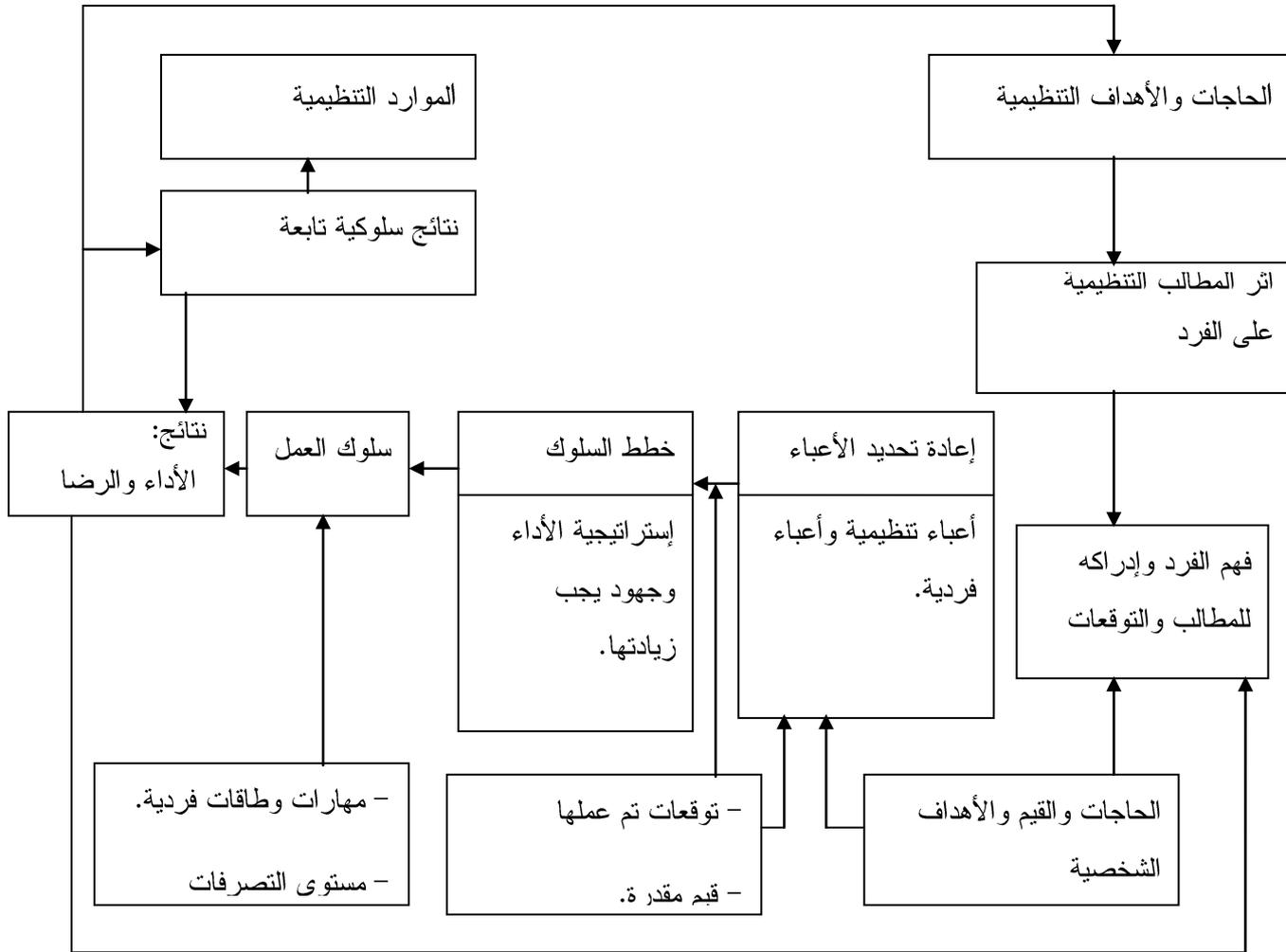
1. المرحلة الأولى: إدراك وتفسير الفرد للمطالب التنظيمية (التعليمات)؛
2. المرحلة الثانية: إعادة تحديد الفرد للأعباء المطلوبة (فهم التعليمات والأوامر)؛
3. المرحلة الثالثة: تنمية وتطوير خطة سلوكية للعمل (الاتفاق على أسلوب العمل)؛
4. المرحلة الرابعة: تطبيق أو تنفيذ السلوك المقرر والمخطط (تنفيذ العمل)؛
5. المرحلة الخامسة: الحصول على النتائج (قياس النتائج)؛
6. المرحلة السادسة: قياس رد الفعل بغرض التحكم والرقابة (الحصول على التقدير).

والشكل التالي يوضح علاقة هذه المراحل مع بعضها البعض.

\* نموذج الإدارة بالأهداف لـ "Peter Drucker": تعني قيام المدراء في المنظمة بالتفاوض على الأهداف مع المرؤوسين أو الموظفين، دون إملاء خريطة تفصيلية للتنفيذ، بحيث يركز المدراء في هذا الأسلوب على النتائج وليس على الوسائل، ويصلح هذا الأسلوب إذا كان لديك موظفين ذوي كفاءة، ويستخدم هذا الأسلوب في الشركات متعددة الجنسيات.

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، "مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2009، ص ص287، 288.

الشكل رقم 18: العلاقة بين مختلف المراحل المتعلقة بتقييم أداء العاملين.



المصدر: فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص 288.

وتأسيساً على ما تقدم، فإنه يمكن استخلاص الأهداف العامة لتقييم الأداء الإنساني في العمل، وتمثل في أربعة أهداف أساسية:<sup>1</sup>

1. تحديد أو قياس أداء العامل: \* وذلك لتقدير مكافأته مادياً أو معنوياً مقابل ما أسهم به في تحقيق أهداف المنظمة؛

2. تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية: وذلك باتخاذ أحد الأمرين التاليين أو كلاهما معاً:

<sup>1</sup> ديري محمد زاهد، مرجع سبق ذكره، ص 117، 118.  
\* يعتبر قياس أداء العامل جزءاً من الرقابة، وإن كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن تقييم الأداء وقياسه يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

- إعادة توزيع أو إعداد العاملين لتحسين أدائهم عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عليهم أن يؤدوه في المستقبل؛
  - إبعاد العاملين غير الأكفاء، وذلك إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين: وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وآمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية، وكذلك القضاء أو إيجاد الحلول للمشاكل النفسية والاجتماعية للعاملين؛
4. القيام بالأبحاث الخاصة بتقييم الأداء: وذلك للوصول به إلى مستوى عالي من الصلاحية والثقة في نتائجه، وعلى المنظمة أن تستخدم السوابق في عمليات التقييم والأخطاء التي شابت هذه العمليات، وكذا الأبحاث التي أجريت في المنظمات الأخرى واتخاذها مادة لهذه الأبحاث.

### ثالثاً: معايير تقييم أداء العاملين.

عديدة هي المعايير التي تمثل جوهر الأداء، ولكون الأنشطة مختلفة ومتنوعة في المنظمة تتعدد أساليب وأدوات وعناصر القياس لأدائها، وهكذا فإن المعايير تضم حزمة متكاملة من المؤثرات الفردية والجماعية على مستوى الإدارات والمنظمة ككل، وفي الغالب يتم تقييم أداء العاملين بالاعتماد على العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. الإنتاجية: وهي علاقة المخرجات بالمدخلات التي ولدت هذه المخرجات؛
2. الجودة: دقة وسرعة وحرفية إنجاز العمل وفق الخصائص والمعايير والمواصفات النوعية المحددة له، ويحاول العاملون توفير متطلبات جودة ترضي حاجات الزبائن وتتجاوزها إيجاباً؛
3. حل المشاكل: هل تتوفر لدى العامل قدرة مناسبة وتتطور للتعامل مع المشاكل وإيجاد حلول إبداعية لها؛
4. الاتصال: قدرة التواصل مع الآخرين بفعالية، بث واستلام وإيصال المعلومات؛
5. المبادرة: سرعة البديهة والمبادرة للتعامل مع الفرص والحالات وتشخيصها بشكل صحيح لتحسين وضع المنظمة؛
6. الاعتمادية: الاستجابة والوعي بمحتوى الوظيفة والعمل، ودقة أداء المهام الموكلة للعامل؛
7. الحكم الشخصي السليم: القدرة على الحكم على المواقف بحسن تقدير، وإصدار الحكم بما يناسب الفعل والموقف؛
8. التعاون و فرق العمل: ويعبر عنه بمدى التعاون مع زملاء العمل، وإمكانية المشاركة الفعالة في فرق العمل والمجموعات؛

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009، ص ص442، 443.

9. مهارات التخطيط والتنظيم: وهي عبارة عن القدرات المتعلقة بوضع الخطط وصياغة وتحديد الأهداف، وكذلك جدولة العمل وتوزيع المهام وإدامة نظم العمل في المنظمة؛
  10. المبيعات: النجاح المتعلق بزيادة المبيعات من منتجات المنظمة؛
  11. خدمة الزبائن: القابلية للتفاعل والاتصال مع المستهلكين والزبائن وحل مشاكلهم وتقديم خدمات ترضي تطلعاتهم؛
  12. القابلية على توليد أفكار إبداعية جديدة: مدى قدرة العامل على أن يأتي بأفكار جديدة وحلول ومقترحات عملية للتطوير؛
  13. الإدارة المالية: القدرة على التعامل مع الجوانب المحاسبية والمالية والرقابية على معطيات التكاليف وكذلك مهارات التخطيط المالي؛
  14. القيادة: إمكانية القيام بدور فاعل في التفاعل والتأثير الإيجابي بالآخرين، ولعب دور قيادي في العمل؛
  15. قابليات التعلم: للاستفادة من مجالات التدريب والتطوير في مختلف المواقف.
- رابعاً: طرق تقييم أداء العاملين.

توجد العديد من الطرق لتقييم الأداء بعضها معروفة وتقليدية وشائعة في الاستخدام، والبعض الآخر طرق أكثر حداثة وتطور، ويمكن أن تكون بعض طرق تقييم أداء العاملين ذات خصوصية وتستخدمها المنظمة بتفرد، لكونها طورتها وهي خاصة بها دون غيرها من المنظمات الأخرى، ويمكن أن نذكر أهم هذه الطرق كالاتي:<sup>1</sup>

1. طريقة معايير العمل: وهي معايير محددة مسبقاً يقاس من خلالها أداء العاملين؛
2. طريقة المقالات: ويتم بموجبها كتابة مقال أو تقرير تفصيلي أو جزئي لتقييم أداء العاملين؛
3. طريقة السلم البياني للتقييم: وهنا تستخدم قائمة للسّمات والخصائص، على أساسها يقيّم الأداء بشكل متدرج وعلى سلم بياني يتم اعتماده من قبل المشرف أو المدير القائم بعملية التقييم لأداء العاملين؛
4. المقارنة الزوجية: حيث يتم بموجبها مقارنة عاملين مع بعض وهكذا؛
5. المراجعة الميدانية: وهنا تجرى ملاحظات ميدانية أثناء قيام العامل بالعمل وتسجيلها لمعرفة تكرار سلوكيات وأنماط العمل وارتباطها بالأداء؛
6. طريقة التقدير النسبي: حيث يتم إعطاء تقديرات نسبية وليس بشكل أرقام مطلقة كحقائق حول الأداء؛
7. الإدارة بالأهداف: حيث يتم تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات إنجاز الأهداف التي يتم الاتفاق عليها في إطار زمني محدد؛

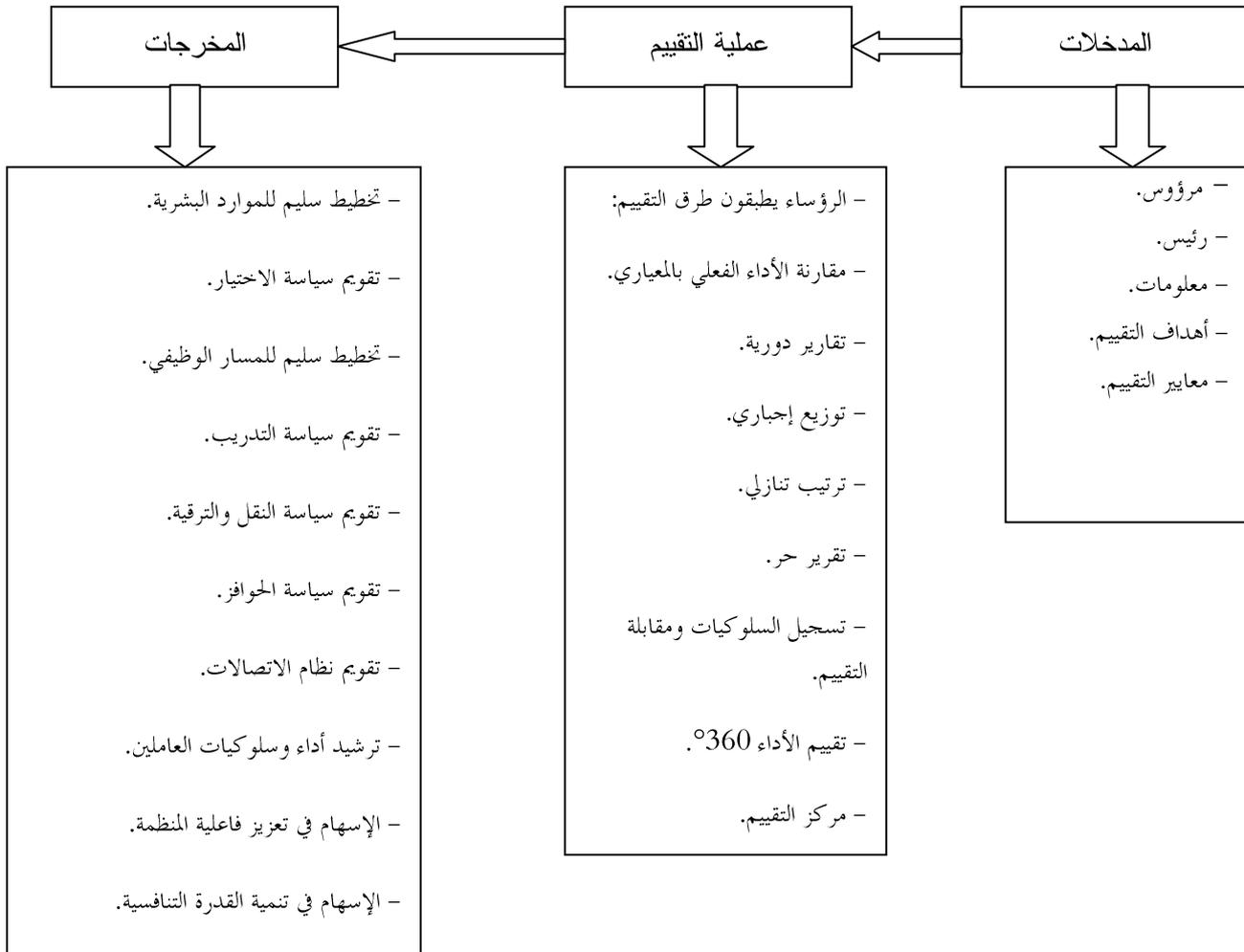
<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 441.

8. الملاحظات السلوكية: أي كتابة ملاحظات حول سلوكيات العامل أثناء العمل ومحاولة ربط بعض جوانب السلوك بالأداء؛

9. قوائم السلوك المتدرج: وهنا يقدر المشرف أو المدير القائم بالقياس درجة امتلاك الفرد العامل لصفات معينة مثل: الكفاءة والإنتاجية والحماس.

ومن خلال كل ما تطرقنا إليه في تقييم أداء العاملين، يمكن أن ننظر لعملية تقييم أداء العاملين كنظام يتألف من مدخلات وعملية تقييم ومخرجات، وهذا ما يعرضه النموذج التالي، مع مراعاة أن مستوى جودة المخرجات يتوقف على جودة كل من المدخلات وعملية التقييم.

الشكل رقم 19: نظام تقييم أداء العاملين.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، ط2، 2008، ص398.

وبعد أن تطرقنا إلى مفهوم الأداء في المنظمة وكذا إلى أحد أهم مصادره وهو العنصر البشري من خلال أداء العاملين، سنحاول في المبحث الثالث تناول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة، وكيفية مساهمتها في تفعيله وتنميته.

### المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة.

هناك عملية تأثير متبادل بين أداء أو نشاط الفرد وثقافته، تتم عن طريق السلوكيات التي يُصدرها، والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية والبيولوجية والمعنوية، بحيث يكون السلوك نتيجة لتفاعلات العادات والتقاليد، والميول التي تحدد شخصية الفرد، وتتحكم في سلوكه وتوجهاته، وبالتالي نتائج أعماله في المنظمة وفي محيطه الاجتماعي، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نتائج وأثار الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة ومساهمتها في تعزيز الرسمية وأثرها على السلوك والإنتاجية، وكذا علاقتها بالرضا وظروف العمل.

#### المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية.

تلعب الثقافة التنظيمية دور بالغ الأهمية في تعزيز الرسمية داخل المنظمة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الرسمية وأهميتها في المنظمة، ودور الثقافة التنظيمية في تنميتها من أجل ضبط سلوك العاملين.

#### أولاً: مفهوم الرسمية "La Formalisation".<sup>1</sup>

نعني بالرسمية: الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك، والملاحظ أنه كلما زادت رسمية العمل قلّت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل، ويتوقع العاملون دائماً أن إنجاز أعمالهم سيتم بأسلوب نمطي موحد، وأن مخرجات هذه الأعمال ستكون موحدة أو متشابهة أيضاً، فهناك توصيف واضح للوظائف، وهناك أيضاً العديد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تغطي مختلف العمليات في المنظمة، أما لو كانت الرسمية واطئة، سنجد عمل الفرد أو سلوكه في العمل غير مبرمج أو مبرمج ولكن بشكل قليل، الأمر الذي سيوفر له حرية كبيرة في إنجاز عمله، وعليه فإن الرسمية هي مقياس للمعيارية أيضاً.

ويا ترى هل المطلوب أن تكون الرسمية موثقة؟ أي هل يجب أن تكون قواعد وإجراءات العمل مكتوبة بشكل رسمي؟: هناك من يؤكد على ضرورة ذلك، وهم يعرفون الرسمية تبعاً لذلك بأنها "المدى الذي تكون فيه القواعد

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص ص66، 67.

والإجراءات والتعليمات والاتصالات مكتوبة"، لذلك فإن قياس الرسمية وفقاً لهذا التعريف سيتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة، القوانين أو القرارات الإدارية ذات العلاقة بوظيفة من الوظائف.

وهناك من يقول: أن الرسمية تنتج وتُمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل، فالموظف يكتسب من خلال عمله مع الآخرين تقاليد عمل محددة، ولذلك لا داعي لأن تكون الرسمية مكتوبة أو موثقة، ولا شك أن دراسة درجة الرسمية هنا سيعتمد بالدرجة الأولى على قياس اتجاهات العاملين بخصوص مدى انتشار أو ممارسة الرسمية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة، إذ أن هناك أعمال معينة لا تحتاج إلى رسمية عالية، كما هو الحال بالنسبة لمحاضرة الأستاذ في الجامعة، بينما الموظف الذي يعمل في قسم تسجيل الطلبة عليه أن يتبع خطوات محددة في تسجيل الطلاب وتوثيق نتائجهم الفصلية أو السنوية بدقة عالية، وهذه الخطوات تملئها عليه إدارة الكلية.

والملاحظ أنه كلما ازدادت الحرفية "Professionnalisation" في عمل معين قلّت الرسمية بالمعنى الذي عرفناه سابقاً، وكما تختلف الرسمية وفقاً لمعيار الحرفية أو درجة المهارة، تختلف أيضاً وفقاً للمستويات الإدارية، فطبيعة العمل في الإدارة العليا تتطلب الانشغال بأنشطة إبداعية غير روتينية، فحرية التصرف التي يمتلكها المدير تزداد كلما صعد إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومعنى ذلك أن الرسمية ترتبط بعلاقة عكسية مع المستوى الإداري في المنظمة.

كذلك فإن طبيعة العمل الذي يمارسه يؤثر على درجة الرسمية، فالأعمال مثلاً في قسم الإنتاج أكثر رسمية من أعمال البيع أو البحث والتطوير.

### ثانياً: أهمية الرسمية في المنظمة.<sup>1</sup>

تستخدم المنظمات الرسمية لأن فيها فوائد عديدة من بينها مثلاً أنها تقلل من الاختلافات بين الأفراد في موقف معين، وتقلل من الاختلافات الحاصلة في السلع التي تنتجها المنظمة، فضلاً عن أنها تجعل من عملية المراقبة عملية سهلة، ومن جهة أخرى فإن الرسمية تساعد على إتمام عملية التنسيق، ولو أنك شاهدت سلوك أعضاء فريق العمل الطبي في صالة العمليات وهو يجري في عملية جراحية معقدة، ستجد الفريق قد نسّق عمله بشكل ممتاز، حيث ينجز الأفراد مجموعة من الإجراءات المرسومة بشكل دقيق.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 68، 69.

بقي أن نقول أن الرسمية العالية تقلل من النفقات، أي أن فيها مردوداً اقتصادياً ذلك لأن المرونة في العمل تكلفنا أموالاً طائلة، بينما الرسمية العالية تعمل على حصر سلوك الفرد العامل داخل المنظمة في إطار محدد، الأمر الذي ينجم عنه تقليص في تكاليف متابعته.

### ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية.

إن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية يتمثل في اعتماد المنظمات على الضوابط الرسمية لضبط سلوك العاملين، من خلال تقنين الإجراءات ووضع التعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية، الدعم للتعليمات والإجراءات إلى درجة أن الموظف الذي يتصرف بخلاف تلك الإجراءات وبشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم، يصبح مرفوضاً من زملائه في العمل وغير منسجم مع القيم الثقافية السائدة وما يؤدي إلى أن يحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن انسجاماً مع القيم والثقافة السائدة، لذا يجب النظر إلى الرسمية والثقافة على أنهما طريقان مختلفان لتحقيق نفس الغاية.<sup>1</sup>

ومنه فالثقافة التنظيمية القوية تلعب دوراً أساسياً في تعميق التنسيق الجيد والتفاعل المثمر بين العاملين، فهي محدد مهم في التأثير على طريقة تفكير العاملين وإدراكهم لواجباتهم وأدوارهم، هل يتقيدون بالتعليمات والقواعد؟ أو يكونوا أكثر مرونة وحيوية وحرية في التعامل مع رؤسائهم وفي التقيد بهذه التعليمات والقواعد؟<sup>2</sup>

كما أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، بينما في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتتم 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 بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وطريقة عمل الأفراد في المنظمة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص340.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص193.

<sup>3</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص30.

إذا سادت المنظمة ثقافة قوية تلقى استجابة وقبولاً من طرف أعضاء المنظمة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فإن هذا سينعكس على سلوك العاملين، تصرفاتهم وطريقة عملهم في المنظمة، وسنحاول فيما يلي ذكر بعض المظاهر التي تنعكس عليها طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة سواءً كانت إيجابية قوية أو سلبية فقيرة وضعيفة:<sup>1</sup>

1. **طبيعة الاتصالات:** حيث تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط

ومن أعلى إلى أسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متخوفون من بعضهم، ويخشى كل واحد منهم أن يعمل شيئاً فيحطى، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول؛

2. **إقبال الأفراد على العمل الجماعي:** فقد تؤيد الإدارة العليا بالمنظمة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير

المهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد، ومن ثم لا يُقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك، فقد تزكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، ومن ثم تسود علاقات الود والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة؛

3. **توزيع المهام والأدوار ومعرفة:** فقد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام

الأفراد بها ثقافة سلبية، تنبع من التكنم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، وتمكّن هذه الثقافة من خلق الطموح لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها؛

4. **الإيمان بأهمية التدريب:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تنظر إلى النشاط التدريبي على أنه نشاط قصير الأجل

ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصدقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تُبنى على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين ما يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب حيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة واحدة سنوياً، مثل هذه

<sup>1</sup> من إعداد الطالبة.

الثقافة سوف تجعل الإدارة تضع التدريب كمنشأ أساسي ضمن أولوياتها، وأنه طريقتهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء، وهو المدخل الوحيد للتطوير والتنمية؛

5. **التعليم المستمر:** قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يتاح إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية، ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها، وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك وتعرف بموجها المنظمة أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة تعليم عمالها، وتوظف في سبيل ذلك الإدارة المهارات والقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى، وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات؛

6. **مدى استقرار الأهداف:** فإذا كانت ثقافة المنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة، تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بمهدف عام، ولا يوجه جهوده في اتجاه واحد، أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف؛

7. **متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:** وهنا قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادرة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ؛

8. **الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:** فإذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن، وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف عن العمل لفترة في المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة؛

9. **العدالة والمساواة في معاملة العاملين:** إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتدمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوى والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على العدالة والمساواة بين الأفراد فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة، حين يشعر كل فرد أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن أو ظلم ويتفرغ لعمله الأساسي؛

10. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** فإذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادرة والدافعية لدى العاملين بها، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة، كذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والترصب بين الزملاء، فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع على الإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السليمة؛

11. **جودة الإنتاج:** لا يمكن للعامل أو الموظف أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان، وساد العمل علاقات جيدة بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه، فالعامل لا يمكن أن يركز في عمله ولا يمكن أن يتقن هذا العمل، إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة وكذلك حاجات أسرته، وهذا لا يتأتى إلا بدراسة الجانب الثقافي للأفراد وإيجاد ثقافة تلقى قبولهم وتشبع حاجاتهم، فعلاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب فإن هذا سينعكس سلباً على الإنتاج كما وكيفاً؛

12. **نقص معدل دوران العمل:** عادة ما يصحب المناخ الجيد والصحي والعلاقات الفعالة والثقافة القوية نقص في معدل دوران العمل، ويتمثل هذا في نقص عدد العاملين الذين يتركون أعمالهم بالمنظمة إلى أعمال في منظمة أخرى، ويرجع سبب تمسك العاملين بأعمالهم وعدم تركهم لها، إلى الإشباع المناسب الذي يحصلون عليه عن طريق العمل، وهذا الإشباع قد يكون مادياً أو معنوياً؛

13. **اختفاء الشائعات:** الثقافة القوية تعني علاقات عمل جيدة بين العاملين بعضهم البعض وبين قادتهم، فهذه العلاقات الجيدة والفعالة تقوم على الإيمان بقيمة كل عامل في المنظمة، لذلك فإن القيادة التي تعتمد عادة على ثقافة تنشيط الاتصالات بينها وبين المرؤوسين التابعين لها، وعادة ما تنشط الاتصالات من أعلى إلى أسفل (من القائد إلى المرؤوسين)، ومن أسفل إلى أعلى (من المرؤوسين إلى القائد)، وهذه الاتصالات النشطة عادة ما تزود العاملين قادة كانوا أو تابعين بما يحتاجون إليه من معلومات تتصل بالعمل وبهم، وعندما تتوافر المعلومات لدى العاملين تقل الشائعات والقال والفتور ويتفرغ العاملون لأعمالهم، ومعلوم الأثر السيء للشائعات على جو العمل وما تحدثه من اضطراب في أرجاء المنظمة وما تلحقه من ضرر بها، ومن المعلوم أيضاً أن هذه الشائعات تزيد في فترات التغيير وفترات التوتر والقلق والأزمات؛

14. انخفاض نسبة التزاعات في العمل: لا شك أنه في ظل ثقافة قوية تضمن علاقات إنسانية فعالة ومشاركة في القيم والمعتقدات التنظيمية، يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية، النفسية والاجتماعية مما يسبب لهؤلاء العاملين قدراً من الرضا والاستقرار فتقل المنازعات داخل العمل سواءً بين العاملين أو بينهم وبين رؤسائهم أو قادة المنظمة، وكثرة المنازعات في بيئة العمل تعني أن العاملين يواجهون صوراً من الإحباط وعدم الرضا وعدم الاستقرار، وهذا دليل واضح على ثقافة فقيرة، سلبية وضعيفة؛
15. قلة الشكاوى من جانب العاملين: فعادة ما تقل الشكاوى بين صفوف العاملين في ظل ثقافة قوية، تعتبر مظهراً للعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة داخل المنظمة، والشكاوى قد تكون صادرة عن بعض العاملين بسبب أوضاع عامة في المنظمة يريدون لها إصلاحاً، أو مطالب خاصة بهم، وقلة أو نقص الشكاوى بين صفوف العاملين يعني أن إدارة المنظمة تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين وتجدها الحلول المناسبة، وهذا لا يتحقق إلا في ظل ثقافة قوية وعلاقات عمل جيدة وفي ظل قيادة إدارية ديمقراطية واعية، إذا نشطت الاتصالات بين العاملين والقادة الإداريين في المنظمة، بما يسمح لهؤلاء القادة من التعرف على مشكلات العاملين كمدخل أساسي لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها؛
16. زيادة تماسك الأفراد في المنظمة: فالثقافة الواضحة والمفهومة جيداً من قبل أعضاء المنظمة، والتي تشجع الأعضاء العاملين فيها على تقاسم مكوناتها وعناصرها، تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين داخل المنظمة وإلى ترابطهم في أوقات الأزمات والشدائد التي تواجهها المنظمة، تعكس صورة المنظمات التي تضطرب فيها العلاقات بين الأفراد نتيجة لعدم وضوح وتبعثر ثقافة المنظمة، وعادة ما يقل تماسك العاملين في مواجهة أية صعوبات أو أزمات تمر بها المنظمة، ويبدأ هؤلاء العاملين في التصارع والتفرق، لذلك فإنه يمكن القول أن تماسك العاملين يعد مظهراً من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعاملين، ومظهراً من مظاهر القيادة الديمقراطية الواعية، وأحد مظاهر الثقافة القوية والفعالة داخل المنظمة؛
17. تمتع العاملين بالصحة النفسية: لا شك أن منتهى أمل المنظمات الحديثة هي أن يتمتع العاملون بقدر من الصحة النفسية، وقد ازدادت أهمية هذه القضية بعد إثبات أن الجوانب المادية وحدها وتحسينها لا يؤدي دائماً إلى سعادة العاملين وصحتهم النفسية وشعورهم بالأمن والسعادة الإيجابية، وزيادة الأجر لم يعد قادراً وحده على جلب السعادة للعاملين، ومن ثم بدأ الاهتمام بمحاولة إشباع حاجات العاملين النفسية، الاجتماعية والترفيهية وذلك لتحقيق استقرار العاملين وتقريبهم من الصحة النفسية؛
- وأثر الثقافة التنظيمية وبيئة العمل على سلوك العاملين بدأ واضحاً، وخاصة بعد أن أصبح العاملون يقضون أهم ساعات يقظتهم في العمل، وأصبح للعمل تأثير كبير على سلوك العاملين حتى في حياتهم الخاصة، فالثقافة القوية التي تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين، والتي من خلالها يمكن النظر إلى المنظمة على أنها عائلة واحدة مترابطة ومتعاونة، وتقوم بينها علاقات إنسانية جيدة وفعالة يجمعها رأس واحد وهم

مشترك، هي التي تقرب العاملين من الصحة النفسية التي أصبحت هدفاً لإنسان العصر، بعد أن باعدت الماديات بينه وبين الاستقرار والرضا والسعادة؛

18. الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين: فمن مظاهر ونواتج الثقافة التنظيمية القوية والفعالة داخل المنظمة، سيادة الاتجاهات الموجبة بين صفوف العاملين، فالاتجاهات غالبية العاملين عادة ما تكون موجبة نحو العمل ونحو القيادة في العمل، ونحو الزملاء والعملاء، وعادة ما تسود القادة اتجاهات موجبة نحو العاملين، هذه الاتجاهات تجعل القادة يقدرّون جهود العاملين ويسعون إلى إشباع حاجاتهم وإجابة مطالبهم المشروعة، وفي ظل هذه الثقافة القوية والاتجاهات الموجبة التي تسود في المنظمة، يمكن لجميع الأطراف والأعضاء فيها - أي المنظمة- أن يدرك حقيقة الدور الذي يؤديه الطرف الآخر فتجعله يتصرف بأسلوب معين، وهذه الاتجاهات الموجبة تقترب بين مواقف مختلف الأطراف وتقلل من احتمالات الصراع والتزاع بينهم.

### المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

نجد أن هناك قدراً كبيراً من البحوث والدراسات التي تركز على محاولة اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، وقد أوضحت هذه الدراسات أن لكي يكون للثقافة التنظيمية تأثير على أداء العاملين فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية، كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً وسيطاً في تشكيل المناخ التنظيمي، والذي يمتلك تأثيراً واضحاً على كل من الرضا والولاء الوظيفي، ومستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وبصفة عامة يقوم العاملون بتكوين إدراكات ذاتية حول التنظيم في عدة اعتبارات أهمها:<sup>1</sup>

- درجة الحرية المتاحة؛
- العلاقات التنظيمية؛
- أنظمة المكافأة والتحفيز (الحفز)؛
- مدى الدعم الإداري للمخاطرة؛
- مدى تأييد الإدارة للتعارض في وجهات النظر.

وهذا الإدراك الذاتي يساهم في تشكيل ثقافة وشخصية المنظمة، وبالتالي تحديد مستويات الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 351، 352.

ويقول "جرينبرج وبارون": أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد تكون بعض آثار الثقافة جلياً وواضحاً بينما تكون بعض الآثار خفية وغير واضحة، وتلقي الثقافة ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع المنظمة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك، فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.<sup>1</sup>

فالثقافة التنظيمية تحدد نوعية المشاعر السائدة في المنظمات والتي تعكس مدى وجود تعاون أو صراع، ولاء أو لا مبالاة، استقرار أو قلق، ومن أمثلة الثقافات المميزة لبعض المنظمات:

- معاملة العاملين باحترام؛
- النظر إلى العاملين والعملاء كشركاء وليس مجرد أرقام في سجلات المنظمة؛
- احترام الوقت وتحقيق رضا العملاء.

ومع نمو التنظيم فإن الثقافة قد تتعدل أو تتطور مع استخدام مزيد من الرموز، والشعارات، والمواقف التي تعكس فلسفة المنظمة ونظرتها إلى المتعاملين معها.<sup>2</sup>

ويرى "تشانج" أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى وجود ضغوط قوية على الأفراد للاستمرار في العمل والتفكير والأداء بالشكل وبالطرق التي تتوافق مع الثقافة السائدة في المنظمة، فللثقافة التنظيمية أهمية كبيرة على أداء الأفراد، وتؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث وعلى سلوكياتهم، وتحدد لهم ما يعد مهماً ومرغوباً مثل: الأمانة، الالتزام، الولاء، أو غير المرغوب فيه مثل: عدم الالتزام، قلة الأمانة، التسبب، وتصحيح طرق تفكيرهم وسلوكياتهم، وتوضح لهم طرق الأداء وإنجاز أعمالهم وواجباتهم المكلفين بها،<sup>3</sup> ويمكننا توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين فيما يلي:<sup>4</sup>

- الثقافة التنظيمية القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، والعكس ففي حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، والذي سيؤثر دون شك على أداء العاملين؛

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> إدريس ثابت عبد الرحمن، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2007، ص ص 166، 167.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 353.

<sup>4</sup> أحمد السيد الكردي، "ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالأداء"، [http:// kenana on line. Com](http://kenana.on line. Com)، 04/03/2013، 10: 15.

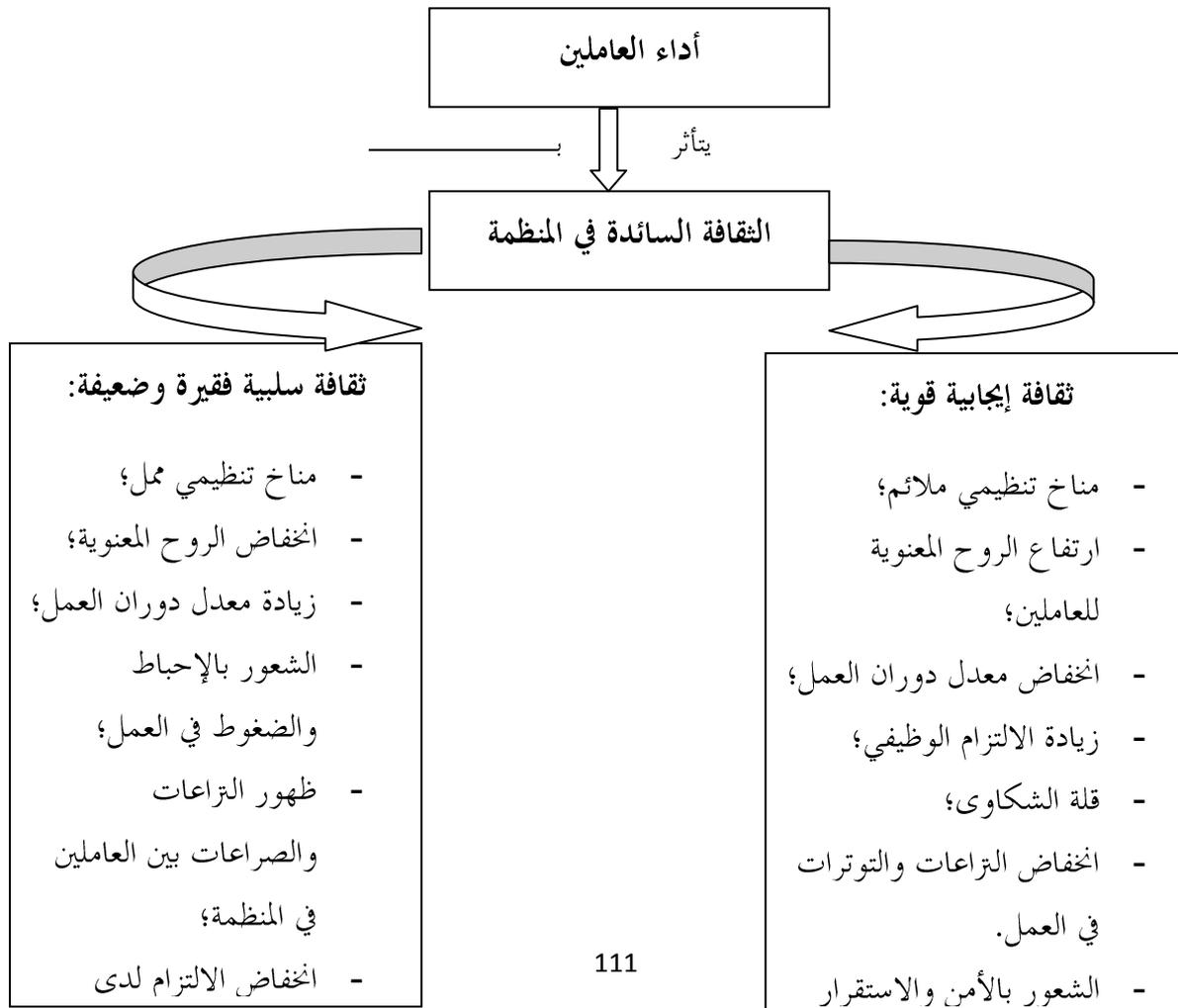
- كلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح؛
  - الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل، وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة؛
  - الثقافة التنظيمية القوية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، حيث تسمح بتحفيز العمال على العمل، بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقتهم ويعملون على تحسينها، ومن ثم فالمنظمات ذات الثقافة القوية تعمل على إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة، على عكس المنظمات غير المبدعة التي تهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.
- ومن خلال كل ما سبق عن مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء العاملين في المنظمة، يمكننا القول أن أداء العاملين مرتبط بنوع الثقافة المنتشرة أو السائدة في المنظمة، والتي تؤثر عليه إما بالسلب أو الإيجاب، ومن هنا يمكننا وضع معايير عامة للثقافة التنظيمية المناسبة والتي تعمل على الرفع من أداء العاملين في المنظمة وهي<sup>1</sup>:
- أن الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من الأفراد بقوة وجدانية كبيرة، ويكون لها تأثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال المنظمة متشابهة إلى حد كبير وذلك للتوافق الكبير بين الأعضاء في المنظمة؛
  - أن الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ والانضباط؛
  - هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء؛
  - هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين وذلك من خلال نظام حوافز جيد لمقابلة العمل الجيد؛
  - هي تلك الثقافة التي تحتوي على نظام مناسب وعادل لانضمام الأفراد المؤهلين والأكثر مهارة وقدرة للمنظمة؛
  - أنها تلك الثقافة التي تخلق القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة؛
  - أن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية، والعاملين ضمن إطارها يملكون الحرية الكافية والمرونة لإنجاز العمل؛
  - هي تلك الثقافة التي تشجع أعضائها على الإيمان بالإنتاج الجيد والخدمة الجيدة؛
  - هي تلك الثقافة التي تحرص على الإيمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لعمل الأشياء بصورة جيدة كالدقة والسرعة؛
  - هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين لديها كأفراد، وأن تؤمن بقدرتهم على تحقيق الإنجازات المختلفة؛

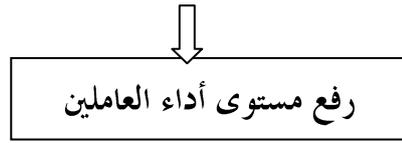
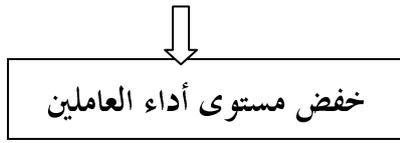
<sup>1</sup> من إعداد الطالبة.

- هي تلك الثقافة التي تساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحداثه، لكي يعزز الثقافة التنظيمية بكل ما هو خلاف، جديد وإيجابي؛
- هي تلك الثقافة التي تساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها المختلفة لتكون هناك ملائمة بين كل ذلك؛
- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تدافع عن حدود المنظمة وتميزها، وفي نفس الوقت تبني جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى؛
- هي تلك الثقافة التي تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد وإيجابي لهذه الثقافة، والابتعاد عن الجمود والقدرة الكبيرة على التجديد وإعادة الحيوية للمنظمة والعاملين فيها؛
- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية.

والشكل التالي يوضح أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، والذي يعتبر كمحصلة لكل ما تطرقنا إليه سابقاً في هذا المبحث:

الشكل رقم: 20: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.





المصدر: من إعداد الطالبة.

## خلاصة الفصل الثاني

لقد استعرضنا في بداية هذا الفصل والذي جاء تحت عنوان "مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء العاملين"، مفهوم الأداء في المنظمة؛ والذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والذي يعتبر مقياساً لنجاحها أو فشلها بالقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية، المالية، التنظيمية والبشرية، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم مصادر الأداء في المنظمة، والذي يمكنها من أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة عليه، والعمل على تحفيزه لإنجاز أعماله وواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية عالية، إضافة إلى ضرورة تقييم أدائه من أجل الوقوف على نقاط قوته وضعفه، وذلك للارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وتحسين علاقات العمل ورفع الروح المعنوية.

كما تطرقنا أيضاً إلى أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة، حيث توجد هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية والمنظمات المتميزة والرائدة في الأداء، وأداء العاملين بصفة خاصة، حيث تعمل هذه الثقافة القوية التي تتغلغل في أذهان وتصرفات العاملين على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، أي أنه كلما كانت الثقافة قوية ومتفق عليها من قبل الأعضاء في المنظمة، كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية، كما أن تماسك الثقافة وهيمتها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، وذلك لتأثيرها البالغ على سلوك وإنتاجية العاملين من جهة، وعلى رضا العامل عن وظيفته وظروف عمله من جهة أخرى، ومن أهم مظاهر هذا التأثير نذكر: جودة الإنتاج، التمتع بالصحة النفسية، وزيادة تماسك العاملين فيما بينهم، إضافة إلى انخفاض معدل دوران العمل، وانخفاض نسبة التراعات وقلة الشكاوى من طرف العاملين في المنظمة.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، فالمنظمات التي ترغب في الوصول إلى التميز والتفوق والريادة عليها ببناء ثقافة تنظيمية إبداعية تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير

والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة عليها أن تؤمن بأن التطور والنمو والتفوق يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.

## تمهيد الفصل الثالث

لقد أصبح الاهتمام بالجانب الاجتماعي والثقافي للمؤسسة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة، والنتائج التي حققتها أساليب وأدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية من جهة أخرى، وكل هذا يجعل من المؤسسة والإدارة الجزائرية موضوعاً للبحث والدراسة والتحليل يفرض نفسه على الباحث والمتقن مثلما يفرض نفسه على العام والخاص، لما لذلك من تأثير في حياة الفرد والجماعات، ثم إن النداء إلى الاهتمام بهذا النوع من المواضيع، وبهذا الموضوع بالذات، يصبح ملحاً إذا علمنا أن المعالجة العلمية والموضوعية له نادرة، خاصة من وجهة نظر العلوم الاجتماعية، وإن وجدت فإنها تعتمد على مقاربات سطحية لا تذهب إلى العمق في فهم وتسيير أصول السلوك والممارسات الإدارية والبيروقراطية، وكأن هذه الأخيرة نابعة من كيانات آلية ميكانيكية لا علاقة لها بالمتجمع.

لذا سنحاول في هذا الفصل تحديد نوع الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية وموقعها من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والثقافية في المؤسسة، لاستعراض مدى تأثيرها في أداء العامل الجزائري والجانب الاقتصادي للمؤسسة الجزائرية، خاصة في ظل النتائج الضعيفة للعامل والمؤسسة الجزائرية على حد سواء، واخترنا لذلك كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة العقيد أكلي محند أولحاج، وذلك من أجل تجسيد مقارنة البحث النظري على أرض الواقع، والوقوف على الثقافة السائدة في الكلية وكيف أثرت على أداء العاملين فيها من خلال تناول العناصر التالية:

- ✳ الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية؛
- ✳ نظرة عامة حول جامعة العقيد أكلي محند أولحاج؛
- ✳ الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

تعتبر الثقافة السائدة في مجتمعنا إحدى أهم الأسباب التي تعكس سوء التنظيم في مؤسساتنا، كتدهور قيم العمل واللامسؤولية واللامبالاة والسلوك البيروقراطي المتحجر، وانعدام الضمير المهني والانضباط وإسناد المسؤوليات إلى غير أهلها، كل هذا ساهم في انتشار بعض الأمراض الاجتماعية كالرشوة والمحسوبية والغش والتزوير في المعاملات التجارية والإدارية، والاستعمال غير العقلاني للموارد البشرية والمادية، حيث تؤثر الثقافة إما بالسلب أو بالإيجاب وذلك من خلال القيم، المعتقدات، أسلوب التربية والتنشئة الاجتماعية، التعليم، الثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل، لذا سنحاول التعرف على أهم سمات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من خلال التطرق للعناصر التالية:

- \* مصادر ثقافة المجتمع الجزائري ودورها في توجيه سلوك العامل الجزائري؛
- \* أثر القيم الثقافية والاجتماعية على سلوك العامل الجزائري؛
- \* خصائص الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية وبعض القيم المؤثرة عليها.

## المطلب الأول: مصادر ثقافة المجتمع الجزائري ودورها في توجيه سلوك العامل الجزائري.

للثقافة تأثير كبير في شخصية وسلوك الأفراد في المجتمع، وهو ما يعمل على تعيين مختلف تصرفاتهم، سواءً مقابل الموارد وعملية الإنتاج أو أي نشاط، أو فيما بينهم ضمن العلاقات الاجتماعية التي تكون شبكة التفاعلات والتأثيرات الحاصلة بينهم.

أولاً: مصادر وسمات ثقافة المجتمع الجزائري.<sup>1</sup>

تعتبر ثقافة المجتمع الجزائري جزءاً منه وهي نتيجة لنشاط وممارسات ذات جوانب معنوية ومادية متراكمة عبر أجيال، وكل جيل يسلمها للجيل الذي يليه، إذ يكتسبها ويضيف إليها وهكذا، ولا شك أن المجتمع الجزائري الذي مر عبر تاريخ مليء بالحركات والاستعمارات والتمازج مع شعوب منطقتة، جعل منه شعباً يتميز بروافد ثقافية متعددة وثرية، وأهم وأكبر هذه الروافد "اللغة والدين"، وهي مكونات الهوية الجزائرية، فتمازج هذه المكونات كان بتعاقب الأحداث التاريخية على المجتمع ولتفاعله مع كل منها باستمرار لتبقى إلى اليوم، رغم مشاكل مرحلة الاستعمار الفرنسي الذي ترك رافداً ثانوياً من ثقافته، طوال فترة وجوده في الوطن والاحتكاك المستمر معه إلى اليوم.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص172، 176.

وإذا ألقينا نظرة وجيزة على قيم وسمات الثقافة في المجتمع الجزائري، نلاحظ بداية من الثقافة الشعبية أن الجزائر تتميز بخصائص جد مهمة في موضوع التنظيم والاقتصاد، ويمكن لها أن تعمل كدافع للأفراد في المؤسسات الصناعية وغيرها، ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي:

1. الجدية والمثابرة وتحمل المشقة: وهاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري، الذي عاش حقبة طويلة من الحروب والفقر، والتشرد والتعذيب، مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه، زيادة إلى أن سياسة إعادة البناء التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال حافظت على هذا النسق إلى حد ما؛
2. حب الوضوح، الصراحة والصدق والاهتمام بالجواهر: وهي عناصر تجتمع كلها حول حب الأسلوب المباشر في المعاملات والاتفاق المسبق، وإظهار كل ما يتعلق بالأمور الهامة في المعاملات، حفاظاً على العلاقات والاحترام بين الأفراد، والاهتمام بحقائق الأشياء، وفيما يتعلق بالمعاملات دائماً هناك عناصر تسهّل المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في المتاهات، بتوفير النظام والمباشرة في العمل؛
3. حب التحدي والاعتماد على النفس، والبحث عن الحلول الكاملة والصبر: وهي أيضاً صفات ترسخت في المجتمع الجزائري عبر التاريخ، ونتيجة لظروفه الجغرافية والسياسية التي مر بها، واستفاد من دروسها، وهو بذلك يصل إلى حدود مرتفعة من التحدي وعدم العودة إلى الوراء عند الإقدام على تحقيق عمل ما، معتمداً على نفسه مع مقت الإتكالية؛

وبالإضافة إلى ما سبق، هناك العديد من السمات التي تعبر عن شخصية وسلوك الفرد الجزائري كما أثبتته التاريخ والواقع المعاش في عدة أحداث ومناسبات، سواءً على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات والمؤسسات، وعلى مستوى الدولة الجزائرية عامة، إلا أن هناك بعض السمات السلبية مثل: التعصب للرأي والغرور، الحساسية اتجاه النقد وعدم تقبله وحب الإشراف والتهرب من العمل اليدوي، وهي كلها سلبية ذات جذور تاريخية منذ التعامل مع المحتلين وما لقي منهم الشعب الجزائري، مما أكسبه طرق للدفاع عن النفس والكرامة، وعدم تقبل الإذلال الذي عانى منه طويلاً، إلا أن هذه السمات أثرت وتؤثر سلباً على نشاط الفرد والجماعة، وتغطي أحياناً مختلف الصفات الإيجابية السابقة.

وإذا نظرنا إلى ما يقدمه الدين الإسلامي من مبادئ وتوجيهات وقيم يحاول المجتمع الجزائري تطبيقها، وفي كثير من الأحيان يستعملها كمقياس لأدائه، ويتحدث عنها ويستند إليها في معاملاته، حيث نجد أن القرآن والسنة وأثر السلف الصالح يزخر بالتوجيهات ويقر لها عادة بالإيمان الصحيح، باعتبار أن المعاملات جزء منه ولا نستطيع أن نحصر مثل هذه التوجيهات التي هي في صورة آيات قرآنية، أحاديث، أقوال مأثورة أو حكم من طرف الصحابة رضوان الله عليهم، وليس هناك أدنى شك أن الدين الإسلامي يعتبر نظاماً شاملاً وموجهاً لمختلف أنشطة الإنسان،

وهو ما يعترف به بعض الملاحظين الأجانب، إذ تعتبر القيم الإسلامية ليس فقط من أحسن الطرق الإدارية الجيدة وإنما بعيدة كل البعد أن تكون سبب تعطيل التقدم، ويشيرون في هذا إلى القيم التالية:

- أن الناس سواسية أمام الله والقانون؛
- أن الدولة يشرعها الله كنظام سياسي، اقتصادي وأخلاقي، ويمكن للإنسان أن ينظم هذا من خلال معرفته وخبرته؛
- أن الاستغلال الشخصي والامتياز ملغى وغير مقبول؛
- أن مبدأ القيادة يتضمن التصديق والموافقة، ولكن القائد يكون مسؤولاً أمام الله، وبالتالي لسعادة الإنسان، وليست القيادة نظرية وإنما تخضع للانتقاء وتبرر بمعايير أخلاقية والعمل والخدمة؛
- الشورى في اتخاذ القرارات المحلية أو الوطنية ملزمة ويمكن تعميم ذلك على المؤسسة الاقتصادية؛
- أن الملكية الخاصة تعتبر ملكية إلهية تحمل في طياتها التزاماً باستعمالها بطريقة منتجة، ومربحة وتخصيص جزء من دخلها (الزكاة) لسد حاجيات المحتاجين ورفاهية المجتمع (الإنفاق)؛
- أن المجتمع والدولة ملزمان بتحديد وعن طريق الشورى ما هو حق (معروف) وما هو منكر كاشتقاقات سببية للمبادئ الأخلاقية والدينية؛
- أن العمل يعتبر شرفاً في حد ذاته ويستحق تعويضاً عادياً؛
- أن الإنسان ملزم بالتعلم واستعمال عقله ومعرفته المكتسبة في حدود لا نهاية لها من أجل سعادة الإنسان ورضا الرحمن؛
- كما نجد في الثقافة العربية الإسلامية العديد من الأقوال والأمثال التي تحت على العمل مثلاً: "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" و "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، وغيرها كثير وفي مجالات أخرى، إلا أن هذه العناصر والسمات الإسلامية العربية في الجزائر، وما تمثله من مصادر جد مفيدة في ثقافة التنمية، والحث على العمل والقيام بالواجبات سواءً اتجاه النفس أو الفرد أو المؤسسة والمجتمع، نجد ما قد يصيب الملاحظ لتصرفات أفراد المجتمع الجزائري بالذهول \_ المجتمع العربي الإسلامي عامة \_ سواءً في المجتمع أو في العمل بشكل خاص، وهناك العديد من الأسباب والخلفيات التي تعود إليها هذه الظاهرة، والتي سنتطرق إليها لاحقاً.

### ثانياً: نظام التكوين والواقع الاقتصادي.<sup>1</sup>

تتميز المرحلة الحالية بمرور الاقتصاد الجزائري بانعطاف محسوس في متطلبات المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها، في مجال اليد العاملة المتخصصة مع تغيير التجهيزات وتطوير طرق الإنتاج، وكذلك في مجال التأطير

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 190، 192.

والإدارة حيث تشهد هذه المؤسسات تغييراً واضحاً في طرق التسيير، واستعمال التقنيات الحديثة والضرورية لمراقبة تسيير وإدارة المؤسسات، والتي تتكامل ويصب أغلبها في التخطيط الإستراتيجي إعداداً، تنفيذه ومراقبته.

والشيء الملاحظ في هذا المجال أن هناك عدم تناسق بين التقنيات النظرية المحصل عليها في الميدان النظري، وما يجده الطالب عند تخرجه في الميدان، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هناك لغتين للتعليم: الأولى بالعربية في العديد من المعاهد الاقتصادية والتسيير، والثانية الفرنسية في بعض المعاهد، والمفارقة أن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر مازالت تستعمل في مختلف أعمالها الإدارية، وحتى في مراسلاتها الداخلية، اللغة الفرنسية، ما عدا مصالح استثنائية مثل مصلحة القانون والترجمة، ومصلحة التعريب.

والطالب (العامل) المتقدم إلى المنصب يمر بامتحان شفوي وكتابي، وإن كان قادراً أو متقناً للغة الفرنسية فسوف يُقبل ويكون عمله فيما بعد بنفس اللغة، أما الذي لا يتمكن من ذلك فعليه بالعودة من وجهة قدومه \_ والمتربصون القادمون من التكوين المهني يتم تعليمهم الفرنسية لمدة ثلاثة أشهر ثم ينطلقون في العمل \_ وهنا نلاحظ أيضاً أن الطاقات البشرية التي تم صرف مبالغ كبيرة في تكوينها لا تستعمل، وإن استعملت فإنها لا تستطيع أن تُجيد وتطور العمل وتقوم بمبادرات، نظراً لمحدوديتها في أداء عملها وهي اللغة، كما يتكون لدى الشخص المعني الشعور بالاغتراب داخل المؤسسة، وكل ما له من آثار سلبية على مردوده وعلاقاته في العمل.

وفي نفس الوقت نجد في الآونة الأخيرة، في إطار التحول الاقتصادي الجزائري، ظهور معاهد تكوين إطارات في التسيير، ولها أهداف واضحة متمثلة في:

- احتواء التغييرات الاقتصادية التي عرفتها المؤسسات وهيكلتها؛
- تحسين تكوين الإطارات التي عملت لمدة زمنية طويلة تحت شعار التخطيط المركزي؛
- تدعيم التعاون بين المؤسسات الجزائرية والخبرات الدولية؛
- البحث في نتائج وآثار التغييرات الاقتصادية.

وتتميز هذه المعاهد في أكثرها بالتنظيم المحكم إلى حد ما، وتوفير تكوين مقبول سواءً على المستوى النظري أو الواقعي، بإقامة تربصات وندوات وغيرها من الوسائل البيداغوجية.

وما يمكن قوله هنا، هو أن مختلف هذه المستويات من التكوين والتعليم سواءً في القطاع العام أو الخاص، العبرة ليست بالمدة أو بالدفع من عدمه، بل بمدى تكيف ما يُقدم مع ما تحتاجه المؤسسة الاقتصادية من هذا القطاع، وكذا ما يمكن أن تقدمه الإطارات والعمال المتخصصون المتخرجون من هذه المعاهد إلى هذه المؤسسات، ومدى تكيفهم مع سياسة الموارد البشرية، وبشكل عام فإن النظام التربوي والجامعي في هذه المرحلة وللمستقبل، عليه أن يتجه إلى تحقيق

أكثر مردودية للتعليم بالربط مع المفاهيم المتعلقة بالأسمال البشري ومردوديته، وفي نفس الوقت تحقيق أحسن نوعية لمتخرجيه إذ عليه أن يتوجه أكثر إلى تكوين المكونين من أجل:

- الملاءمة بين التكوين الجامعي واحتياجات البلاد في مجال التأطير؛
- اعتماد اللغة العربية (الجزارة والتعريب)؛
- البحث العلمي والتقني.

وبالعمل خاصة على دعم البحث والتنمية في المجال العلمي والتقني، سواءً على مستوى الجامعات والمعاهد أو على مستوى مخابر المؤسسات، لأن هذه العمليات من البحث هي الضامن للجزائر والذي يمكنها من خلال مؤسساتها التربوية والاقتصادية، أن تتحكم في التكنولوجيا التي تستعملها على الأقل لحد اليوم بعد استهلاكها الجيد، ثم في مرحلة قريية محاولة تكييفها ودفعها لتلبية الطلب المستقبلي عليها طبقاً للظروف الوطنية، وفي نفس الوقت ضمن المقاييس الدولية.

### المطلب الثاني: أثر القيم الثقافية والاجتماعية في سلوك العامل الجزائري.<sup>1</sup>

يتمتع المجتمع الجزائري كما سبق وأشرنا بثقافة جد ثرية، يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوك أفرادها لو استفادوا منها بشكل إيجابي، وسعوا إلى تحقيق أهدافهم وآمالهم مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافتهم دون إهمال جزء منها، وهذه الاستفادة تظهر أكثر في سلوك العمال داخل المؤسسات الاقتصادية، إلا أن بعض العمال يقومون بتصرفات وسلوكيات تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع الجزائري بشكل يكاد يكون عكسياً تماماً، وستعرض فيما يلي لبعض السلوكيات غير الإيجابية للعامل الجزائري وأسباب هذه الظاهرة.

يرى "Dotch" مثلاً أن القيم الثقافية\* هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية، وهو يميز بين التقاليد الإيجابية للصناعة التي علّمت الأفراد قيمة التوفير والاقتصاد، وفائدة العمل من أجل أهداف بعيدة المدى، الحاجة إلى الانضباط والدقة والثبات، واستعمال الوقت وبصورة خاصة المحافظة على الاتفاقات أو المواعيد، وبين الثقافة المضادة للتنمية التي يراها في مجتمعات تعرف فيها الصناعة نمواً بطيئاً، حيث تأخذ العادات الصناعية وقتاً أطول للترسيخ، ويوجد كثير من التعامل التجاري وقليل من المهن الصناعية، وحيث يوجد بصورة عامة اهتمام زائد بالقوانين والإجراءات واهتمام قليل بالعلم والإبداع وزيادة المعرفة.

وهذه الميزات وإن لم توجد بنفس الصورة في الجزائر، إذ يزداد الاهتمام بالتجارة والربح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون، وإن كان ذلك فهو في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص177.

\* في هذا الصدد نجد أن "ويليام أوشي" وهو اقتصادي ياباني، حاول تحقيق التوافق بين قيم المجتمع الياباني والقيم السائدة في المنظمة، وكان ذلك من أهم أسباب تقدم ونجاح اليابان والمؤسسات اليابانية.

المستوى الإداري، حيث يتميز المستوى الأول بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة أحياناً، أو لها مصادر من عادات تقليدية مثل: التغيب لحضور حفل أو مناسبة عائلية أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى أو مكان آخر، وعادة ما تكون الغيابات بدون سابق إنذار، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل، ولفقدانه للدوافع في العمل، وللإغتراب الذي يشعر به في محيط العمل، ولعدم إدراكه لقيمة العمل بالشكل الذي يراه الإنسان في المجتمعات الأكثر نمواً، أما على المستوى الثاني (الإداري): فهناك التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة \_ سوء استخدام مفهوم البيروقراطية \_ وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة وهو ما ينتج أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ سوء التنظيم.

ورغم ما عرفته الجزائر مثل الكثير من الدول العربية والنامية عامة، من تطور في نسبة التعليم إلا أن الميزات التي يتصف بها المجتمع كاحتقار العمل اليدوي، عدم تقبل الأوامر والنقد، وغيرها من العناصر التي يعتبرها انتقاصاً من كرامته، تدفع بالفرد إلى عدم احترام مواعيد العمل والقيام إرادياً بتخفيض درجة الأداء لديهم بالقيم في بعض الحالات بتخريب أداة العمل التي يستعملها، وهذا السلوك لمواجهة القيود التي يفرضها نظام العمل، خاصة إذا كان العمل ليلاً أو في الأوقات التي لا يرغب أن يعمل فيها، وكذلك لمواجهة وتيرة الحركة التي تفرضها الآلات عليه، ولهذه الظواهر المؤثرة بشكل كبير على الاقتصاد الوطني والمؤسسات الاقتصادية عدة أسباب تؤول في جزء كبير منها إلى الأسباب الثقافية، ويمكن حصرها في ثلاث نقاط هي:<sup>1</sup>

#### أولاً: الأسباب ذات العلاقة بتنشئة الفرد في المجتمع.

حيث أن عملية التطبيع الاجتماعي للفرد مهمة جداً، وعلى أساسها يتكون جزء من المجتمع وتؤثر فيه وفي قدرته على إحساسه بذاته، وهذا الإحساس يعتمد بدوره على إحساس الفرد بالآخرين، وهذان النوعان من الإحساس يكسبان أفراد المجتمع القدرة على التفاعل الاجتماعي، وبالتالي تصبح الجماهير البشرية قادرة اجتماعياً ونفسياً على التعايش والإسهام في تنمية المجتمع وفقاً للبناء الاجتماعي السائد، وتتطور شخصية الفرد من مرحلة إلى أخرى، وينمو مفهوم الذات حتى يتبلور عاكساً تأثير المجتمع الثقافي، ونتائج عملية التطبيع الاجتماعي في تفهمه لذاته، وهويته وللدور الذي يشغله في الأدوار السائدة في مجتمعه.

1. دور الأسرة الجزائرية: حيث تقوم بدور التنشئة الاجتماعية العديد من الجهات، وأولها وصاحب الدور الأساسي فيها هو "الأسرة" التي ينمو فيها الفرد، وتتأثر عملية التنشئة في الأسرة بظروف هذه الأخيرة وقدراتها المادية والمعنوية، وفي الجزائر مازالت الأسرة الكبيرة تتميز برئاسة الأب أو الجد وهو رئيس البيت

<sup>1</sup>بالاعتماد على:

- المرجع نفسه، ص 179، 187 (بتصرف).  
- سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 138، 140.

سواءً تحت نفس السقف أو في أمكنة مختلفة، لأن هذه الصلة لها تأثير كبير في توجيه تصرفات الأبناء وأسرهم الصغيرة، وهناك عدة أسباب تجعل رئيس الأسرة الكبيرة يفرض احترامه أو خضوع الأبناء لمختلف أفراد هذه الأسرة، وتتميز هذه العلاقة بالتسلط الممزوج بالرحمة والعطف، وهي الميزة التي تتجذر في الابن وتستمر فيما بعد في المدرسة، أو المؤسسة وغيرها من الهيئات التي مادام المجتمع يعرف في مجموعته نفس الطرق في تنظيم الأسرة، ومن جهة أخرى فالأسرة الجزائرية تتميز بالكبر أو تعدد الأطراف، وتفشي الأمية الواسعة في العنصر النسوي خاصة، مما يجعل عملية التربية ومتابعة الأولاد وتطبيعهم الاجتماعي صعبة، ويخرجون من البيت وهم قد تمكنوا من تجميع بعض الصفات والاتجاهات غير السليمة وهي التي سوف تؤثر فيهم وفي سلوكهم طوال حياتهم.

2. دور المدرسة: وتأتي المدرسة في المرتبة الثانية بعد الأسرة، من ناحية التربية والتطبيع الاجتماعي، حيث يقضي فيها الفرد على الأقل مدة تسع (09) سنوات في مرحلة المدرسة الأساسية، وهي المرحلة الأساسية فعلاً من ناحية تكوين شخصية الطفل بعد الأسرة، وكلما كانت ظروف وطرق التربية المتوفرة والطاقت البشرية فيها جيدة كانت نتيجة لذلك كفاءة هذه المدرسة مقبولاً، وهذا الأداء لا يمكن حصره فقط في الأرقام أو الكم من التلاميذ الذين يمرون إلى مرحلة أخرى، وإنما بدرجة الوعي والتكوين الاجتماعي والثقافي الذي تقدمه المدرسة لهم، وبدرجة تكيفهم ومعايشتهم لواقعهم والتأثير الإيجابي فيه، وللأسف المدرسة الجزائرية بالإضافة إلى ما تشكوا منه من تسرب وضعف في أداء دورها التكويني، فهي تشكوا من نقص ملحوظ في الإمكانيات المتوفرة لها، وليس بالكم حتماً، بل أيضاً بالتنوع فيما يتعلق بالطاقت البشرية التي وإن كانت بمستويات مقبولة أحياناً، فهي لا تكتسب طرقاً كافية ومتخصصة في أداء دورها التكويني، وبالعكس في حالة وجود العناصر الجيدة في التوصل لاكتسابها مع التجربة لطرق بيداغوجية في ذلك، فهي تشكوا بنسب متفاوتة من النقص في التكوين، وغيرها من الظروف الاجتماعية والمعيشية التي تؤثر في أدائها.

3. وسائل الإعلام: في مرتبة أخرى تأتي مختلف وسائل الإعلام، التي تعتبر بمثابة وسائل تكوين غير رسمية، وكذلك الهيئات والجهات الثقافية، الاجتماعية والدينية، التي تساهم في تأطير المجتمع وتوفير نوع من التكوين والتهيئة لأفراده، من أجل أدائهم لدورهم، وكل هذه الجهات تشكوا من عدة مشاكل معقدة وعويصة، قد تكون حدتها أكبر من مشاكل المنظومة التربوية.

والشيء الذي يجب ملاحظته هنا هو أنه بالرغم ما لوسائل الإعلام المختلفة من دور ريادي في دفع الثقافة في المجتمع، وترسيخ قيم وعادات بطرق سهلة، إلا أنها لا تؤدي هذا الدور ولو بنسبة قليلة، وذلك لعدة أسباب تشكوا منها أيضاً مثيلاتها في الدول النامية، ومنها القصور الذي يصيب مفهوم ودور هذه الوسائل وكذا التأطير فيها، دون الحديث عن الإمكانيات المادية المتوفرة لها، كما أنها لم تستطع التخفيف من الهجمة

الواسعة والمتزايدة من طرف وسائل الإعلام الخارجية. بمختلف مصادرها الشرقية والغربية، وخاصة من تأثيراتها السلبية على الفئات التي لا تستطيع حماية نفسها منها مثل: الأطفال والأميين نسبياً.

### ثانياً: الأسباب المتعلقة بالحيث السياسي والاجتماعي العام.

فقد نشأت في الجزائر عدة طبقات أو مجموعات مصالح نتيجة لتطبيق التنظيم البيروقراطي للدولة منذ الاستقلال، والبيروقراطية كنظام كما أظهر التاريخ عادة ما تنتج سلطة في حد ذاتها، وهو ما وجد في الدول التي اتبعت التوجيه المركزي لاقتصادها، والبيروقراطية يمكن أن تكون في خدمة الطبقة السائدة، أو تصبح الطبقة السائدة بحد ذاتها تمارس السلطة لتحقيق مصالحها كتعميد النظام الإداري الجزائري، وغياب العمل العلمي المنظم سواء فيما يخص التخطيط والتنظيم الاجتماعي أو الاقتصادي، وكنتيجة لهذه العوامل التي تعتبر جزءاً قليلاً من الأسباب التي عملت على تأزم الوضع الاجتماعي، كان غياب أو اختفاء الثقة بين السلطة وباقي أفراد المجتمع، وكان لذلك آثار سلبية كبيرة على الجهاز الإنتاجي، وأنتج هذا كذلك سلوكيات لدى الأفراد في المجتمع غير سوية ولا تمت بصلة إلى الموروث الثقافي الإيجابي الذي يتميز به المجتمع الجزائري.

وفي الجزائر، يعمل التنظيم الإداري على إعادة النظر في طرق التسيير لإيجاد سلطة عليا موحدة وقانون عمومي يضمن الوجود المشترك وتحمي الحريات المضمونة وغير المطلقة، وتفرض عقداً اجتماعياً إرادياً، يعكس رغبة الجميع وحاجاتهم إلى السلم كشرط مسبق لممارسة الديمقراطية، وتفويض التصرف في الحياة العامة إلى القانون والسلطة العليا مقابل ضمانها لأمن واستقرار وحرية الجميع، من أجل الحصول على حياة العقل والسلم، ويكون التنافس قائماً على نشاط العقول المعتمدة على الاستدلال، التعليل والإقناع.

### ثالثاً: أسباب ذات علاقة بالتحول الاجتماعي وازدواجية الثقافة.

نظراً للظروف التي عاشها المجتمع الجزائري سابقاً وحديثاً، ونظراً لموقع البلد الجغرافي، فقد تميز عادة بوجود ثقافتين: ثقافة عربية إسلامية، وثقافة غربية فرنسية أساساً، وهذه الظاهرة قد توجد تعارضاً أحياناً داخل نفس الأسرة الواحدة، إذا وجد فيها مثقفون باللغة العربية وما يرتبط بها من اختصاصات، وآخرون باللغة الفرنسية وما ينتج عنه كل منهما من آثار على المحتوى الثقافي لهم.

وهناك من الباحثين من استنتج أن المجتمع الجزائري في بعض أسره قد يتبنى بعض القيم الجديدة، ولكنها في نفس الوقت لا تمحي القيم الموجودة من قبل، وهذا ما يدل على وجود قيم ومعايير تنتمي إلى أنظمة مرجعية مختلفة ومتجاورة، وهناك ما لاحظته البعض عن تكوين سمات أو صفات ثقافية جديدة في طور التكوين، وهي ناتجة عن التغيرات التي شهدتها المجتمع الجزائري خلال الثلاثين (30) سنة الأخيرة ودخوله في إطار تنظيمي واقتصادي جديد، وهو ما يمكن قوله حالياً مع دخول اقتصاد السوق وما يجلبه معه من قيم وتقاليد خاصة به.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية وبعض القيم المؤثرة فيها.

إن الفرد يعيش داخل مجموعة اجتماعية لها قواعد تضبط العلاقات بين أعضائها، مثلما أنها تحدد سلوك الأفراد وسلوك المجموعة، كما يتوفر المجتمع المصغر أو المنظمة على قيم أساسية يستند إليها هذا السلوك الفردي والجماعي، وكذلك عادات وتقاليد كلها مندججة ومهيكلية في نسق معين يجعل من الثقافة التنظيمية لُحمة تربط بين مختلف مكونات المنظمة، كما أنها تشكل أداة لتفسير ما يدور داخلها، مثلما أنها ليست عفوية بل هي نتاج تاريخ يمثل رصيماً من الخبرات وأساليب العمل والتفكير.

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

تنعكس كل من طبيعة الهيكلية والتنظيم والاتصال والتكوين والتحفيز مباشرة على الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية، بحيث ومن خلال هذه الآليات تترسخ سلوكيات وقيم وعادات وتقاليد تتخذ منها الإدارة أسلوباً وتجعلها عوامل ضبط لحياتها اليومية، وانطلاقاً من هنا فإن الخصائص التي تتفرد بها المؤسسات العمومية بصفة عامة، والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. غياب المحاسبة وغياب إلزامية الوصول إلى نتيجة؛

2. غياب التسيير بالأهداف؛

3. اللامبالاة بالمستهلك (المواطن)؛

وكل هذا يجعل من الفاعلين في المؤسسة يستقلون بسلطتهم عن عملائهم بالداخل والخارج ويقطعون الصلة بهم (صلة الحوار)، وتصبح السلطة لا محدودة عندهم، بغياب ما يحددها.

4. استعمال السلطة التقديرية ثم الإفراط في اللجوء إليها: فالسلطة التقديرية في واقع الأمر هي استثناء، لكنها تصبح شيئاً فشيئاً القاعدة، بحيث يشيع العمل بالاستثناء بينما يغيب العمل بالقانون؛

5. يعيش المجتمع الجزائري ظاهرة غريبة تتمثل في بحث المواطن الدائم والدؤوب على "المعرفة" \* (هكذا تُنطق وهكذا نكتبها، نظراً لما يحمله المصطلح من دلالات بهذا النطق)، فكلما أراد قضاء حاجة أو الحصول على خدمة لدى مؤسسة ما، ومهما كانت قيمة تلك الخدمة ونوعيتها، حتى وإن كانت حقاً من حقوقه الشرعية فهو يلجأ إلى "المعرفة" (بالبلدية، الدائرة، الولاية، الوزارة، المستشفى، البنك...) أولاً وقبل كل شيء، ومن هنا

<sup>1</sup> عبد الحميد قرفي، "الإدارة الجزائرية: مقاربة سوسيولوجية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، صص 106، 109. \* "المعرفة": هي عملية وساطة يأخذ من خلالها الوسيط مقابلاً ويكون المقابل إما رمزياً، بحيث يتمثل المقابل في الاعتراف بإسهام الوسيط ومكانته الخاصة، وقدراته و"معارفه" أو يأخذ الوسيط مقابلاً وأجرأ مادياً وذلك هو موضوع الرشوة.

فعملية البحث الحثيث عن "المعرفة" تثبت أيما إثبات نمط الحكم الشخصي والعلاقات العائلية التي تربط المواطن بالإداري؛

6. وهذه الممارسة تؤدي حتماً ومنطقياً إلى توجه آخر وممارسة أخرى يمكن إدراجها في "ثقافة السر"، التي تكونت عند الفاعلين القائمين على المصالح الإدارية والمؤسسات العمومية، وتتمثل هذه الثقافة (ثقافة السر) في:

- منع تسرب المعلومات حول قضية أو خدمة ما إلى غاية الفوز بالسبق في الاستفادة من قرارات المؤسسات وقوانينها وتنظيماتها، ويعتبر هذا الفعل في مجتمعات أخرى جُنحة أو جريمة؛
- منع نشر وتسرب المعلومات حول كل القرارات التي تتخذها المؤسسة باستعمال السلطة التقديرية وتفادي استعمال القانون.

و"ثقافة السر" هذه تتنافى مع مبادئ الشفافية والتسيير العقلاني للمؤسسات؛

7. كل ما سبق يقودنا إلى ملاحظة هامة خاصة بالأنظمة الإعلامية واستعمال المعلوماتية من طرف المؤسسات، حيث نلاحظ إما عدم اللجوء إلى وضع الأنظمة الإعلامية تماماً، وإما عدم استعمالها إن وُجدت، كما نلاحظ التشويه والانحراف في استعمال الإعلام الآلي "La préversion de l'usage"، بحيث أن مكانته منحطة في المؤسسات ولا يستعمل إلا بنسبة ضئيلة، ويمكن الحديث في هذا الإطار عن غياب المخططات المعلوماتية الرئيسية "Plan directeurs informatiques" لدى المؤسسات، وتطبيق مختلف البرامج الإعلامية "Les logiciels" المتوفرة والتي تُيسر تسيير مختلف الوظائف، وكذا غياب أنظمة المساعدة على اتخاذ القرار "Systèmes d'aide à la décision"، كما أن المؤسسات العمومية في الجزائر لا زالت بعيدة كل البعد عن الإدارة الإلكترونية "L'électronique administration" التي أصبحت اليوم معيار لما تقدمه المجتمعات من تسهيلات في الخدمات لمواطنيها، والملاحظ هو أن الإعلام الآلي يمكن من أداء العمل في أسرع وقت وبأحسن جودة، كما يسمح بالشفافية في التعامل، وهو أمر يتنافى وأهداف جماعة تبسط نفوذها على مؤسسة تسخرها لخدمة مصالحها الخاصة؛

8. إن طبيعة السلطة الاستقلالية والانفرادية تؤدي كذلك إلى ممارسات تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات، وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات العمومية "غير قابلة للطعن" (في الواقع وليس بمفهوم القانون) ولا للتفاوض ولا للنقاش، ونادراً ما تقدم المؤسسة العمومية الأسباب الحقيقية التي تقف وراء القرار المتخذ، فقد غيّبت المؤسسات العمومية حق الطعن عند المواطن، بل ونمت لديه صورة المؤسسة القوية ذات السيادة المطلقة التي لا طائل من وراء الطعن في قراراتها، وهي صورة من بين الصور التي تشكل الخيال والإدراك الاجتماعي للإدارة والمؤسسات العمومية، وفي هذه الظروف والشروط لا يمكن أبداً أن تتأسس

علاقات أخذ ورد وحوار وتبادل بين المؤسسات (إدارية منها أو حتى اقتصادية) والمواطن، بل يمكن الحديث عن انسداد في الاتصال "Une situation de blocage communicationnel" لذلك يكون الاتصال في هذه المؤسسات أحادي الاتجاه "Unilatéral" نابع من مؤسسة تسلطية "Autoritaire" لا ديمقراطية ولا توحى بإمكانية الحوار؛

9. وما ينجر عن وضع "الاتصال" هذا في المؤسسات الجزائرية هو الحرمان الذي يتراكم فيؤدي إلى لجوء المواطن إلى وسائل أخرى للتعبير، ويتخذ أعمال العنف كوسيلة لإسماع صوته وإبداء رأيه ولفت انتباه المؤسسات إلى وجوده وإلى حاجاته ورغباته، وكلما تبادت المؤسسات الإدارية في وضعية "الاتصال" مع المحيط، يبقى العنف الوسيلة الوحيدة المتوفرة لدى المواطنين الذين يمثلون زبائن المؤسسات، في عملية الاتصال مع هذه الأخيرة.

ثانياً: بعض القيم المؤثرة على الإدارة الجزائرية.

هناك الكثير من القيم التي تدل إما على التقدم أو التخلف، والتي تنعكس على الثقافة السائدة في الإدارة الجزائرية تقدمها أو تخلفها وضعفها، ومن أهم هذه القيم ما يلي:

1. مفهوم الوقت: ما أكثر الذين يتحدثون في واقعنا عن الفارق بين "قيمة الوقت" عند أفراد المجتمعات الأكثر تقدماً وبين قيمته ومعناه لدينا، ويتفاوت المعنى المقصود من فرد لآخر، فبينما تدل هذه العبارة عند البعض على نظرة خارجية وربما سطحية للظاهرة، عندما يظنون أن الشعوب الأكثر تقدماً في تعاملها مع الوقت هي مجرد شعوب منظمة ودقيقة، فإن البعض الآخر يملك نظرة أكثر عمقاً تدرك أن الأمر أكبر وأعمق وأوسع أخطر بكثير من مجرد فارق بين شعوب دقيقة في الوقت وشعوب أقل دقة في التعامل مع الوقت، فجوهر الأمر أعمق بكثير من كلمات مثل: الانتظام والدقة والانضباط، فكل هذه العبارات هي مجرد مظاهر نهائية لاختلاف عميق في فهم وتقدير، بل وتقديس أو عدم تقديس الوقت، ففي المجتمعات الأكثر تقدماً فإن الوقت هو إطار كل شيء، وبالتالي فمن لا يعرف قيمة الإطار لا يعرف بالضرورة قيمة أي شيء يمكن أن يحتويه هذا الإطار.<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بعد تقدير الوقت بقيمته الحقيقية لدى الفرد الجزائري، والعربي عامة، فيقول "حليم بركات 1984م": "أن علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصر عليه، أو انسحاب وهرب منه بتجاهله"، وهذا السلوك السلبي اتجاه الوقت واضح في مختلف مجالات الحياة التي يعيشها الفرد الجزائري، ابتداءً من البيت إلى الشارع، إلى المؤسسات الاقتصادية وغيرها، وليس غريباً عن أي إنسان في الجزائر التفنن في اقتناء الوسائل المضیعة للوقت، وكذا تجمعات المقاهي وغيرها من الأماكن العمومية، وكل هذا يضاف إليه ضياع الوقت في الانتظار الطويل أمام مختلف الإدارات والشبابيك لقضاء متطلباتهم، والأفراد في هذه الحالات يتمتعون

<sup>1</sup> طارق حجي، "الإدارة والواقع العربي: فصول في الإدارة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ب ط، 2006، ص81.

بصير ملفت للنظر، في حين لا يبذلون ولا جزءاً منه في عملية البحث عن وسائل أكثر مردودية لهم، أو من أجل التكيف مع الأعمال التي يرونها غير ملائمة أو يرفضونها وهي في الحقيقة عكس ذلك.<sup>1</sup>

كما تبرز ظاهرة عدم الاهتمام بالوقت عندنا في عدة مظاهر: كالانصراف من العمل مبكراً، وعدم التواجد في أماكن العمل أو الحضور بدون إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وكل هذا أدى إلى التسيب واللامبالاة، وقلة الدافع للعمل، وكذلك ضعف روح المبادرة والابتكار وانتشار ظاهرة التغيب والتمارض وغيرها من الظواهر السلبية التي ترجع إلى المفهوم الفضيض للوقت لدى العامل الجزائري، والجزائر كغيرها من البلدان الإسلامية لا تفتقد إلى قيم إيجابية سواء فيما تجلّى في القرآن الكريم وفي السنة النبوية، فقد ورد في القرآن الكريم (328) آية تتحدث عن العمل وتعتبره عبادة، إضافة إلى كونه ذو ثمرة اقتصادية، فما قوله سبحانه وتعالى في الآية\*: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" إلا تأكيداً على أهمية العمل وفضله، كما نجد كذلك أن تراثنا العربي لا يخلو من التأكيد على استغلال الوقت واغتنامه قبل ذهابه، وبالرغم من ذلك نجد أن هذه المعاني مغيّبة في ممارسة العامل الجزائري لعمله الرسمي وغير الرسمي، بل نجده يتصرف عكسها تماماً ليصبح الوقت أقل شيء قيمة وذلك لوفرتة في نظرهم، وهو ما يجعل الثقافة الجزائرية من بين الثقافات المتعددة الوقت " Culture chroniques" أي تعتبر الوقت الزمن دوري، وإذا ضيعته سيعود في وقت لاحق؟<sup>2</sup>

2. **ثقافة الأشخاص لا ثقافة النظم:** ففي مجتمعنا الذي يربط بين الإنجاز والكفاءة وتحقيق النتائج من جهة، وبين صدفة وجود شخص ممتاز في موقع معين من جهة أخرى، ويكون من الصعب على معظم الناس أن يدركوا النتائج الوخيمة لهذا الواقع، فانتظار الصدفة أمر لا يخضع لأية قوانين معروفة وعقلانية، والإيمان بأن الشخص الممتاز يجب أن يبقى في موقعه لأن التغيير سيأتي بمن يبدأ من جديد هو تسليم بالمشكلة أكثر من أن يكون حلاً لها، أما أول نتائج هذا الربط بين الإنجاز و"صدفة وجود شخص ممتاز في موقع معين"، فهو أننا نقبل أن نترك أعنة الحياة والمستقبل لقوانين الصدفة والتي لا تخضع لقواعد معروفة أو حتى عقلانية، وهكذا نكون أبعد ما يمكن عن أولئك الذين يساهمون في صنع وصياغة المستقبل، وكأن الجزائريين تلاميذ الفيلسوف الفرنسي "جان بول سارتر" الذي كان لا يؤمن بأن هناك شيء اسمه المستقبل، وأن المستقبل هو ما نصنعه الآن (سلباً أو إيجاباً أو تقاعساً) في الوقت الحالي.

كذلك فإن الإيمان بالأشخاص وليس بالنظام يجعلنا عرضة لأمر في غاية الخطورة، فبينما تقود "ثقافة النظام" لاستئصال أو استبعاد العناصر الهدامة التي قد تصل لمواقع متميزة، فإن "ثقافة الأشخاص" قد تأتي بالتميزين كما أنها قد تأتي بالذين يجلبون معهم كبار المشكلات والأخطار ولا تكون هناك آليات فعالة لاستبعادهم في الوقت المناسب، ويضاف لكل ذلك أن صيغتنا في الافتنان بثقافة الأشخاص لا بثقافة النظام، تحمل في طياتها تناقضاً

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص187.

\* الآية 105 من سورة التوبة.

<sup>2</sup> سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص119.

وتناقضاً كاملياً مع معظم معطيات الإدارة الحديثة التي تحاول أن تأخذ من الأشخاص أعظم مزاياهم مع بقاء الغلبة لأطر النظام وآلياته وتقنياته، فالنظام في هذه الثقافات هو أساس التقدم والنجاح وليس بعض الأفراد وإن عظمت مواهبهم في بعض المواقع.

وفي ظل هذين الثقافتين المتباينتين يمكننا طرح التساؤل التالي: هل يمكن لثقافة الأشخاص أن تتحول إلى ثقافة النظم؟ والإجابة قطعاً نعم، فقد حدث ذلك في أكثر من حالة وكانت آليات حدوث ذلك آليات تعمل على إحداث تحول على المدى القصير وتمثلت في كلمة واحدة وهي "القدرة" التي حاولت ونجحت في تحقيق قدر غير قليل من فرض ثقافة النظام، وأما الإنجاز الأكبر فمرهون بآلية أخرى هي نظام التعليم الذي يضع نصب عينيه أنه وحده القادر على إنجاز التحول الأكبر في هذا المجال، عندما تصمم برامج التعليم وهي تهدف لخفض الأبعاد الشخصية في التفكير وتعظيم الأبعاد الموضوعية التي هي أساس أي نظام.

وعندما يحدث ذلك فإن بقاء بعض المتميزين في مواقعهم لا يتحول إلى شبه معركة حربية يمارسون من خلالها معركة: "أن يكونوا أو لا يكونوا"، ولا يكون من أكبر مشاغل الكثير من المسؤولين القضاء على من يصلحون للحلول محلهم وتبوء مقاعدهم ومواقعهم، بل ونصل إلى "مناخ ثقافي عام" يبحث فيه كل مسؤول عن يصلح للحلول ذات يوم \_ محله، فتدور عجلة الحراك الاجتماعي ويحدث ما يسميه البعض "بدوران النخب"<sup>1</sup>!

3. الإلتقان: فقد تحولت فكرة الإلتقان إلى علم قائم بذاته\*، وتفشي ثقافة الإلتقان ما هي إلا انعكاس لحقيقة أكبر وهي وجود حراك اجتماعي فعال في المجتمع، فالإلتقان سمة من سمات المتميزين الذين يفرزون مكونات ثقافة الإلتقان ومفردات علوم إدارة الجودة، وإذا لم يكن المجتمع يسمح بحراك اجتماعي يبرز المتميزين، فإن ثقافة الإلتقان لا توجد وتحل محلها ثقافة العشوائية وتعم في المجتمع كل بدائل صور الإلتقان.

وعلى النقيض ففي مجتمعاتنا التي لا تسمح تركيبها بالحراك الاجتماعي الحر، فإنها تفتح المجال على مصراعيه أمام غير المتميزين وأصحاب القامات المتوسطة لكي يحتلوا مواقع عديدة على رؤوس الكثير من المؤسسات، وهو ما يوجه ضربة قاضية لثقافة الإلتقان ويشيع مناخاً ثقافياً مختلفاً تماماً نسميه "بثقافة القامات المتوسطة"، وفيه يختفي الإلتقان وتشن الحروب على المتميزين لأن أصحاب القامات المتوسطة هم المصدر الأول لهذا المناخ العام، فبدونه تتبدل قواعد اللعبة ويتزلزلون من مواقعهم العالية إلى مواقع أدنى تتناسب مع قدراتهم ومحدودية مواهبهم، وموضوع الثقافة التي ينشرها "متوسطوا القامة" هو موضوع يستحق الكثير من العناية، لأن ما تخلقه هذه الفئة من آليات لبقائها في مواقع مؤثرة، والدمار الذي يحدثونه في "القيم" و"المثل" و"الأخلاق العامة"، وكذلك

<sup>1</sup> طارق حجي، مرجع سبق ذكره، ص 88، 92.

\* علم الإلتقان هو علم إدارة الجودة، والذي انضم خلال العقود الأخيرة لفروع العلوم الاجتماعية، بل وأصبحت هناك معاهد لتدريس علم إدارة الجودة "Quality management (Q M)"، حيث يعتبر "Deming" أب علم إدارة الجودة، وأهم إسهاماته تتمثل في عجلة "Deming" والتي تتضمن الجودة في التخطيط، الجودة في التنظيم، الجودة في التنفيذ ثم المراقبة والمراجعة بعين تنظر للجودة والإلتقان.

انعكاسات شيوعهم على الحياة السياسية، الاقتصادية، الثقافية، التعليمية والإعلامية، وما يجرون المجتمع إليه من انخفاض في كل المستويات.<sup>1</sup>

4. **غرس قيم التعددية:** حيث تعتبر التعددية أحد منابع الديمقراطية، فالإنسانية تحولت مع تطور مسيرة تمدنها من "التسليم بأن التعددية من معالم الإنسانية" إلى الاعتقاد بأن "التعددية من مصادر ثراء الإنسانية"، وأن التعددية هي من أهم منابع الإبداع والابتكار والتجديد، فبالرغم من نبل هذه القيم إلا أن تعامل الإنسان معها على أرض الواقع يتسم بنقيض تلك القيم، فالتعددية إذا كانت تعني أن تعدد المشارب والمذاهب والثقافات والآراء وأساليب الحياة هي معلم أساسي من معالم الحياة البشرية على الأرض، فإن النتيجة يجب أن تكون الخلاف في ظل الوحدة، والخلاف هنا ينطبق على ما ذكرناه من مذاهب وتوجهات، أما الوحدة فتعني الإنسانية، كما أن ذلك لا يمكن إلا وأن يعني توسيع "ثقافة احترام الغير Otherness" على أن يحدث ذلك مع كل الأطراف وبشكل متكافئ في وقت واحد، إلا أن مجتمعنا مازال بعيداً عن تطبيق هذا المفهوم والعمل به، وهذا ما انعكس على مؤسساته وأفراد المجتمع ككل.<sup>2</sup>

5. **نقد الذات:** حيث يعتبر النقد أهم أداة طورها العقل الإنساني، حيث يقول عمر بن الخطاب في ذلك: "رحم الله من أهدى إلينا عيوبنا". بمعنى أن يطلب الجزاء الطيب من الله لمن يفتح علينا عيوبنا، ووسيلة ذلك النقد، فنقد الأفكار، ونقد الخطط ونقد البرامج ونقد المشروعات قبل وأثناء وبعد تنفيذها هي عمليات لا تتوقف من أجل تقليل السلبيات وتعظيم الإيجابيات، والتناول النقدي لكل شيء ليس حقاً من حقوق الكبار أو الرؤساء فقط، وإنما هو حق لكل ذي عقل، فمن مجموع العقول الناقدة يتشكل النجاح والتميز.

وفي ظل وجود أشخاص غير متميزين في مؤسساتنا يتمتعون بضعف قدراتهم، فمن الطبيعي أن يرفضوا الرأي الآخر والنقد البناء، لأن اكتشاف حقيقة قدراتهم وإمكاناتهم ستكون أول نتائج شيوع ثقافة النقد البناء، حيث ستعم معايير لا يقبلونها في التقييم؛<sup>3</sup>

6. **غياب روح الفريق:** حيث يعمل رؤساء العمل لدينا في خلق روح مغايرة يكون العاملين فيها جزراً مستقلة ومنعزلة عن بعضهم البعض، ويكون اتصاهم الوحيد برئيس العمل فيما يمثل له بصفة شخصية مصدر قوة ويعظم من مكانته الخاصة على حساب إهدار كلي لروح العمل الجماعي وثقافة الفريق. وتستمد هذه الثقافة السلبية منابعا من فقر وضعف التعليم الإداري الحديث لدينا، وكون معظم القيادات مجرد رؤساء عمل وليسوا مديرين تنفيذيين عصريين، حيث يتميز هذه الأخير بالكفاءة العالية لكل فرد على حدة والعمل المشترك كفريق واحد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق حجي، المرجع أعلاه، ص 92، 94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 95، 96 (بتصرف).

<sup>3</sup> طارق حجي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 97، 100 (بتصرف).

7. **قيم العمل:** فمفهوم العمل في المجتمعات الإفريقية ينحصر في جوانبه المادية فقط، وهو ما يمثل عائقاً أمام الأداء والتطور، والجزائر باعتبارها بلد إفريقي فهي لا تحيد عن هذا المفهوم للعمل، ويمكن تحديد بعض الصور التي تبرز المفهوم التقليدي للعمل والوقت، كعدم الانضباط بالمواعيد وانخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لإجراءات العمل، والتقييد بها كون ذلك في نظرهم ينقص من كرامتهم عندما يمثلون للأوامر ويتقيدون بها، ومنه رداً لا يعتبرهم يخفضون من مستوى أدائهم، وتتجلى صور المفهوم التقليدي للعمل كذلك في احتقار الأعمال البسيطة لشعورهم بأنها تنقص هي الأخرى من كرامة الفرد وشخصيته كمهنة خدم المقاهي وأعوان النظافة، وهذا ما يفسر إقبال الشباب الجزائري في المهجر على هذه الأعمال بدون أي حرج، لأن ثقافة هذه البلدان (كالثقافة الأوروبية مثلاً) لا تحتقر هذه الأعمال بل تحترمها وتقدرها، في حين ثقافة بلده تنفره منها وتزدريها.<sup>1</sup>

وبعد أن تطرقنا في هذا البحث إلى محاولة لتشخيص الثقافة السائدة في الإدارة الجزائرية، من خلال استعراض مصادر هذه الثقافة، ودور نظام التعليم والتكوين في توجيه سلوك العامل الجزائري وأثر القيم الثقافية والاجتماعية في ذلك، إضافة إلى بعض القيم المؤثرة على الثقافة السائدة في الإدارة الجزائرية، سنحاول في المبحث الموالي إعطاء تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة \_جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة\_.

### المبحث الثاني: نظرة عامة حول جامعة العقيد آكلي محند أولحاج.

تعد الجامعة من القطاعات الحيوية الفاعلة التي تساهم في نمو الاقتصاد وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها المصدر الأساسي للخبرات والمعارف، والمحور الذي تدور حوله كل النشاطات الثقافية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والعلمية، لذا فقد وقع اختيارنا على جامعة العقيد آكلي محند أولحاج من أجل اختبار الأفكار النظرية في مدى صحتها أو خطئها، وذلك لدراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالجامعة، ولكن قبل ذلك سنحاول تقديم عرض عام عن جامعة العقيد آكلي محند أولحاج من خلال العناصر التالية:

\* تقديم جامعة العقيد آكلي محند أولحاج.

\* تنظيم الجامعة.

\* الموارد المادية والبشرية في الجامعة.

\* آفاق وإستراتيجية الجامعة.

المطلب الأول: تقديم جامعة العقيد آكلي محند أولحاج.

<sup>1</sup> سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص120.

تعتبر جامعة العقيد آكلي محند أولحاج قطباً وصرحاً علمياً، يستقطب طالبي العلم والمعرفة الشغوفين بنيل الشهادات العليا في مختلف المجالات، إضافة إلى دورها في ترقية المحيط الذي شيدت فيه وخدمة المجتمع المحلي.

#### أولاً: تعريف الجامعة.

الجامعة هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتولى مجموعة من النشاطات المتشابكة ومن غير الممكن فصل بعضها عن بعض، فالجامعة تختلف عن المرافق العامة الأخرى حيث نجد صعوبة كبيرة في قياس نتائجها، فقياس نوعية التعليم في فرع أو تخصص ما، أو حتى القيمة المضافة لحامل الشهادة لا نستطيع ضبطها، لكن التحدي الذي يواجه الجامعة يكمن في البيداغوجية، التكوين، البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تمكين نتائج البحث العلمي والتقني، وتبادل المعرفة وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية، المحلية والدولية، وقد تم ترقية المركز الجامعي بالبويرة إلى جامعة العقيد آكلي محند أولحاج طبقاً لكلمة السيد عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية في 14-12-2011م.<sup>1</sup>

#### ثانياً: نشأة الجامعة وتطورها.

لقد تم ترقية المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج إلى جامعة في السنة الجامعية 2011 / 2012م، ولكن قبل ذلك

فقد مرت بمجموعة من التطورات منذ أن كانت ملحقة إلى أن أصبحت جامعة مستقلة مادياً ومالياً، حيث تتمثل هذه المحطات التاريخية فيما يلي:<sup>2</sup>

- 2002/2001م: كانت ملحقة تابعة لجامعة "أحمد بوقرة بومرداس"، تخصص العلوم القانونية والإدارية
- بـ 499 طالب فقط مقسمة بين تخصصين:
- الحقوق بمقر الجامعة الحالي؛
- الأدب العربي بالمعهد التكنولوجي للتربية.
- 2003/2002م: إنشاء تخصص اللغات والأدب العربي.
- 2005/2004م: تخرج أول دفعة في تخصص العلوم القانونية والإدارية.
- 2006/2005م: في هذه السنة تم ترقية الملحقة إلى مركز جامعي، إضافة إلى فتح تخصص آخر يتمثل في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وذلك نظراً للعدد المتزايد من الطلبة كل سنة، بسبب

<sup>1</sup> موقع جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على الواب: . http:// www. univ-bouira. Dz, consulter le 10/03/2013

<sup>2</sup> من وثائق المؤسسة.

الارتفاع المحسوس في نسبة النجاح في شهادة البكالوريا، وهو الأمر الذي استدعى التفكير في رفع عدد المقاعد وفتح تخصصات جديدة.

- 2007/2006م: تم اعتماد نظام "LMD" لأول مرة في تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث كان العدد الإجمالي للطلبة المسجلين آنذاك يقدر بـ 4407 طالب مقسمين بين النظام الكلاسيكي ونظام "LMD".

2008/08/20م: أصبح المركز الجامعي بالبويرة يحمل رسمياً اسم "العقيد آكلي محند أولحاج"، وقدّر عدد الطلبة آنذاك بـ 8136 طالب، 6601 طالب في النظام الكلاسيكي و 1535 طالب في نظام "LMD".

- 2009/2008م: تم فتح قسم العلوم الأمازيغية بالمركز الجامعي.

- 2010/2009م: إدراج طور الماستر في نظام التدريس بالمركز الجامعي، وذلك في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- 2011/2010م: تخرج أول دفعة في الماستر.

- 2011/12/14م: يعتبر هذا اليوم حدثاً تاريخياً، أين تم ترقية المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج إلى جامعة.

- 2012/2011م: تم إدراج طور الماستر في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

- 2013/2012م: تم إدراج طور الدكتوراه في نظام التدريس بالجامعة في تخصص العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، على أن يدخل حيز التنفيذ ابتداءً من الموسم القادم (2014/2013م).

ثالثاً: مهام الجامعة ومهنتها.

سنحاول فيما يلي التعرف على مهام الجامعة ومهنتها الأساسية.

أ. **مهام الجامعة:**<sup>1</sup> حيث أن تحديد مهمة كل جامعة مرتبط أساساً بالأفراد الذين يضمّنون مهام فن التسيير، فالتفكير الأولي حول النشاط يحدد نوع إستراتيجية المؤسسة الجامعية وعوامل نجاحها، فتحديد مهام الجامعة في مستوى أول يتم من طرف الدولة بواسطة القانون، وعلى مستوى ثاني من طرف إدارة الجامعة عن طريق القانون الأساسي لها في المشروع السياسي العام في أغلب الدول، وفي مستوى ثالث توجه الفاعلين الداخليين للجامعة (الباحثين، المدرسين،...).

وعلى العموم فمهام جامعة العقيد آكلي محند أولحاج حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424هـ الموافق لـ 23 أوت سنة 2003م، المعدل والمتمم بالمرسوم

<sup>1</sup> موقع جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على الواب: <http://www.Univ-bouira.Dz>, consulter le 16/03/2013

التنفيذي رقم 06 - 343 المؤرخ في 04 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ 27 سبتمبر سنة 2006م، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها في مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تتمثل فيما يلي:

■ في مجال التكوين العالي: تتمثل مهام الجامعة فيها على الخصوص في:

- تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث، وذلك من خلال تنفيذ المنهاج ووسائله وأساليبه ومن ضمنه تقييم الطلبة؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها، وذلك من خلال دعم الطلبة وإرشادهم بتحديد احتياجات الطالب وتوفيرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل وذلك بمتابعة تقدم الطلبة وإنجازاتهم.

■ في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: وتتمثل مهام الجامعة في هذا المجال في:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بتحديد مجالاته وتوفير الموارد والمخصصات المالية للبحث؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية، الثقافية والدولية في تبادل المعارف وإثرائها؛
- توفير كل الإمكانيات للطلبة من أجل الوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي الذي يمكنهم من اقتحام المجال الاقتصادي في أي مكان وفي أي وقت؛
- توطيد العلاقات مع القطاع الاقتصادي؛
- تطوير البحث العلمي بإنشاء مخابر بحث في كل الميادين والتخصصات بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة؛
- توطيد العلاقة مع الجامعات الداخلية والخارجية، من أجل تحسين نوعية ومستوى التكوين والتعليم وإعداد الرسائل والبحوث والدراسات؛
- تسهيل التعاون والبحث على الطلبة والأساتذة، وذلك من خلال وضع شبكة معلوماتية فعالة؛
- محاوره الطلبة وفتح النقاش من خلال عقد اجتماعات سنوية، من أجل تجاوز ما يعيق الطالب أثناء دراسته.

- **التنشيط الثقافي والفكري:** حيث يعتبر نشر العلم والثقافة من ضمن رسالة الجامعة، من خلال تزويد الطالب بالعلوم النظرية والتطبيقية، ولا يقتصر هذا التنشيط على المجتمع الداخلي للجامعة فقط، بل تتعداه إلى المجتمع الخارجي.
- **إعداد القوى البشرية:** فقد تساهم الجامعة بصورة مباشرة في تنمية الاقتصاد والمجتمع، وإن كان ذلك يتم على المستوى المتوسط أو الطويل، إلا أن ما تنتجه هذه الأخيرة من إطارات وكفاءات بالمواصفات والشروط المطلوبة في سوق العمل وفي مختلف القطاعات - الاجتماعية والاقتصادية- تؤدي إلى رفع مردوديتها في حال الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات، ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ب. **تحديد مهنة الجامعة:** للجامعة مهنة ثنائية في الجوهر وغالباً ما يظهر هذا في القانون الأساسي للجامعات، إذ يمثل "التعليم والبحث" دائماً الجزء المكمل للأهداف المحددة لكيان الجامعة، وحالياً أضحى تحديد مهنة الجامعة صعب التحقيق، وهذا بسبب تضاعف النشاطات والتعقيدات الهيكلية والتحويلات المفروضة من طرف البيئة، ومن ثم فإن الإجابة على سؤال "ماهي مهنة الجامعة؟" يمكن أن يكون بعدة طرق حسب الأفراد، فغياب تعريف واضح لمهنة الجامعة يمكن أن يكون بمثابة محفز لإرادة المسيرين للتحكم في الرقابة وإجراءات التقييم والصعوبات التي تواجههم، إلا أن هذا التعريف لم يحقق بصفة دقيقة في الجامعات الجزائرية، فاختلاف الأجوبة والاختيارات مرهون بالنشاطات والإجراءات والهيكل التابعة للجامعة.
- ويمكن أن نحصّر نشاطات الجامعة في "التعليم والتربية، البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والاستشارة"، وهنا نجد أنفسنا أمام عدد كبير من المهن، ولكن على الجامعة أن تأخذ بعين الاعتبار تحقيق النشاطين الأساسيين للجامعة "التعليم والبحث"، وهذان النشاطان هما في نفس الوقت مستقلين، حيث نستطيع تحقيق واحد دون الآخر، لكنهما متكاملين أثناء الممارسة، فكل فرع من الحرف يُدخل تطويراً على الفرع الآخر لأنه يؤثر فيه بأي شكل من الأشكال، فالإستراتيجية الموضوعية قيد التنفيذ بالجامعة، وكذلك الهياكل المسخرة لقيام الجامعة بمهامها، لا بد أن تأخذ في الحسبان فعالية التعليم وتطوير البحث.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: تنظيم الجامعة.

سنقوم في هذا المطلب باستعراض الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد آكلي محند أولحاج، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية التابعة لها، حيث أنه يتكون من المصالح التالية:<sup>2</sup>

#### أولاً: مجلس الإدارة.

<sup>1</sup> جيلالي عياد غلام الله، "النظام الجامعي: تنظيمه وتسييره"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم اقتصادية، تخصص تسيير، الجزائر، 2005-2006م، ص32.

<sup>2</sup> من وثائق المؤسسة.

في كل مؤسسة يكون هناك مجلس إدارة يقوم على تسيير شؤونها، والجامعة كذلك حيث يكون هذا المجلس برئاسة المدير العام للجامعة، الذي تحدده الوزارة الوصية وهو يقوم باختيار باقي أعضاء مجلس الإدارة من بين الأفراد العاملين بالجامعة سواء كانوا أساتذة أو إداريين.<sup>1</sup>

ثانياً: المجلس العلمي.

هو عبارة عن هيئة استشارية يتكون هذا المجلس من مجموع الأساتذة، الذين يقومون على شؤون الطلبة ومناهج التدريس، تنظيم فترة الامتحانات، المصادقة على مواضيع مذكرات التخرج وملفات الإشراف، تحديد تواريخ مناقشة مذكرات التخرج.<sup>2</sup>

ثالثاً: رئاسة الجامعة.

ويندرج تحت إطارها ما يلي:<sup>3</sup>

1. نيابة رئيس الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات: وتتكفل هذه النيابة بما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتكوين التي تنظمها الجامعة؛
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل، ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج؛
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة؛
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات؛
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة؛
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال، وضمان متابعة سير المجلس العلمي والحفاظ على أرسيفه.

وتشمل نيابة رئيس الجامعة الخاصة بالتكوين العالي، التكوين المتواصل والشهادات على المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
- مصلحة الشهادات والمعادلات؛

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد آيت عكاش سمير، نائب المدير المكلف بالدراسات على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 6 أفريل 2013.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، اليوم نفسه.

<sup>3</sup> من وثائق المؤسسة.

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي؛
- مصلحة التكوين المتواصل.

2. نيابة رئيس الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: وتتكفل هذه النيابة بالمهام التالية:

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث؛
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل فيما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛
- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال؛
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة وانسجامها.

وتشمل هذه النيابة المصالح التالية:

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه؛
- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات.

3. نيابة رئيس الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه: وتتكفل بما يلي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع ومخططات تنمية الجامعة؛
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري؛
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحسينها دورياً؛
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- وضع جميع المعلومات تحت تصرف الطلبة والتي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجهاتهم؛
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل نيابة رئيس الجامعة للتنمية والاستشراف المصالح التالية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- مصلحة التوجيه والإعلام؛
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

4. نيابة رئيس الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا العالي فيما

بعد التدرج: وتتكفل هذه النيابة بما يلي:

- التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق القوانين المعمول بها في الجامعة؛
- تطوير البحث العلمي؛
- متابعة الأمور المتعلقة بسير التكوين العالي، البحث العلمي والعالي فيما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- إضافة إلى ترقية الأساتذة، وتنظيم الملتقيات ومتابعة التسجيل في الدكتوراه والماجستير.

رابعاً: المكتبة المركزية بالجامعة.

يشمل الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية جميع المطبوعات الموجودة بأربع لغات: العربية، الأمازيغية، الفرنسية والإنجليزية، المقتناة والمهداة والخاصة بمختلف الميادين والتخصصات الموجودة بالجامعة، وقد أدرجت كل هذه المطبوعات في سجل الجرد والفهرس البيبليوغرافي الآلي، وتحتوي المكتبة على 25000 عنوان من الكتب باللغات العربية، الأمازيغية، الفرنسية والإنجليزية وأكثر من 85000 نسخة.

وتتمثل مهام المكتبة المركزية تبعاً للجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 شعبان عام 1425هـ الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 2004م، وبمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 08 رجب عام 1425 هـ الموافق لـ 24 أوت سنة 2004م، الذي يهدف إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، وتتكفل المكتبة المركزية بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد؛
- مسك الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث طرق المعالجة والترتيب؛
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم؛
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحسين المستمر لعملية الجرد؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة، ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.

وتشمل المكتبة المركزية أربع (04) مصالح رئيسة هي:

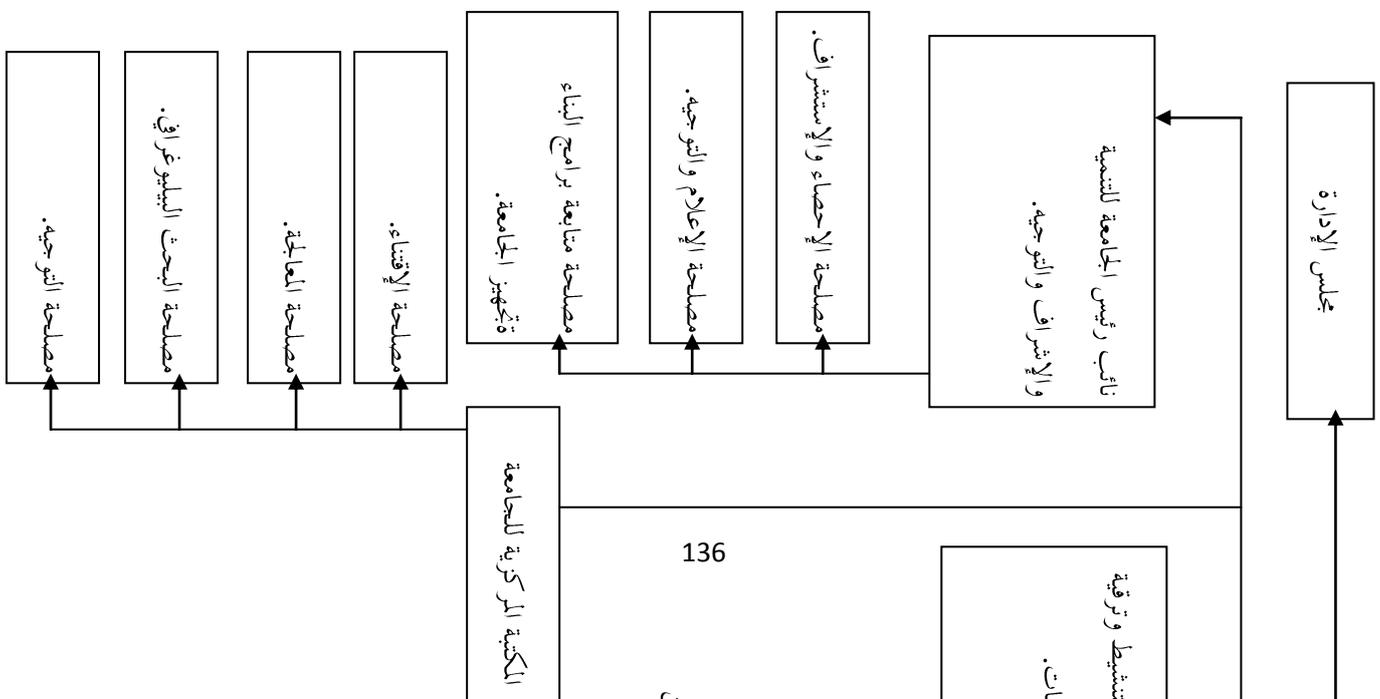
- مصلحة الاقتناء؛
- مصلحة المعالجة؛

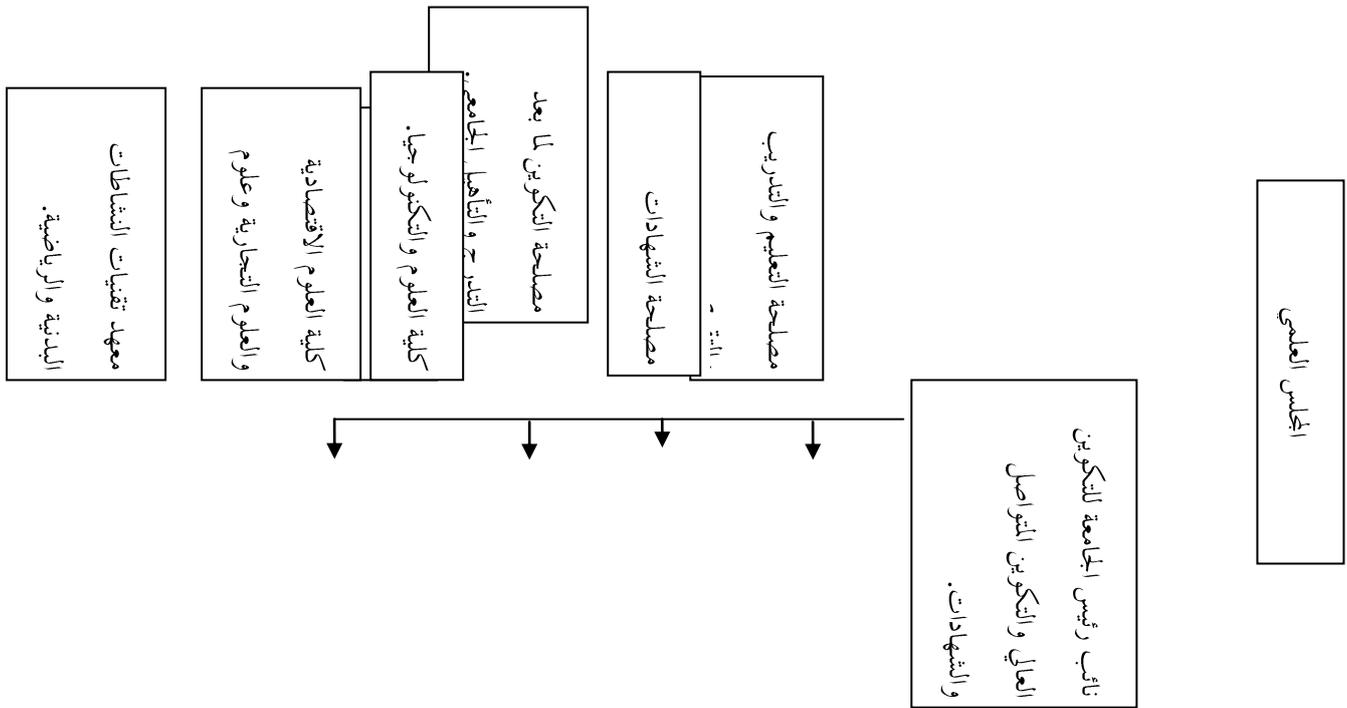
- مصلحة البحث البيولوجياي؛
- مصلحة التوجيه.

#### خامساً: الكليات.

تحتوي جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على ستة (06) كليات تعتمد النمط الجديد "LMD" مع استمرار النمط الكلاسيكي في بعض التخصصات، وتتمثل هذه الكليات في:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية؛
- إضافة لهذه الكليات هناك معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد آكلي محند أولحاج.





المطلب الثالث: الموارد المادية والبشرية ودورات التكوين بالجامعة.

لقد سخرت جامعة العقيد آكلي محند أولحاج إمكانيات مادية وبشرية معتبرة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى هذه الهياكل والدعائم المادية والبشرية، إضافة إلى دورات وأطوار التكوين المسموح بها.

أولاً: الهياكل والدعائم البيداغوجية.

تعتمد الجامعة على هياكل ودعائم بيداغوجية مهمة في ممارسة مهامها وتحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها سنتطرق لها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الهياكل البيداغوجية: وتعتبر هذه الهياكل من أهم العناصر الضرورية التي تقوم عليها العمليات التدريسية، والتي يجب على الجامعة أن توفرها، وتمثل هذه الهياكل في البنى التحتية التي تزخر بها الجامعة من مدرجات، قاعات تدريس وقاعات محاضرات، حيث تملك الجامعة منشآت وهياكل هامة من أجل استيعاب عدد الطلبة المتزايد كل سنة، ويمكن إحصاء هذه الهياكل في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: إحصاء البنى التحتية بالجامعة لسنة 2012 – 2013م.

الهيكل البيداغوجية (البنى التحتية)	العدد	طاقة الاستيعاب (المقاعد البيداغوجية)
قاعة المحاضرات	01	800
المدرجات	11	3160
قاعات التدريس	112	4040
قاعات المخابر	14	/
قاعات الأنترنت	11	197
قاعة المطالعة	06	480
قاعات السمعي البصري	01	25
المكتبة	09	1154
قاعة أجهزة	01	05
المجموع	187	10763

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01).

ونلاحظ من خلال هذا الجدول، بأنه على الرغم من الهياكل الهامة التي تتمتع بها الجامعة، إلا أن هناك نقص ملحوظ في هذه الهياكل مما يستلزم الاهتمام أكثر بها، خاصة تلك المتعلقة بمناقشة مذكرات التخرج، فكيف بجامعة تدرج طور الماستر، الماجستير والدكتوراه، ولا تحتوي على قاعات أجهزة بكل ما هو ضروري لتتم عملية المناقشة في ظروف جيدة.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

2. الدعائم البيداغوجية: ونقصد بالدعائم البيداغوجية الإعلام الآلي، الأنترنت، قاعات السمعي البصري والتعليم عن بعد، حيث عرف التعليم بالجامعة قفزة نوعية وتمثل هذه الدعائم في:
- الإعلام الآلي: حيث تتوفر الجامعة على (11) قاعة للإعلام الآلي، مخصصة لتعليم الطلبة في تقنيات وبرامج الإعلام الآلي.
  - الأنترنت: حيث توجد قاعة للأنترنت على مستوى كل كلية وذلك لمساعدة الطلبة في بحوثهم، بالإضافة إلى (04) قاعات مخصصة للأساتذة.
  - قاعات السمعي البصري: من بين الدعائم البيداغوجية المهمة التي تتوفر عليها الجامعة حالياً نجد قاعة السمعي البصري، التي طاققتها الاستيعابية تقدر بـ 30 مقعداً يتم استغلالها في الندوات العلمية والمحاضرات، خاصة التي تتعلق بطلبة الماجستير أو النشاطات العلمية والثقافية، وتوجد هذه القاعة على مستوى مكتبة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، التي تعد مكتبة شبه مركزية بالإضافة إلى وجود قاعة أخرى بكلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض مخصصة لنفس الغرض.
  - التعليم المتلفز عن بعد: إن الجامعة لم تزود بعد بأجهزة التعليم المتلفز، وذلك بسبب عدم وجوده في قائمة المستفيدين من مشروع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد، وحالياً الجامعة في انتظار استكمال الإجراءات القانونية من اجل الاستفادة من هذا المشروع.

#### ثانياً: إحصاء الموارد البشرية.

سيتم فيما يلي توضيح عدد كل من الأساتذة الذين يؤطرون ويدرسون بالجامعة، إضافة إلى عدد الطلبة الذين يدرسون بالجامعة للسنة الجامعية 2012-2013م.

1. إحصاء الأساتذة: حيث يؤطر حالياً بالجامعة 477 أستاذ خلال هذا الموسم الجامعي، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم 16: إحصاء الأساتذة (المؤطرين) بالجامعة.

الرتبة / الأساتذة	أساتذة دائمين	متعاقدين داخليين	متعاقدين خارجيين	المجموع
أستاذ التعليم العالي	11	02	/	13

23	03	04	16	أستاذ محاضر (أ)
51	08	19	24	أستاذ محاضر (ب)
333	09	120	204	أستاذ مساعد (أ)
346	80	74	192	أستاذ مساعد (ب)
92	92	/	/	مساعدين
101	100	01	/	آخرين (مهندسين، مدرسين، أساتذة النشاطات البدنية والرياضية...)
959	292	220	447	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (01) و (02).

2. إحصاء الطلبة: فقد عرف تعداد الطلبة بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، تطوراً نسبياً منذ السنة الجامعية 2001-2002م حيث قدر عددهم آنذاك بـ 605 طالب، وابتداءً من الموسم الجامعي 2006-2007م ومع إدراج نظام "LMD"، وصل عدد الطلبة إلى 4407 طالب، ليتجاوز تعداد الطلبة الإجمالي حوالي 11700 طالب خلال السنة الجامعية 2011-2012م، ليصل عدد الطلبة بالجامعة في السنة الجامعية 2012-2013م إلى 12820 طالب، والجدول التالي يبين إحصاء الطلبة بالجامعة للسنة الجامعية 2012-2013م.

الجدول رقم 17: إحصاء عدد الطلبة بالجامعة.

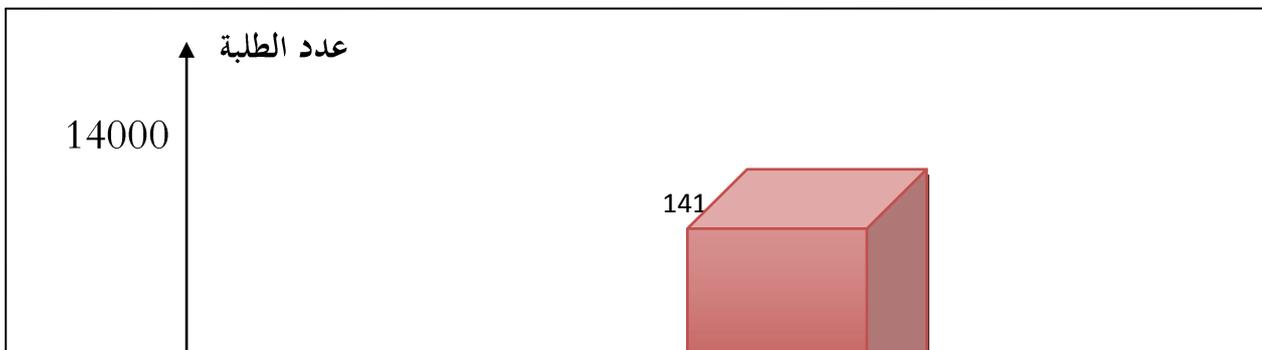
عدد الطلبة	قبل التدرج	بعد التدرج	المجموع
النظام الكلاسيكي	1060	ماجستير 54	1120

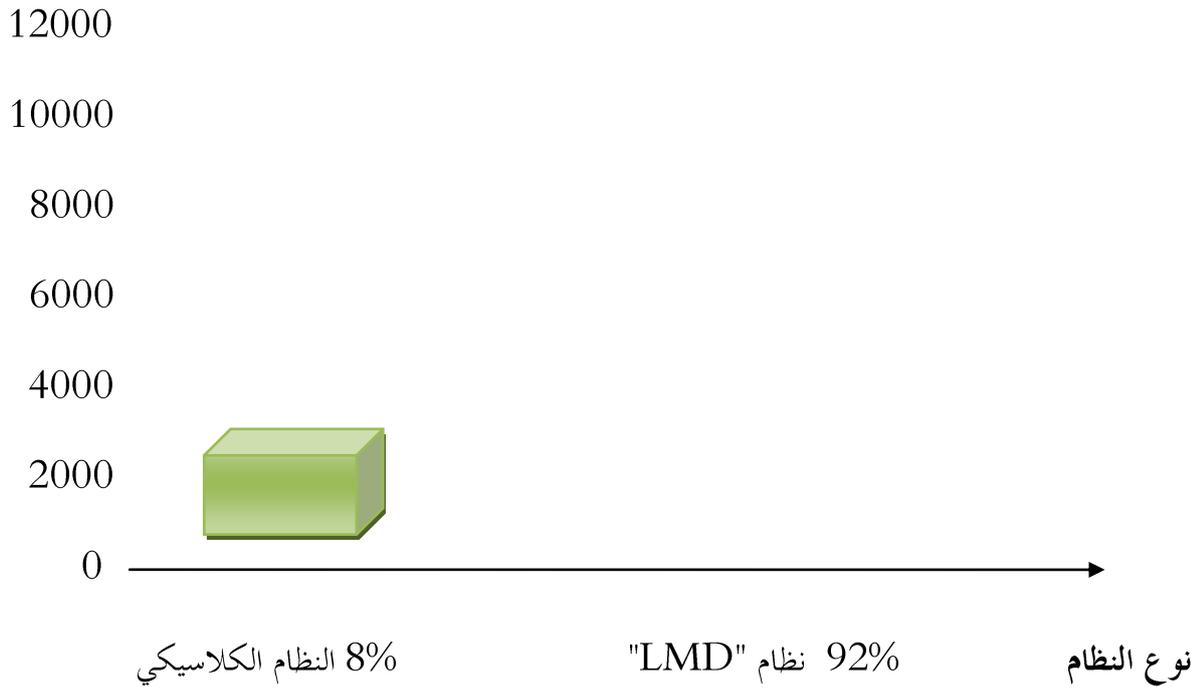
	دكتوراه 06		
11700	/	ليسانس 10263	نظام "LMD"
		ماستر 1437	
12820	1517	11323	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (02) وللإحاطة أكثر حول توزيع الطلبة بين التخصصات والكليات أنظر الملحق رقم (03).

ونلاحظ من هذا الجدول أنه في الجامعة نسبة الطلبة الذين يدرسون ضمن النظام الكلاسيكي هو (8%) بعدد 1060 طالب، بينما توجه أكبر عدد من الطلبة إلى نظام "LMD" بعدد 11700 طالب بنسبة (92%)، والشكل التالي يبين الفرق بين تعداد الطلبة في النظام الكلاسيكي ونظام "LMD" في طور ما قبل التدرج، بينما فيما بعد التدرج نجد 60 طالب مقسمين بين الماجستير والدكتوراه (54 طالب في الماجستير، 06 طلبة في الدكتوراه)، بينما في نظام "LMD" سيتم إدراج طور الدكتوراه ابتداءً من السنة الجامعية المقبلة.

الشكل رقم 22: توزيع الطلبة بين النظام الكلاسيكي ونظام "LMD".





المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (02).

3. دورات أو أطوار التكوين في الجامعة: ويعرض الجدول التالي أطوار التكوين المتوفرة في جامعة العقيد آكلي محند أو الحاج.

الجدول رقم 18: أطوار التكوين في الجامعة.

المدة (السداسيات)	الشهادات	طور التكوين
06 سداسيات (03 سنوات)	الليسانس	نظام "LMD"
04 سداسيات (سنتين)	الماستر (بعد الحصول على شهادة)	

	الليسانس "LMD".	
/	الدكتوراه (بعد الحصول على شهادة الماستر "LMD").	
/	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA).	الدورة القصيرة
08 سداسيات (04 سنوات)	ليسانس	الدورة الطويلة
/	مهندس دولة	
04 سداسيات (سنتين)	الماجستير (بعد الحصول على شهادة فيما قبل التدرج بالدورة الطويلة).	ماجستير
/	الدكتوراه (بعد الحصول على شهادة الماجستير).	الدكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (04).

#### المطلب الرابع: آفاق وإستراتيجية الجامعة.

المهمة الأولى للجامعة هي توصيل وإنتاج المعرفة، لذا عمدت جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بتحديد الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها، وذلك للوصول على آفاقها المستقبلية.

#### أولاً: آفاق الجامعة.

وتظهر آفاق جامعة العقيد آكلي محند أولحاج فيما يلي:<sup>1</sup>

- التنوع والتمايز؛
- استمرار الجامعة كمركز للإبداع والتجديد في المستقبل، وأن تبقى مغروسة في قلب المجتمع، وتكون مختلفة عن الجامعات التي نعرفها في الوقت الحاضر، بحيث تصبح مؤسسة عالمية تسيّر العلم والمعرفة الذين يحتلان المكانة الأولى في أولوياتها؛
- الأخذ على عاتقها التكوين المستمر ومواجهة المشاكل المطروحة من طرف هذا القطاع؛
- العمل على تحقيق التوافق بين الجامعة والعمولة وتكييفها لتلبية الاحتياجات المحلية، بمعنى عولمة الجامعة من ناحية المعرفة والتسيير وجعلها في مصلحة المجتمع المحلي والبيئة؛

<sup>1</sup> جيلاني عياد غلام الله، مرجع سبق ذكره، ص46.

- توظيف المستخدمين وتحفيزهم، مكافئتهم وضمان تحسين مستواهم، وتحديد معلوماهم المهنية وتكوينهم؛
- المرونة في البرامج التربوية حتى تتكيف مع الواقع وطلب الزبائن (الطلبة)؛
- تحفيز الطلبة لمواجهة سوق العمل غير المعروف؛
- التخفيف من التوتر الحاصل بين البحث، التعليم والمعرفة وإحداث التكامل بينهم؛
- الاستخدام الفعال للتكنولوجيات الجديدة لتسهيل التمهين والتحصيل العلمي؛
- إحداث تعاون ومنافسة بين مختلف المؤسسات الجامعية؛
- محاربة مشكل الإنصاف (العدالة) والأخلاق المهنية؛
- تحقيق التوازن بين الاهتمام بالجانب البيداغوجي والجانب الإداري، فباعتبار الجامعة جهاز إداري من ضمن الأجهزة الإدارية الأخرى للدولة، أصبحت مهمتها إدارية بحتة، فهي تهتم كثيراً بتسيير المستخدمين، تسيير الميزانية والوسائل، وأهملت الجانب البيداغوجي كلية، لذا تسعى جامعة العقيد آكلي محند أولحاج إلى الاهتمام أكثر بالجانب البيداغوجي، باعتباره ذو أهمية كبيرة للتقليل من سياسة الارتباط بالكرسي من طرف المسؤول، والتقليل أيضاً من عامل البيروقراطية.

#### ثانياً: إستراتيجية الجامعة.

تعتمد إستراتيجية جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على التخطيط، وتوفير الوسائل اللازمة لها، مع إمكانية واستعداد الهياكل لتنفيذها، وهناك ثلاث مستويات من الإستراتيجيات في الجامعة تتمثل في:<sup>1</sup>

1. الإستراتيجية المهنية: فالمهمة الإستراتيجية للجامعة هدفها تجميع الإستراتيجيات الفردية المراقبة من طرف الأساتذة، فالإستراتيجية المهنية هي التي تتعلق بمحتوى الدروس، طرق التدريس، ومواضيع البحث العلمي، وأغلب الإستراتيجيات المهنية تدرج في المهام الكلية للجامعة؛
2. الإستراتيجية الإدارية: حيث يستطيع الإداريون وضع إستراتيجية خاصة بالجامعة مثل: تسيير الاستثمارات، العتاد، الإمداد، التوجيهات العامة الخاصة بالإستراتيجية الجامعية، تنظيم المصالح، حل المشاكل الآنية والمستعجلة، وفي بعض الأحيان فإن بعض الإستراتيجيات الإدارية تُفرض من الخارج، سواءً من أجهزة مختصة أو حكومية، ولكن لا مركزية القرار في عدة مجالات تعتبر بمثابة مفتاح للإستراتيجية، وبهذا تصبح التأثيرات الخارجية كمراقبة غير مباشرة فقط؛
3. الإستراتيجية الجماعية: القرارات الجماعية تؤدي إلى تنسيق أكبر ينتج عنها إستراتيجية مهيمنة، وعادة ما تساعد التنظيمات الجامعية على تطوير أنظمة تنسيق المصالح المشتركة، وهناك عدة قرارات تتميز بها هذه المجموعة مثل: الإبداع، التوفيق، البرمجة، الترقية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص48.

وبعد أن استعرضنا في هذا المبحث لمحّة عن الجامعة وظروف نشأتها وتطورها، هيكلها التنظيمي ومواردها المادية والبشرية إضافة إلى مهنتها، مهامها وآفاقها، سنقوم في المبحث الموالي باختبار الفرضيات المطروحة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة في الكلية.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

للقوف على صحة الأفكار النظرية أو خطئها، استدعى منا ذلك التنقل إلى الميدان، فبعدما تطرقنا إلى عرض عام لجامعة العقيد آكلي محند أولحاج \_المؤسسة محل الدراسة\_ قمنا فيما بعد بطرح استبيان وتوزيعه على العينة المحددة، ومن ثم سنحاول عرض وتحليل المعطيات، والتي على أساسها سيتم استنباط النتائج ومقارنتها مع الدراسة النظرية، وذلك من خلال العناصر التالية:

✳ منهجية الدراسة؛

✳ عرض وتحليل بيانات الاستبيان؛

✳ نتائج الاستبيان.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة.

لقد اعتمدنا في إنجازنا لهذا البحث على منهجية تقوم على الطرق والإجراءات التالية:

#### أولاً: مشكلة الدراسة.

تتجسد المشكلة التي يتصدى لها هذا البحث في دراسة الأثر والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعة، وبمعنى آخر سوف تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة على أداء موظفيها؟.

#### ثانياً: أهداف الدراسة.

الهدف من معالجة هذه الدراسة هو تحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة باختلاف خصائصهم؛
- الوقوف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين وأدائهم من خلال قياس اتجاهاتهم وآرائهم.

### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، وشملت عينة الدراسة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بما فيهم من هيئة التدريس والعاملين الإداريين فيها.

### رابعاً: حدود الدراسة.

لقد أبحرنا هذه الدراسة في إطار الحدود الزمنية والمكانية والبشرية التالية:

1. **الحدود المكانية:** من أجل دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وقع اختيارنا على جامعة العقيد آكلي محند أولحاج للدراسة الميدانية، حيث تتكون من ستة (06) كليات ومعهد واحد: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، كلية الآداب واللغات، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وفي دراستنا هذه اخترنا كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كمحل للدراسة الميدانية.

2. **الحدود الزمنية:** لقد تم تحديد السنة الجامعية 2012-2013م كحدود زمنية لاعتماد المجتمع وعينة الدراسة، وأحياناً أخرى تحصلنا على معلومات تخص السنتين الأخيرتين.

3. **الحدود البشرية:** لقد شملت دراستنا عينة من الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من الأساتذة، أساتذة إداريين وأعاون.

### خامساً: منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام منهج دراسة الحالة الذي يعرف بأنه "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بغرض الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة"<sup>1</sup>، وبالتالي فهذا المنهج يمكننا من جمع البيانات ودراستها، بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المختلفة وأوضاعها الثقافية، وهو ما يمكننا من تحقيق هدف الدراسة.

### سادساً: أدوات الدراسة.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط5، 2009، ص130.

لقد اعتمدنا على مجموعة من الطرق، الأدوات والتقنيات في جمع المعلومات التي تمكننا من القيام بالدراسة الميدانية في الجامعة، وتمثل هذه الأدوات في:

1. **المعاينة:** وتعتبر من أهم طرق جمع المعلومات، حيث يتم من خلالها تحديد عينة الدراسة، التي تعتبر من أهم الخطوات لأي دراسة أو بحث وهي: "جزء من مجتمع الدراسة، تمثله من حيث الخصائص والصفات"،<sup>1</sup> حيث اعتمدنا على هذه التقنية في اختيارنا لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أو لحاج كمحل للدراسة، ممثلة بمختلف العاملين في الكلية على اختلاف خصائصهم ومستوياتهم.
2. **الملاحظة:** وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات خاصة الملاحظة العلمية والتي نحدد بصدد دراستها حالياً، والتي تعتمد على المشاهدة العقلية من أجل تحليل الظواهر وإيجاد العلاقات بينها، كما أنها تتطلب أدوات علمية ودقيقة للقياس والتحليل،<sup>2</sup> وتكمن أهمية هذه الطريقة في بحثنا هذا على أنها الوسيلة الأسهل والأجمع في مراقبة السلوك الإنساني وجمع بيانات حوله، خاصة ونحن بصدد دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين وطريقة إنجازهم لأعمالهم.
3. **المقابلة:** وهي من الأدوات الأساسية أيضاً في جمع البيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها، وهي من الوسائل البسيطة والأكثر شيوعاً واستعمالاً في البحوث، حيث تعد استبياناً شفوياً يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية، وقد اختلفت الآراء حول تعريف المقابلة، فقد عرفها "أنجلش" بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي، أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه، التشخيص والعلاج"،<sup>3</sup> وتعد طريقة ملائمة خاصة إذا كان عدد وحدات المشمولين صغيراً، أو إذا كانت طبيعة الاستبيان تحتاج إلى شرح وتوضيح من الباحث نفسه.<sup>4</sup>
4. **أسلوب تحليل المحتوى (تحليل الوثائق):** ويعد من أهم الطرق لاستخلاص المعلومات عن طريق تحليل مختلف الوظائف المتاحة، وعادة ما يعرف بأنه: "أسلوب كمي ونظامي يصف ظاهرة ما، أو حدث ما، أو تحليل حدث أو ظاهرة أو شخصية أو كتاب"، وقد استخدمنا هذه الطريقة لفحص الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل خاصة في:

- الهيكل التنظيمي للجامعة؛
- موقع الواب للجامعة (التاريخ، المهام، الإستراتيجية والآفاق)؛
- المذكرات التي تناولت الجامعة كدراسة حالة.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، تحسين الطراوة، "منهجية البحث العلمي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2002، ص55.

<sup>2</sup> علي الضلاعين، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، ب س ن، ص131.

<sup>3</sup> سلاطنية بلقاسم، حسان الجبلاني، "أسس البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ب ط، 2009، ص105.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الحميد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2005، ص90.

5. الاستبيان: حيث يعد أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل مجموعة مؤشرات، ويمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي يريد معلومات عنها من المبحوث، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على هذه التقنية من طرق جمع المعلومات، باعتبارها تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصدقية والوضوح، نظراً لكونه غير مرتبط تماماً بالعمل، بالإضافة إلى كونه يتميز بالسرية مما يضيفي عليه نوعاً من الثقة والمصدقية.

وقد حاولنا تطوير استبانة شاملة لكافة جوانب موضوع الدراسة، وتم توزيعها على أفراد العينة في شكلها النهائي بعد أن تم عرضها على عدد من المختصين في مجال إدارة الأعمال بجامعة البويرة، لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيه فقرات الاستبانة لغوياً، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة البعض من هذه الفقرات في ضوء هذه الملاحظات، وقد احتوت الاستبانة النهائية على (20) سؤالاً، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن فقرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؛

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع؛

الجزء الثالث: وهو متعلق بالعلاقة والآثار المترتبة عن الثقافة التنظيمية في الكلية على أداء العاملين فيها.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة فهي تتمثل في:

- الأسئلة المغلقة: وهي التي تطلب من المبحوث اختيار الإجابة الصحيحة من مجموعة من الإجابات مثل: نعم، لا، دائماً، نادراً، أحياناً، وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة؛
- الأسئلة المفتوحة: وفي هذا النوع من الأسئلة تركنا للمبحوث حرية التعبير عن رأيه بالتفصيل، مما ساعدنا في التعرف على الأسباب والدوافع التي تؤثر في الآراء والمقترحات والحقائق.

ولقد قمنا بتوزيع (30) استبانة على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، والذين يشكلون نسبة 40% من مجموع العمال في الكلية، وقد تم الاعتماد على برنامج "EXELE" لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في دوائر نسبية، لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل إلى جانب الدراسة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لمن يريد التعمق أكثر في الموضوع وتقريب الفهم للدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

سنحاول في هذا المطلب تحليل مختلف البيانات المحصل عليها من خلال توزيع استمارات الاستبيان في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سواءً فيما تعلق الأمر بالبيانات العامة، أو بيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يمكننا من الحصول على المعلومات التي نحتاجها في الدراسة.

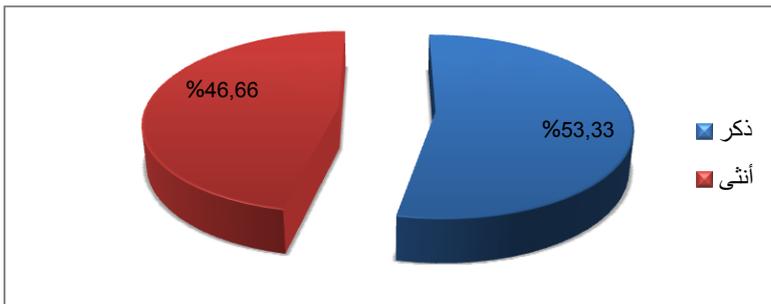
أولاً: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

قبل أن نخوض في تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع، يتوجب علينا في البداية التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة حول العاملين (أساتذة، أساتذة إداريين، إداريين) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة.

1. توزيع عينة العاملين حسب الجنس.

الشكل رقم 24: العاملين حسب الجنس

الجدول رقم 17: توزيع العاملين حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	16	53,33
أنثى	14	46,66
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

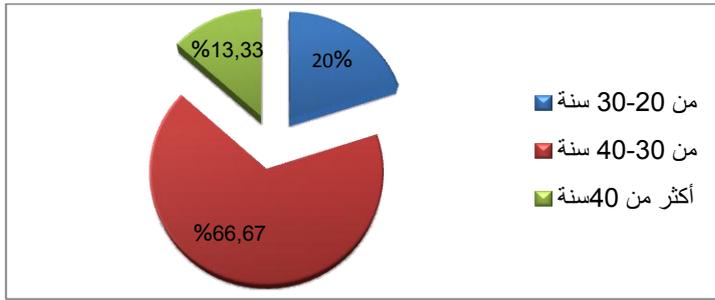
نلاحظ من الجدول أن نسبة النساء العاملات تمثل (46,66%) من مجموع العينة وهي قريبة جداً من نسبة الرجال والتي تقدر بنسبة (53,33%)، مما يعني أن المرأة لم يعد ينظر إليها بالنظرة التقليدية (العمل في البيت فقط) وأنه بإمكانها أن تؤدي عملها في أي مجال وبالكفاءة والفعالية المطلوبة.

2. توزيع عينة العاملين حسب السن.

الشكل رقم 25: العاملين حسب السن

الجدول رقم 18: توزيع العاملين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
من 20-30 سنة	6	20
من 30-40 سنة	20	66,67



أكثر من 40 سنة	4	13,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة.

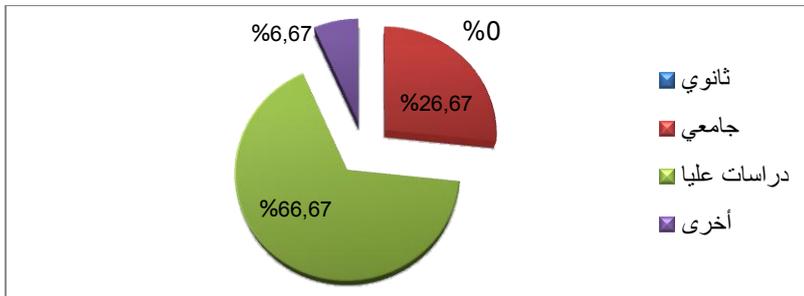
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

ونلاحظ من الجدول أن (20%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، و(66,67%) من العاملين تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة، و(13,33%) من العاملين بلغت أعمارهم 40 سنة فأكثر، ومنه فإن أكثر من (70%) من مفردات العينة أعمارهم تزيد عن 30 سنة وهذا مؤشر يدل على أن نسبة ليست بالقليلة من العينة لديهم المعرفة عن بيئة العمل في الجامعة، ويمكنهم تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة.

3. توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي للعاملين.

الشكل رقم 26: العاملين حسب المستوى

الجدول رقم 19: توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي



النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ثانوي
26,67	8	جامعي
66,66	20	دراسات عليا
6,67	2	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

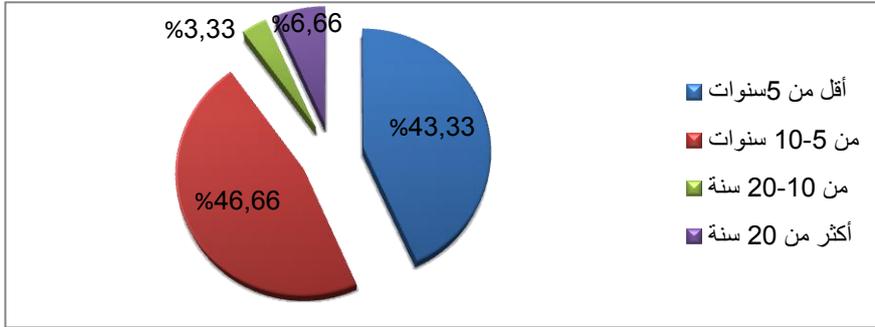
نلاحظ هنا من الجدول أن نسبة 26,67% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، و66,67% من عينة الدراسة يحوزون على دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، ونسبة 6,67% من العينة لديهم دراسات أخرى كتقني سامي، مهندس دولة، وهذا مؤشر على أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية مما يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

4. توزيع العاملين حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
----------	---------	----------

الجدول رقم 20: توزيع العاملين حسب الأقدمية  
الشكل رقم 27: توزيع العاملين حسب الأقدمية

أقل من 5 سنوات	13	43,33
من 5-10 سنوات	14	46,66
من 10-20 سنة	1	3,33
أكثر من 20 سنة	3	6,66
المجموع	30	100



المصدر: من إعداد الطالبة

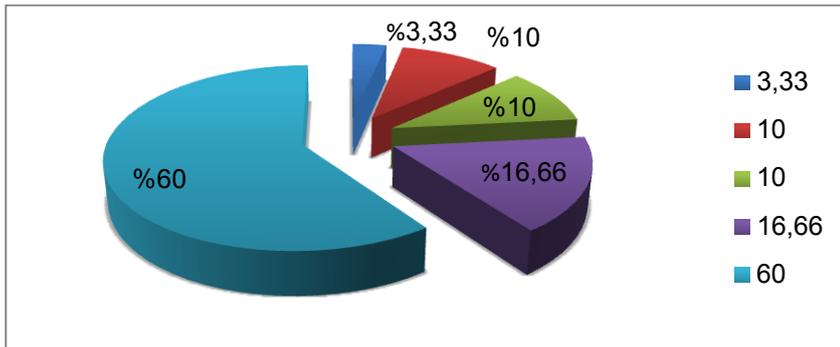
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن هناك تنوعاً في عدد سنوات التوظيف من خلال تشكيلة العينة فهناك الجديد (أقل من 5 سنوات) والذي يمثل نسبة 43,33% من أفراد العينة، وهناك القديم (أكثر من 5 سنوات) بنسبة 56,66% من أفراد عينة الدراسة، و بين هذا وذاك سوف يتم استخلاص أهم معالم الرؤية الجديدة للموظفين الجدد بالمنظمة بإسقاطها على ما يحمله القدامى من قيم ومعتقدات ترسخت لديهم أثناء مسارهم المهني، من أجل مساعدتهم على فهم أهداف وبيئة عمل المؤسسة، وتسريع عملية اندماجهم في العمل بالمؤسسة

5. توزيع العاملين حسب الوظائف.

الجدول رقم 21: توزيع العاملين حسب الوظيفة  
الشكل رقم 28: العاملين حسب الوظيفة التي يشغلونها

الوظيفة	التكرار	النسبة %
نائب المدير	1	3,33
رئيس مصلحة	3	10
تقني سامي	3	10
عون إداري	5	16,66
أستاذ	18	60
المجموع	30	100



المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

ونلاحظ من الجدول رقم 21 أن مفردات عينة الدراسة مسمياتهم الوظيفية موزعة على نائب مدير، رئيس مصلحة، عون إداري، تقني سامي وأستاذ، ومن هنا نرى أن عملية توزيع المستويات والمسميات الوظيفية يعود إلى طبيعة المهام والمسئوليات في بيئة العمل، ويعود أيضاً إلى المستوى العلمي والخبرة والكفاءة العملية للموظف. ثانياً: تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

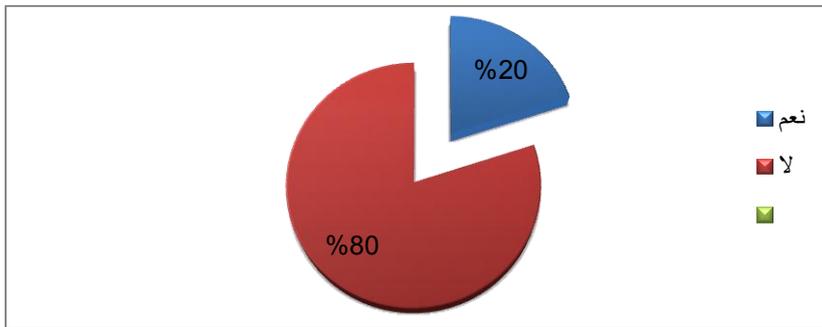
فبعد أن تطرقنا إلى خصائص عينة الدراسة، سنحاول تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ومدى الوعي

بضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية ترسخ مبادئ وقيم العمل والأداء المتميز، وذلك من خلال تحليل أهم العناصر التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المؤسسة، والتي تحدد إلى حد بعيد السلوك الإداري في مجال أنماط الاتصال، اتخاذ القرارات، العلاقات وأساليب التعامل ما بين الأفراد في العمل.

6. هل سمعت من قبل بمصطلح الثقافة التنظيمية التنظيمية؟

الشكل رقم 29: المعرفة بمصطلح الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 22: المعرفة بمصطلح الثقافة التنظيمية



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	6	20
لا	24	80
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة

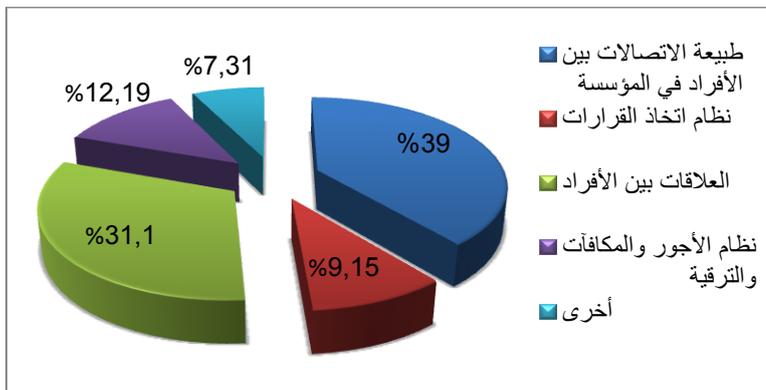
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

ونلاحظ من الجدول رقم 22 أن نسبة 80% من أفراد العينة هم على علم ومعرفة بمصطلح الثقافة التنظيمية، بينما نسبة 20% من العينة ليس لهم دراية بهذا المصطلح، وهنا نرى أن هذه النسبة من الذين لديهم معرفة بالثقافة التنظيمية يمكننا من الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكننا من التعرف على معنى الثقافة التنظيمية بالنسبة للذين يعرفون هذا المفهوم.

- إذا كانت الإجابة "نعم" فماذا تعني لك هذه الكلمة في المؤسسة التي تعمل بها؟

الشكل رقم 30: معنى الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 23: معنى الثقافة التنظيمية



البيان	أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية
طبيعة الاتصالات بين الأفراد في المؤسسة	39%
نظام اتخاذ القرارات	9,15%
العلاقات بين الأفراد	31,1%
نظام الأجور والمكافآت والترقية	12,19%
أخرى	7,31%

المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 39% من أفراد العينة يعتبرون أن من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعة ومظاهرها تنعكس في طبيعة الاتصالات بين الأفراد، بينما 31% من العاملين يرون أن الثقافة التنظيمية تنعكس في العلاقات بين الأفراد في الجامعة، وقد اعتبر 12,19% من الأفراد أن الثقافة التنظيمية تظهر في طريقة منح الأجر والمكافآت والترقية، ويعتقد 9,1% من أفراد العينة أن الثقافة التنظيمية تكمن في نظام اتخاذ القرارات، في حين 7,31% من مفردات العينة كان لهم رأي آخر حول معنى الثقافة التنظيمية تمثل في طريق تنظيم وسير العمل، العادات والتقاليد التي تجمع أفراد المؤسسة والعلاقات الشخصية الناتجة عن العمل في مؤسسة واحدة، ومن هنا يمكن القول أن غالبية أفراد العينة ينظرون للثقافة التنظيمية بمنظار العلاقات وطبيعة الاتصالات بين الأفراد في الجامعة.

7. حين انضمت إلى الجامعة لأول مرة، مالذي استدعى انتباهك بصفته شيئاً جديداً عليك أو غريباً أو مختلفاً، من حيث الطريقة التي تتم بها الأشياء والأعمال، مقارنة مع ما كنت تتوقعه أو ما كنت قد اعتدت عليه في مكان آخر؟

الجدول رقم 24: الاختلاف الملاحظ من طرف العاملين في الجامعة.

النسبة %	التكرار	البيان
36,66	11	سوء التنظيم، التسبب والفوضى التي تعيق العمل
16,66	5	انعدام الاتصال والعلاقات وعدم وجود تعاون بين الأفراد
3,33	1	ليس هناك قيمة للكفاءات
6,66	2	حجم أو عدد الطلبة في المحاضرة
10	3	ليس هناك شيء فاجأني باعتبار أنني كنت طالباً ثم عملت بالجامعة
26,66	8	دون إجابة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

ونلاحظ من الجدول رقم 24 أن غالبية أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 36,66%، يرون أن الشيء الغريب والمختلف والجديد عليهم حول الطريقة التي تتم بها الأشياء والأعمال، تتمثل في سوء التنظيم وعدم وجود إطار ينظم العمل بشكل جيد، إضافة إلى حالة التسبب والفوضى والطريقة العشوائية في تنفيذ الأعمال، بينما باقي أفراد العينة والذين يشكلون نسبة 6% توزعت آراءهم على انعدام العلاقات، غياب الاتصال والتعاون بين الأفراد وعدم إعطاء قيمة للكفاءات، أما 2% من الأفراد تفاجئوا بالإقبال الكبير على المحاضرات، في حين أن 3% من مفردات العينة لم يجدوا شيئاً مختلفاً، أما باقي الأفراد والذين يمثلون نسبة 8% من الأفراد لم يقدموا أي إجابة.

8. ماهي القيم التي تسعى الإدارة لنشرها في الجامعة؟

الجدول رقم 25: القيم التي تسعى الإدارة لنشرها في الجامعة.

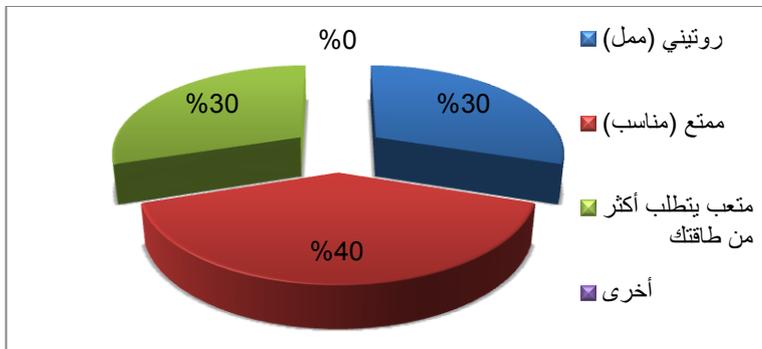
أهمية القيم الثقافية في الجامعة	القيم
7,14%	العدالة
30%	الالتزام والانضباط في العمل
28,57%	احترام الوقت
11,42%	التعاون بين العاملين
11,42%	تشجيع روح المبادرة والإبداع لتحسين العمل
7,14%	تنمية روح الانتماء والولاء للمؤسسة
4,28%	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان.

ونلاحظ من الجدول رقم 25 أن من أكثر القيم أهمية والتي تعمل الجامعة على نشرها والتي لقيت نسبة إجماع 30% و 28,57% على التوالي من قبل أفراد العينة تتمثل في قيمة الالتزام والانضباط في العمل، وقيمة احترام الوقت، نظراً لغياب الوعي لدى العاملين بقيمة الوقت والانضباط في العمل، وكذا من القيم التي لقت أهمية كبيرة لدى أفراد العينة هي التعاون بين العاملين الذي يعتبر عنصر مغيب تماماً في مؤسساتنا، خوفاً من ضياع المصالح والمناصب وتفوق الآخرين، بينما القيم الأخرى فقد حصلت على نسب ضعيفة في الأهمية مثل تشجيع روح المبادرة، والعدالة باعتبار الجامعة مؤسسة حكومية تلتقى تعليماتها من الوزارة الوصية.

9. ماهي طبيعة عملك في المؤسسة؟

الشكل رقم 31: طبيعة وظيفة الفرد



المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم 26: طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة %
روتيني (ممل)	9	30
متع (مناسب)	12	40
متع يتطلب أكثر من طاقتك	9	30
أخرى	0	0
المجموع	30	100

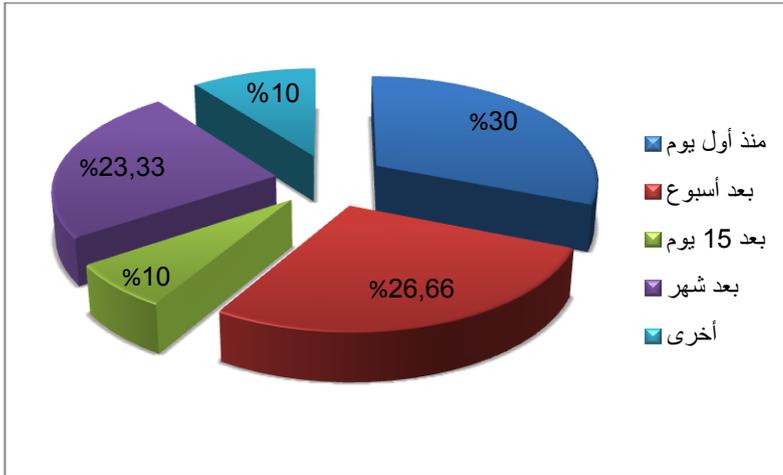
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

ونلاحظ من هذا الجدول أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن عملهم ممتع ومناسب لقدراتهم ومهاراتهم لإنجاز عملهم، بينما الأفراد الباقين الذين يمثلون نسبة 60% من العينة فيرون أن عملهم ممل، روتيني ومتعب يتطلب أكثر من طاقتهم، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم أخذ المعايير المناسبة في التوظيف.

10. ماهي المدة التي احتجتها للتكيف والاندماج في المؤسسة؟

الشكل رقم 32: الفترة اللازمة لاندماج الفرد

الجدول رقم 27: الفترة اللازمة لاندماج الفرد في المؤسسة



البيان	التكرار	النسبة %
منذ أول يوم	9	30
بعد أسبوع	8	26,66
بعد 15 يوم	3	10
بعد شهر	7	23,33
أخرى	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة

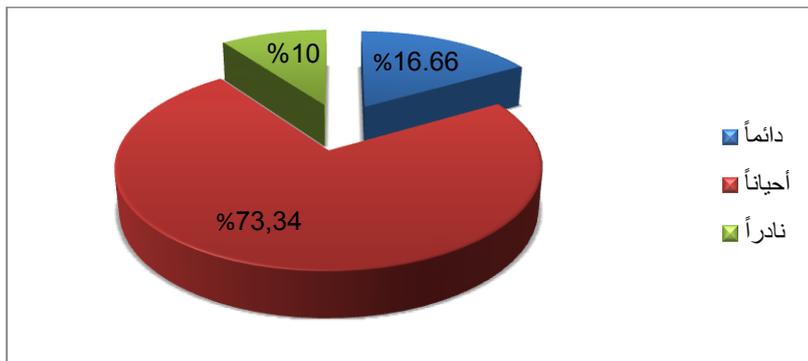
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 27 أن نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة اندمجوا في المؤسسة منذ أول يوم، في حين أن 26,66% من العاملين تكيفوا مع جو ومناخ العمل بعد أسبوع من التحاقهم بأماكن عملهم، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين اندمجوا بعد 15 يوم 10% يوم، وهي نفس النسبة من أفراد العينة التي احتاجت أكثر من شهر للاندماج في بيئة عمل المؤسسة، أما باقي مفردات العينة فقد احتاجوا لأكثر من ذلك للاندماج في المؤسسة.

11. هل تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في أي وقت تشاء؟

الشكل رقم 33: مدى توفر المعلومات

الجدول رقم 28: مدى توفر المعلومات في المؤسسة



البيان	التكرار	النسبة %
دائماً	5	16,66
أحياناً	22	73,34
نادراً	3	10
المجموع	30	100

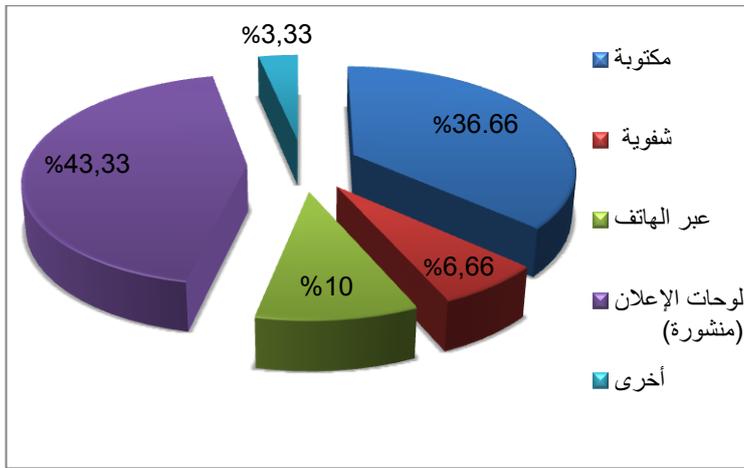
المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 28 أن أغلب أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة 73,34% يحصلون أحياناً على المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم ومسؤولياتهم بالشكل المطلوب في أي وقت، بينما 16,66% من مفردات العينة أكدوا بأنهم يتلقون المعلومات في الوقت الذي يريدون، أما النسبة الباقية والتي تمثل 10% من عينة الدراسة لا يحصلون على المعلومات، مما يدل على أن المعلومات ليست متاحة لجميع العاملين في الجامعة.

12. ماهو الشكل الذي تأخذه التعليمات والقرارات في المؤسسة؟

الجدول رقم 29: شكل القرارات والتعليمات في المؤسسة الشكل رقم 34: صورة التعليمات والقرارات



النسبة	التكرار	البيان
36,66	11	مكتوبة
6,66	2	شفوية
10	3	عبر الهاتف
43,33	13	لوحات الإعلان (منشورة)
3,33	1	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول رقم 29 أن 80% من أفراد عينة الدراسة يحصلون على التعليمات ويطلعون على قرارات إدارة المؤسسة في صورة رسمية ممثلة بالوثائق المكتوبة ولوحات الإعلان المنشورة، في حين أن الذين يتحصلون على التعليمات في شكل غير رسمي لا يتجاوزن نسبة 20% من أفراد العينة، مما يدل على أن درجة الرسمية كبيرة جداً في المؤسسة.

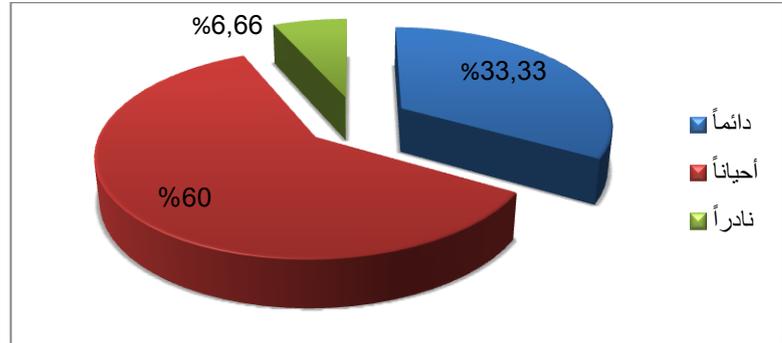
13. هل تتعاون مع زملائك في العمل، وتطلب منهم المساعدة في حال ما إذا واجهتك صعوبات أثناء إنجازك لعملك؟

النسبة %	التكرار	البيان
33,33	10	دائماً
60	18	أحياناً
6.66	2	نادراً

الجدول رقم 30: درجة التعاون بين الأفراد في المؤسسة

المجموع	30	100
---------	----	-----

الشكل رقم 35: درجة التعاون بين الأفراد



المصدر: من إعداد الطلبة

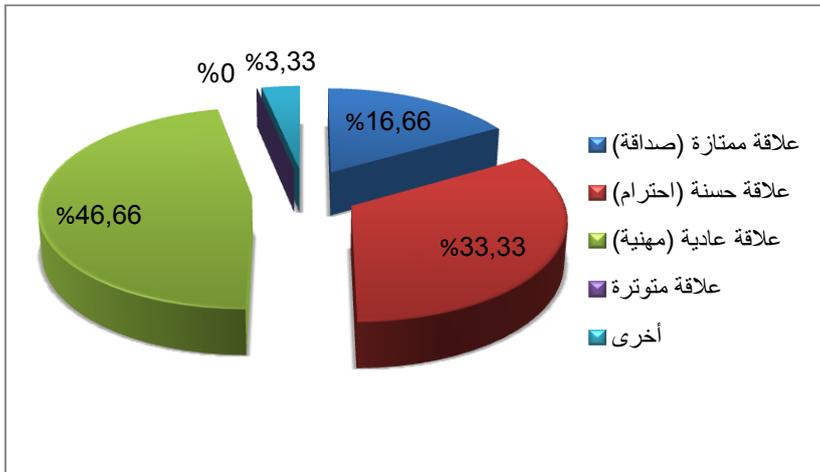
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 30 أن 60% من أفراد عينة الدراسة يتعاونون أحياناً مع زملائهم في العمل من أجل تحسين إنجازهم لأعمالهم، في حين يرى 33,33% من أفراد عينة الدراسة أنهم يتعاونون دائماً مع باقي الأفراد في المؤسسة في أدائهم لعملهم، بينما النسبة الباقية والتي تمثل 6,66% من مفردات عينة الدراسة، فإنهم لا يتعاونون إلا نادراً، ومن ثم فإن هذا مؤشر على عدم وجود روح التعاون والتوحد العائلي في المؤسسة الذي انعكس على درجة التعاون بين العاملين.

14. كيف هي علاقتك مع الأفراد العاملين في المؤسسة (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)؟

الشكل رقم 36: طبيعة العلاقة الأفراد

الجدول رقم 31: طبيعة العلاقة بين الأفراد في المؤسسة



النسبة %	التكرار	البيان
16,66	5	علاقة ممتازة (صداقة)
33,33	10	علاقة حسنة (احترام)
46,66	14	علاقة عادية (مهنية)
0	0	علاقة متوترة
3,33	1	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

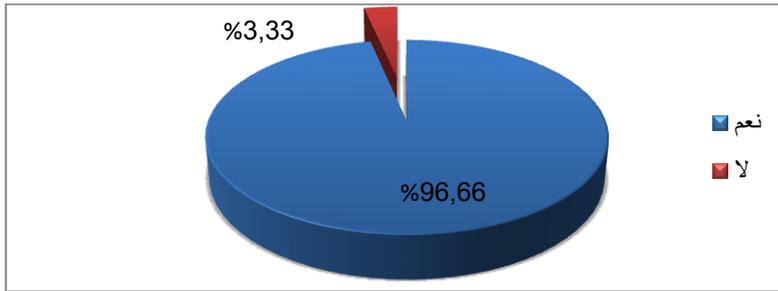
نلاحظ من الجدول رقم 31 أن العلاقة بين العاملين في المؤسسة هي علاقة عادية مهنية بشهادة 46,66% من أفراد عينة الدراسة، بينما يرى 33,33% من أفراد عينة الدراسة أن علاقتهم مع الآخرين هي علاقة حسنة (احترام)،

في حين علاقة 16,66% من أفراد العينة مع العاملين الآخرين في المؤسسة هي علاقة صداقة، وهنا نرى أن هناك نقص وغياب في العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة، والتي لا تتعدى سوى العلاقة المهنية.

15. هل لديك المعرفة الكافية عن كيفية أداءك لعملك، وعن طبيعة الوظيفة التي تشغلها؟

الجدول رقم 32: درجة المعرفة بمسؤوليات الوظيفة

الشكل رقم 37: المعرفة بطبيعة الوظيفة



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	29	96.66
لا	1	3.33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة

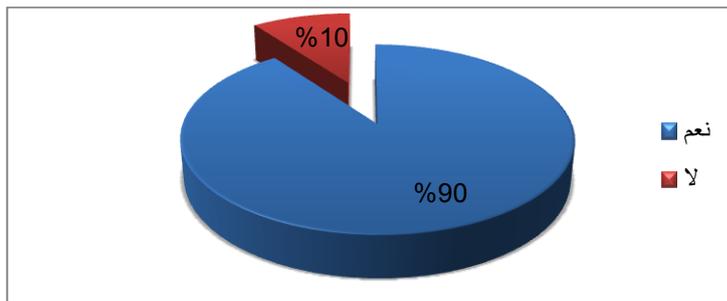
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 32 أن 96,66% من أفراد عينة الدراسة على دراية بطبيعة الوظيفة التي يشغلونها، وكذا المهام والمسؤوليات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل جيد، ومن هنا نرى أن المهام محددة بوضوح في المؤسسة.

16. هل تحرص على إنجاز عمالك بدون أخطاء، وبالسريعة المناسبة وفي الوقت المحدد؟

الجدول رقم 33: احترام الوقت والعمل دون أخطاء

الشكل رقم 38: احترام الوقت والعمل بدون أخطاء



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة

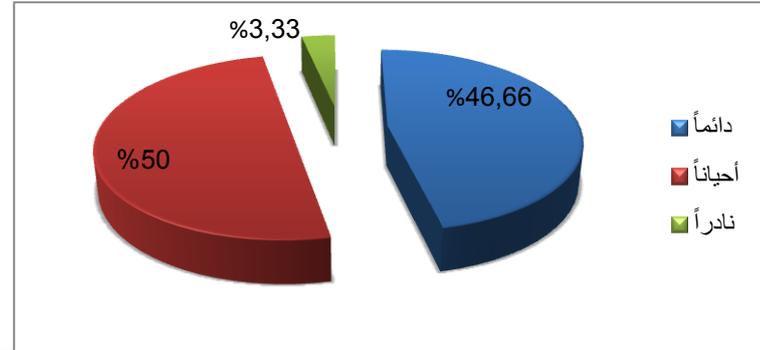
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 33 أن 90% من أفراد عينة الدراسة يحرصون على أداء أعمالهم دون أخطاء، وباحترام الوقت المحدد لذلك، وهذا ما يؤكد القيم التي تسعى الإدارة في الجامعة لترسيخها والتي تتمثل في احترام الوقت والانضباط في العمل والتي تناولها السؤال رقم 8.

17. هل تقوم بالتنسيق مع الآخرين في أداء عمالك؟

الشكل

الجدول رقم 34: درجة التنسيق في العمل  
رقم 39: التنسيق مع الآخرين في العمل.



دائماً	14	46,66
أحياناً	15	50
نادراً	1	3,33
المجموع	30	100

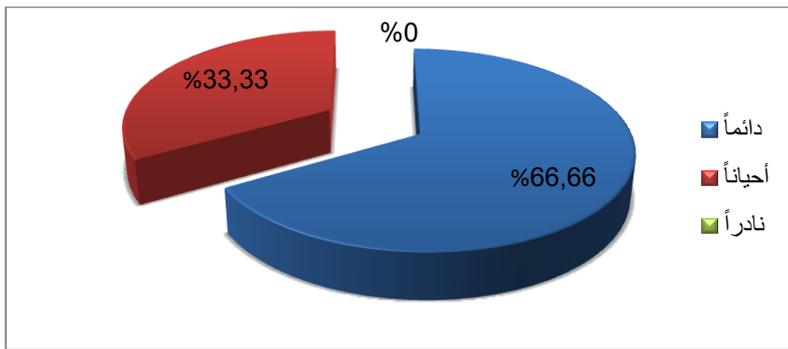
المصدر: من إعداد الطالبة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 34 أن 46,66% من أفراد عينة الدراسة يقومون دائماً بالتنسيق مع زملائهم في العمل، في حين يرى 50% منهم أنهم يقومون بالتنسيق مع بعضهم البعض في بعض الأحيان وليس دائماً، أما النسبة الباقية والتي تمثل 3,33% فقط من أفراد العينة لا تقوم بالتنسيق مع غيرهم من الأفراد إلا نادراً، وهذا ما يفسر وجود سوء التنظيم والعشوائية في التسيير التي لاحظها العاملين بمجرد دخولهم المؤسسة لأول مرة وفقاً للسؤال رقم 7.

18. هل تساعد زميلاً لك إذا احتاج هذه المساعدة؟

الشكل رقم 40: التعاون بين الأفراد



الجدول رقم 35: التعاون بين الأفراد في العمل

النسبة %	التكرار	البيان
66,66	20	دائماً
33,33	10	أحياناً
0	0	نادراً
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

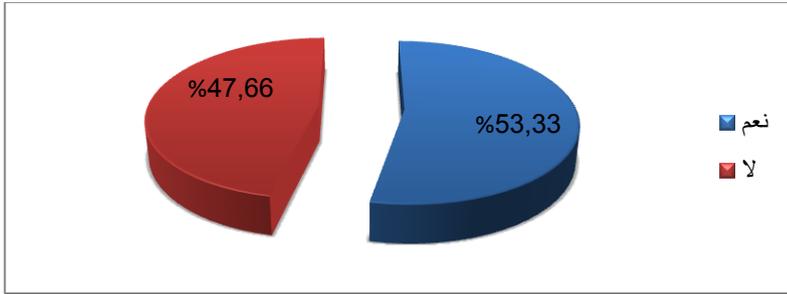
نلاحظ من الجدول رقم 35 أن 66,66% من أفراد عينة الدراسة يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل بشكل دائم، في حين أن 33,33% من الأفراد أحياناً ما يتعاونون مع زملائهم في العمل، وهذا مؤشر إيجابي على سيادة روح التعاون بين العاملين في الجامعة.

19. إذا أتاحت لك فرصة أحسن للعمل هل ستترك هذه المؤسسة؟

الجدول رقم 36: درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	البيان
53,33	16	نعم
47,66	14	لا
100	30	المجموع

الشكل رقم 41: ارتباط العاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة.

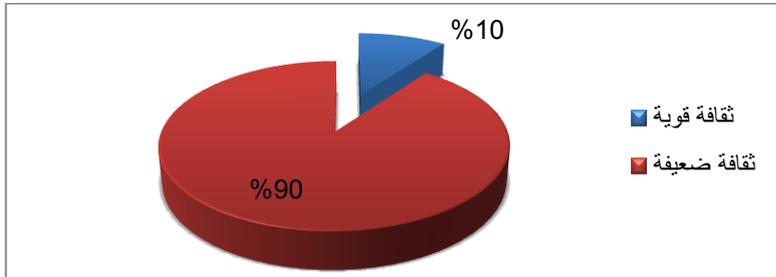
نلاحظ من الجدول رقم 36 أن 53,33% من أفراد العينة المدروسة سيتركون المؤسسة إذا ما أتيحت لهم فرصة أحسن للعمل في مؤسسة أخرى، بينما يفضل 47,66% من الأفراد البقاء في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعتبر مؤشر على ضعف ولاء وارتباط الأفراد بالمؤسسة بسبب المناخ غير الصحي للعمل.

20. إن الثقافة التنظيمية تتحدد بمدى الإجماع والاتفاق الذي تحظى به بين الأفراد في المؤسسة، والتي يشتركون فيها ويقومون بتوريثها للأجيال. بناءً على هذا، كيف تصف الثقافة السائدة في مؤسستك؟

الجدول رقم 37: تقييم ثقافة المؤسسة

النسبة %	التكرار	البيان
10	3	ثقافة قوية
90	27	ثقافة ضعيفة
100	30	المجموع

الشكل رقم 42: نوع الثقافة السائدة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 37 أن هناك إجماع على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي ثقافة ضعيفة حسب 90% من أفراد عينة الدراسة، وهذا كنتيجة طبيعية لحالة الفوضى وسوء التنظيم والاتصال السائد بين الأفراد في المؤسسة، أما 10% من أفراد العينة والتي اعتبرت أن الثقافة السائدة هي ثقافة قوية فهذا يرجع إلى عدم الوعي بمفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

ولماذا؟: سنتطرق إلى وجهات نظر العاملين حول أسباب الثقافة الضعيفة السائدة في المؤسسة.

الجدول رقم 38: أسباب الثقافة الضعيفة السائدة في المؤسسة.

أهمية سبب ضعف الثقافة التنظيمية	أسباب الثقافة الضعيفة
7,4%	غياب الوعي بضرورة تحقيق التوافق بين التحصيل العلمي والثقافة السائدة.
7,4%	انعدام الثقافة في الإدارات السابقة وعدم انخراط الجماعة في إنتاج مشروع جامعي نوعي.
8%	عدم وجود قيم وعادات مشتركة بين الأعضاء.
44%	نقص الاتصال، الغموض وانعدام العلاقات الإنسانية بين الأفراد.
11%	نقص الإحساس بالانتماء والمواطنة التنظيمية.
22,2%	سوء التنظيم والفوضى في العمل واتخاذ القرارات بصفة انفرادية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

من الجدول رقم 38 نلاحظ أن أسباب الثقافة التنظيمية الضعيفة السائدة في المؤسسة هي نتيجة أو محصلة لمجموعة من الأسباب والتي تأتي في مقدمتها نقص الاتصال والغموض الذي يكتنف القرارات والتعليمات في المؤسسة، بالإضافة إلى انعدام العلاقات الإنسانية بين الأفراد بنسبة 44%، بينما يرى 22,2% من أفراد عينة الدراسة أن الأسباب تعود إلى سوء التنظيم وغياب إطار يقوم على تنظيم العمل، الأمر الذي أدى إلى انتشار الفوضى في العمل، في حين يرى باقي أفراد عينة الدراسة أن أهم أسباب الثقافة الضعيفة عدم وجود قيم وعادات مشتركة، نقص الإحساس بالانتماء والمواطنة التنظيمية بنسبة 11%، إضافة إلى انعدام الثقافة في الإدارات السابقة بنسبة 8% ومن ثم ليس هناك أي قيم أو عادات يتم توريثها إلى الأجيال.

### المطلب الثالث: نتائج الاستبيان

من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان استخلصنا مجموعة من النتائج حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وتأثيرها على أداء العاملين بها (أساتذة، إداريين، أساتذة إداريين).

♣ من خلال عرض المعلومات العامة حول عينة الدراسة، تبين لنا ما يلي:

- تتوفر الجامعة على قوة بشرية شابة مكونة من الجنسين متوسط عمرها ما بين 20-40 سنة؛
- المستوى التعليمي السائد هو مستوى الدراسات العليا، حيث وصل إلى 60%؛
- تمتلك الجامعة خبرة في العمل بسبب توفرها على عاملين ذوي أقدمية تصل إلى 10 سنوات بنسبة تتجاوز 50%؛

- ♣ تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المؤسسة، باعتبار أن عناصر أو أفراد المؤسسة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المؤسسة، ومن ثم تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، ومن خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة استنتجنا ما يلي:
- هناك جهود تبذل من طرف الإدارة والفاعلين في الجامعة لبناء ثقافة تنظيمية خاصة بها، وتتكون من قيم، معتقدات وعادات مشتركة بين الأفراد وتؤسس لمشروع جامعي نوعي ومتميز، لكنها لحد الآن لم ترقى إلى المستوى المطلوب؛
- تعمل إدارة الجامعة على نشر بعض القيم الإيجابية للحصول على أداء جيد من العاملين كاحترام الوقت والانضباط والالتزام في العمل، حيث أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة لا يعطون للوقت قيمته الحقيقية من خلال اعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر...)، إضافة إلى كثر التغيب بدون سابق إنذار؛
- كما تعمل إدارة الجامعة على تفعيل قيم التعاون بين العاملين، وزيادة شعورهم بالتوحد العائلي، من خلال تقليل الاختلافات والصراع، وزيادة النقاط المشتركة بينهم؛
- نستنتج من الوهلة الأولى أن رضا العمال عن عملهم داخل المنظمة لا يعني بالضرورة استمتاعهم بالعمل داخلها، وهذا ما تعكسه نتائج الدراسة فقد عبر أغلبية أفراد عينة الدراسة عن مدى الروتين الذي يتصف به عملهم ما يبعث بهم إلى الملل، مما يؤدي بهم إلى انتهاجهم سلوكيات تعكس ذلك منها الخروج أثناء الدوام، أو عدم البقاء في المكاتب لفترة طويلة بالإضافة إلى الإكثار من التجمعات الهامشية إلى جانب العمل، وانتشار القلق أثناء القيام بالعمل؛
- نستنتج أن غالبية أفراد العينة والذين يقدرون تقريباً بحوالي 50% اندمجوا في بيئة عمل المؤسسة بعد 15 يوم، وهنا تظهر أهمية عملية التطبيع الاجتماعي التي تنتهجها الجامعة، من خلال مساعدة الأفراد القدامى في المؤسسة للدخول الجدد على التكيف مع بيئة العمل، وذلك بتعريفهم بالقانون الداخلي، طرق العمل، السلوكيات المقبولة والمرفوضة، ومتابعتهم من أجل ضمان اندماجهم في أسرع وقت مع ظروف العمل الجديدة، إلا أن هناك بعض الحالات من الأفراد التي تطلب منها الأمر مدة أكبر للإندماج في جو العمل، مما يدعوا إلى ضرورة تفعيل هذه العملية وتطوير آلياتها؛
- انعدام الاتصال والتفاعل بين الأفراد في الجامعة وبين المستويات التنظيمية؛ الأمر الذي جعل المعلومات غير متاحة للجميع في المؤسسة في نفس الوقت، حيث أن هناك الكثير من الأمور والقضايا المهمة والخاصة بهم لا يتلقون حولها أي معلومات حتى يتم اكتشافها بالصدفة أو من خلال إجراء تتخذها المنظمة يشير إلى ذلك، لذا كان من الضروري تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعد من أهم الوسائل التي تعمل على انتشار المعلومات على نطاق واسع، وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم، وهذا يعتبر أساس الثقافة التنظيمية؛

- دائماً ما تأخذ التعليمات والقرارات في المؤسسة طابع رسمي في شكل مكتوب في الجامعة، وهذا ما يدل على أن الثقافة السائدة في الجامعة ثقافة ضعيفة، حيث أن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة الثبات السلوكي الذي تحققه الرسمية وبدون الحاجة إلى التوثيق المكتوب، فكلما كانت الثقافة أقوى كلما كانت حاجة الإدارة أقل للاهتمام بتطوير القواعد والأنظمة الرسمية لتوجيه سلوك العاملين، إذ أن هذا التوجيه سيكون داخلياً لدى العاملين حينما يقبلون بالثقافة التنظيمية؛
- يمكن أن نقول عن التعاون بين الأفراد في الجامعة أنه مقبول نوعاً ما، لكن يجب بذل المزيد من الجهود لزيادة درجة التعاون في العمل بالجامعة من أجل تحقيق معادلة التعاضد الإيجابية ( $5=2+2$ ) وتحسين أداء الأفراد؛
- نعلم أن العلاقة بين أي فرد وآخر تقوم عن طريق الإدراك و التقدير و الفهم و طريقة الاستجابة البينية (المتبادلة)، مما يجعل من الجماعة ظاهرة ديناميكية و ليس فقط مجرد مجموعة من الأفراد، فالتحليل الموضوعي للعلاقات بين الأفراد يعطينا فهماً واضحاً للسلوك الإنساني، وطبيعة المشكلات الفردية والجماعية، فبعد عرض النسب الخاصة بالموضوع نستطيع القول أن العلاقة بين الأفراد في المؤسسة هي علاقة مهنية عادية يجب تعزيزها أكثر، لكنها تتصف بالتفاهم و السير في منحى إيجابي يؤدي إلى مناخ عام يسوده التفاهم والمشاركة في بيئة عمل المؤسسة؛
- إن أغلبية العاملين في جامعة لديهم المعرفة الكافية عن كيفية أدائهم لعملهم، ومن ثم فإن هناك تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات، الأمر الذي يقي من تداخل المهام والصلاحيات، ومن ثم تفادي النزاعات والصراعات بين الأفراد في المؤسسة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي نحو بناء ثقافة جيدة مستقبلاً؛
- يحرص غالبية العاملين في الجامعة على إنجاز عملهم دون أخطاء، وتقديره في الوقت المحدد، نظراً لاهتمام الإدارة بتربسيخ هاتين القيمتين اللتان تعتبران من أهم مفاتيح الأداء المتميز؛
- يقوم العاملين بالتنسيق مع بعضهم البعض في أداء أعمالهم داخل المؤسسة في بعض الأحيان فقط، مما يستوجب تعزيز هذا العامل (التنسيق) الذي يعتبر عنصراً مهماً لتفادي التناقضات والمشاكل الناجمة عن غياب التنسيق بين مختلف المصالح والإدارات والكليات بالجامعة (فمثلاً في الجامعة عندما تم إدراج طور الماجستير، بالنسبة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تم تحديد نسبة معينة من الطلبة لإكمال دراستهم في هذا الطور، بينما في إحدى الكليات الأخرى (كلية علوم المادة) فقد حددت النسبة بـ 10% الأمر الذي أدى إلى إضرابات ومشاكل في الجامعة بسبب غياب عنصر التنسيق بين مختلف الكليات، المصالح والأقسام بالجامعة)<sup>1</sup>؛
- إن ارتباط العاملين بالمؤسسة متوسط نوعاً ما حيث أن أكثر من 50% من العاملين أجابوا بأنهم سيتركون العمل في المؤسسة في حال ما إذا حصلوا على فرص عمل أحسن، مما يدل على ضعف شعورهم بالانتماء

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد آيت عكاش سمير، نائب المدير المكلف بالدراسات على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يوم 14 أفريل 2013.

والولاء، إلا أن النسبة الباقية فضلت البقاء في المؤسسة من أجل التحضير والمساعدة على بناء ثقافة متميزة ترسخ لقيم العمل الجيد واحترام الوقت والانضباط، فبالرغم من المظاهر السلبية التي تكتنف بيئة العمل إلا هناك جهود ملحوظة لتحسينها.

♣ ومن خلال كل النتائج السابقة من إجابات أفراد عينة الدراسة، يتضح أن أغلب العاملين لا يتفقون على قيم وثقافة موحدة، بل لكل ثقافته، وهذا ما أثر على ثقافة الجامعة، وكنتيجة لعدم توافق الثقافات، فإن الثقافة التنظيمية للجامعة أصبحت تميل إلى السلب، وفي هذه الحالة يصعب على المؤسسة توجيه سلوك العاملين نحو أداء متميز بسبب الاختلاف بين القيم وأهداف العاملين في المؤسسة، وهو الأمر الذي أثر على علاقات الاتصال والتعاون واتخاذ القرارات بها، وانتشار المظاهر السلبية كعدم الانضباط في العمل، عدم احترام الوقت، سوء التنظيم والفضوى، غياب روح التعاون والعمل الجماعي، وهو ما أثر على ولاء وانتماء العاملين للجامعة، والذي انعكس بدوره على أدائهم وأداء الجامعة.

♣ فالثقافة التنظيمية القوية يجب أن تكون مبنية على تلبية احتياجات العاملين والتي ستؤدي إلى زيادة إحساسهم بالذاتية والهوية، كما أنها تساعد في إيجاد الالتزام الجماعي بين العاملين، وتدعم ثقافة المنظمة استقرارها كنظام اجتماعي، وتساعد على خلق مناخ يساعد على الابتكار والتميز، إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد على خلق نوع من الانسجام والانتماء بين الفرد وعمله، كما أن ثقافة المنظمة تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد، وحسب رأيي فإن الثقافة التنظيمية الواضحة تساعد على تدعيم نظام الاتصالات، كما أنها تساعد على زيادة الاتفاق الجماعي بين أعضاء المنظمة على الأهداف العامة للمنظمة وسبل تحقيق هذه الأهداف.

♣ وعلى الرغم من الثقافة الضعيفة التي تميز الجامعة والتي لا تدعم ولا تشجع الأفراد على الأداء الجيد، إلا أن هناك جهوداً تبذل لتحسين صورة ثقافة الجامعة كقطب وصرح علمي، فصحيح أن هناك قيم سلبية يجب تعديلها وتصحيحها، إلا أن هناك بعض القيم الإيجابية التي لمسناها في دراستنا هذه والتي يجب تعزيزها وتقويتها لبناء ثقافة متميزة تسمح بتوجيه جهود الفرد من أجل إنجاز عمله بالشكل المناسب وزيادة مستوى رضا الفرد وولائه اتجاه المؤسسة، وهو ما سينعكس دون شكك إيجاباً على أدائه لعمله.

### خلاصة الفصل الثالث

لقد فرضت علينا الضرورة، وقبل أن نتناول الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الجامعة، التطرق أولاً لبعض من القيم والسلوكيات الشائعة في الإدارة والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة، وكذا العادات والتقاليد التي رسخت لهذه السلوكيات \_ الغربية والدخيلة على مجتمعا إن صح القول \_ لدى المجتمع والعامل الجزائري مثل: غياب المحاسبة والمساءلة، عدم الاهتمام بالوقت، استعمال السلطة التقديرية، وغيرها من القيم التي تشكل الثقافة السائدة في المؤسسات الجزائرية \_ العمومية خاصة \_ والتي كانت نتيجة لتراكمات سياسية، اجتماعية وثقافية والتي كانت قائمة قبل الاستقلال، إلا أن ترسيخ هذه القيم تم على يد الجزائريين أنفسهم وبعد الاستقلال، وهذا ما سمح لنا بالقول أن الأسباب الرئيسية لضعف كفاءة المؤسسة الجزائرية وكفاءة الفرد هي أسباب تنظيمية ثقافية اجتماعية بالدرجة الأولى، أكثر من كونها اقتصادية (مالية، تكنولوجية وهيكلية...).

أما الدراسة الميدانية التي قمنا بها في جامعة البويرة، فقد سمحت لنا بالتعرف عليها من خلال استعراض تاريخ نشأتها وتطورها، مهامها، قدراتها ومواردها المادية والبشرية، وكذا آفاقها وإستراتيجيتها، باعتبارها صرحاً علمياً يستقطب طالبي العلم والمعرفة الشغوفين بنيل الشهادات العليا.

ومن خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان الذي قدمناه للعاملين في الجامعة (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كعينة)، استطعنا أن نكون فكرة عن سمات الثقافة التنظيمية السائدة بها، وكذا القيم والعادات التي ترسخت فيها، والتي ساهمت إلى حد كبير في أداءها وأداء العاملين بها، حيث أن القيم الإنسانية في التعامل مع العامل الجزائري، يمكن القول أنها مغيبة تماماً في تعامل الإدارة معه، وهو الأمر الذي يجعل المناخ التنظيمي للعمل في المؤسسة مريض وغير صحي يقتل الدافعية في العمل، وبالتالي خلق الشعور بعدم الرضا من طرف العاملين، وبالرغم من هذه السلبيات التي تتخبط فيها الثقافة التنظيمية في الجامعة، إلا أنه يمكن استدراك نقاط الضعف من خلال تفعيل القيم الإيجابية التي تمثل نقاط قوة لا يجب إغفالها في هذه الثقافة.

## خاتمة عامة

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة، المعلومات (ثورة المعلومات)، وظهور التكتلات...، والتي جعلت من بيئتها الخارجية مضطربة، معقدة وتتسم بعدم التأكد، وهو الأمر الذي فرض عليها البحث عن سبل ووسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية والتميز، والذي كان في مقدمتها المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالمورد البشري هو مفتاح نجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المنظمات اليابانية والألمانية، التي ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة والجدية، المنافسة، تقدير الكفاءات والمبدعين، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، وكل هذه العناصر تدخل ضمن ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهذا ما يؤكد مقولة "Peter Drucker" في "أن الفرق بين الدول المتقدمة والمتخلفة هو في وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، تعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم"، والتي أصبحت من أهم مفاتيح تفعيل أداء العاملين والمنظمات.

فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، والذي يعطي لها تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذلك فهي تعتبر بصمة للمنظمة وهويتها الخاصة، وبسبب التأثير الكبير الذي تلعبه طبيعة الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين اتجاه منظماتهم، وكذا أهميتها في رفع مستوى أدائهم، ولما كانت المنظمة تسعى إلى أهداف محددة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية، فإن هذا تطلب منها إيجاد ثقافة خاصة تشجع على الإبداع والتميز تتبناها لدى العاملين وتعمل ضمن نطاقها، حيث أن الاتفاق والاشترار الواسع من قبل الأفراد في المنظمة على القيم والافتراضات والمعتقدات والطقوس والرموز، تعني غنى في مفردات ثقافية تنظيمية مشتركة يفهمها الجميع وتعزز أدائهم، وبذلك تعتبر الثقافة التنظيمية أداة لكسب الميزة التنافسية والتميز عن باقي المنظمات مثلما يلاحظ في بعض الشركات العالمية كشركة ( Ford, McDonalds, IBM)، حيث استطاعت كل شركة من هذه الشركات التفوق والتميز عن الأخرى، عن طريق بناء ثقافة تنظيمية خاصة بها.

ولإعطاء رؤية واقعية على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وكيف أثرت على أداء العامل الجزائري، وقع اختيارنا على جامعة البويرة باعتبارها مصدراً للعلم والثقافة، ولمعرفة مدى اهتمامها بترسيخ ثقافة إيجابية تؤسس لقيم الإنجاز والإبداع والتفوق بين العاملين وفي مختلف المستويات، وذلك انطلاقاً من تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، تعريفها وتطورها التاريخي، وكذا للبعض من مهامها وأهم مواردها المادية والبشرية، وللوقوف على الثقافة

التنظيمية السائدة في الجامعة قمنا بتطوير إستبيان وطرحه على عينة من العاملين بها، من أجل تشخيص طبيعة هذه الثقافة وتحديد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى إبراز أثرها على أداء العاملين بها الإيجابي والسلبي.

### نتائج الدراسة

بعد إقائنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقاً، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

- ♣ مع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمنظمة، والتي تحول دون تحقيقها لأهدافها، برزت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على هذه المشكلات التي تواجه المنظمة، وخاصة ما تعلق الأمر باتخاذ القرارات، وتوجيه سلوك العاملين، وتحسين مستوى أدائهم والتزامهم بالقوانين والمعايير المتفق عليها؛
- ♣ تلخص الثقافة التنظيمية في المنظمة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من الثقافة في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية؛
- ♣ دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وبسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، إتقان العمل والصدق، كلها سمات للنجاح في أي ميدان، وكيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات؛
- ♣ تعبر الثقافة التنظيمية عن الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة، وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابكة توضح مدى التوافق، الاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء أكان ضمناً أو كان واضحاً وظاهراً، وتتضمن أيضاً كيفية التعامل مع القرارات والمشكلات، وتشمل كذلك الطبيعة البشرية والمعايير السلوكية، حيث أنها تمثل قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير، وهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والطقوس التي تتبعها المنظمة في سبيل ترسيخ هذه الثقافة لدى العاملين؛
- ♣ ثقافة المنظمة تنتج من مجموع القيم والمبادئ والطقوس التي تتكون ضمن التاريخ الطويل للمنظمة، بداية من الرموز والشخصيات التي أصبحت أسطورات وخرافات، ويعتبر المؤسسين الأوائل (المدرء) هم الذين يضعون البذور واللبات الأولى لثقافة المنظمة، والتي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم وآرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم، وبالرغم من أن هناك مصادر أخرى، إلا أن كلها روافد تصب في مصدر واحد وهو عقيدة وقيم المؤسسين الأوائل، ولبيان أثر المؤسسين والقادة الكبار على ثقافة المنظمة ومدى إسهامهم في بنائها، وترسيخها حتى

بعد رحيلهم نذكر مثلاً ثقافة "Microsoft" التي تثنى قضاء وقت طويل في العمل بالشركة، وقد انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما يفعله "بيل غيتس" مؤسس الشركة وفي بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها مؤسس الشركة موجودة بعد رحيله، ومن ذلك على سبيل المثال، القيم التي غرسها "Ray Kroc" في سلسلة مطاعم "McDonalds" من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد وبأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة، وهذه الثقافة مازالت موجودة حتى الآن، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

♣ تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة بالمنظمة؛

♣ يعد تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية والاهتمام بها أمر حتمي من أجل ضمان نمو وتطور المنظمة، والتصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المنظمة، النوع الأول: هي المشاكل التي تتعلق بقدرة المنظمة على التأقلم والتكيف مع المحيط، ومن ثم ضمان بقاء واستمرار المنظمة، أما النوع الثاني من المشاكل فهو داخلي، ويخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها وتقويتها، لذا تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمنظمة:

● الأهمية والدور الخارجي: حيث تلعب دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية متفردة تميزها عن باقي المنظمات الموجودة في البيئة، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لها بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى، وفي هذا المجال يؤكد "Porter" على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية؛

● الأهمية والدور الداخلي: حيث تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم جداً داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية والمصالح الشخصية داخل المنظمة الواحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج وتكليف العمال داخل المنظمة؛

♣ عملية تقوية وتفعيل الثقافة التنظيمية يمكن تشبيهها بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها للأفراد منذ البدايات، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل من خلال: اختيار الموظفين الذين لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافة المنظمة، والممارسات الإدارية اتجاه السلوكيات المقبولة التي يتم مكافأتها والسلوكيات المرفوضة التي يتم استنكارها ومعاقبتها، إضافة إلى تنشئة وتطبيع الموظفين المعينين من خلال

تدريبهم على قيم المنظمة وأهدافها التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وتستكمل هذه الآليات الرسمية الثلاث مجموعة من الآليات غير الرسمية، والمتمثلة في القصص التي يتم تداولها في المنظمة، الطقوس والاحتفالات، الرموز والأساطير والأبطال واللغة والتعبيرات التي تحدد المبادئ في المنظمة، بغرض نقل وترسيخ القيم التي تحرص المنظمة على تعزيزها؛

♣ وتتنوع الثقافات التنظيمية حسب درجة تمسك والتزام العاملين، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من طرف أعضاء المنظمة، كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة المنظمات المستقرة والقوية، والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، وتجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لها، هذا على عكس المنظمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كافي، والتي لا تزال تلتمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل أحسن، مما يعكس ولاءً تنظيمياً أقل وثقافة ضعيفة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

♣ ويعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، باعتباره مقياس للنجاح، وهو مصطلح متعدد الأبعاد يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الفاعلية والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها من العوامل المتعلقة به، وبذلك فهو يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع بيئتها أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير تضعها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها؛

♣ يتعلق أداء المنظمة بمجموعة من العناصر التي تؤثر وتتأثر إيجاباً أو سلباً عليه وبه، منها ما هو داخلي يمكن للمنظمة أن تتحكم فيه ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المنظمة أن تتكيف معها، وكثيراً ما يقرن مفهوم الأداء بمصطلحي الفاعلية والفعالية، باعتبار أنهما يؤلفان معايير لقياس أداء المنظمة من خلال سعيها لتحقيق أهدافها (الفعالية) بالاستخدام الأمثل لمواردها (الفاعلية)، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين (أي السعي لتحقيق الفعالية والفاعلية معاً) تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار في العمل أو في النشاط، وتستطيع أن تكون أكثر قدرة على تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها؛

♣ ويعتبر أداء العاملين من أهم مصادر الأداء في المنظمة، فتحقيق الفعالية في أداء المنظمة لم يعد يقتصر على ما تمتلكه من موارد وإمكانيات، وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد، والذين يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم وفق المسؤوليات المحددة لهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها، والتي ستعكس على مختلف مستويات وأنواع الأداء في المنظمة؛

♣ ومن هنا فإن أهم سبل نجاح أي منظمة، وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، وكما تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها، وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء، باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت

والقدرات فهي، تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق قيمة مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة وفاعلية الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر، فلكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص ذوي قدوة؛

♣ وتساهم الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مستويات أداء العاملين، من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة العاملين بأنفسهم وتفويضهم سلطات لإنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك فالثقافة القوية المرنة التي تعتمد على مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستوى الأداء، كما تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتقليل من ميل العاملين لترك المنظمة، وعلى عكس ذلك فقد يتكون لدى العاملين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء الآراء والأفكار، مما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وانخفاض أداء العاملين، وبالتالي فإن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المنظمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

♣ معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية؛

♣ ثقافة المجتمع الجزائري تحوي من القيم الإيجابية ما يغنينا عن التطلع إلى القيم الأجنبية فيما يتعلق بالأخلاق والقيم (الإلتقان، المحافظة على الوقت، الاحترام، التقدير والمكافأة، الثقة في العاملين، العدالة في المعاملة...)، علينا فقط تمييزها وترسيخها أكثر في الفرد، وجعل أهداف المؤسسة تتوافق وتتكيف وفقها بشكل يحقق اندماج الفرد ويحقق أهداف الفرد والمؤسسة معاً؛

♣ غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية، قد يعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر بالأخص على المستوى التنظيمي، مما اضطر البعض منها إلى غلق أبوابه، وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات، مما يخلص بنا إلى القول أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى جوانب المنظمة، ومن تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها؛

♣ جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج تعد قطباً وصرحاً علمياً يستقطب طالبي العلم والمعرفة، سخرت إمكانيات مادية وبشرية معتبرة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة واستيعاب العدد المتزايد من الطلبة، وتدعيم مكانتها وسمعتها العلمية محلياً ووطنياً، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية بكل أبعادها كالسرعة في

الأداء، وتحقيق رضا الطلبة من خلال تنمية شعورهم بالسعادة والاستماع لمقترحاتهم ومشاركتهم، وبناء علاقات متميزة وجيدة والسعي إلى إرضائهم وكسب ولائهم؛

♣ تسعى جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على رفع وتحسين جودة الأبحاث العلمية وذلك بالعمل على تشجيع الأبحاث ذات الطبيعة النظرية والتطبيقية لخدمة المجتمع المحلي، وكذلك بمنح المؤسسات الاقتصادية والصناعة بصفة عامة الثقة بقدرة الجامعة على تقديم الحلول لمشاكلهم التكنولوجية أو الإدارية، وجعلهم شركاء في تشخيص المشكلات البحثية، ثم تقديم الدعم للباحثين والأكاديميين للقيام بهذه الأبحاث، والعمل على ربطها بالمجتمع المحلي، الإقليمي والدولي؛

♣ وتحرص جامعة العقيد آكلي محند أولحاج على رفع مستوى خبرة العاملين الأكاديميين والإداريين، من خلال زيادة مستوى الخبرة المعرفية والتجريبية الموجودة لديهم، وذلك بتمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات وحل المشكلات، وتعزيز إدراكهم بأهمية الأساليب الإدارية الحديثة وعلاقتها بإضافة القيمة العالية لأعمال الجامعة، وتنويع خبراتهم المتخصصة وإعطائهم الفرصة للتميز؛

♣ بالرغم من أن ثقافة المجتمع الجزائري غنية بالقيم الإيجابية كاحترام الوقت، الانضباط في العمل، تقدير واحترام العاملين، إلا أن جامعة العقيد آكلي محند أولحاج كغيرها من الجامعات والمؤسسات الجزائرية، لم تولي أهمية كبيرة لبناء ثقافة تنظيمية يشترك فيها جميع العاملين (أكاديميين وإداريين) والطلبة وتحظى بإجماعهم واتفقهم لتحقيق مهنة الجامعة (التكوين والثقافة) وترسيخ قيم العمل الجيد، مما جعل القيم الإنسانية في التعامل مع العامل الجزائري غائبة تماماً، وهو الأمر الذي جعل المناخ التنظيمي للعمل في الجامعة مريض وغير صحي يقتل الدافعية للعمل، وبالتالي خلق الشعور بعدم الرضا لدى العاملين بها، كما أن دور وظيفة الموارد البشرية مازال مقتصرًا على الجوانب الشكلية فقط، في حين دورها الحقيقي هو توفير الحوافز المادية أولاً لما لها من دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أنها لا تهتم بالجوانب المعنوية للفرد من الاعتراف بالجهد والعدل في مكافأة الجهود، الاحترام والتقدير للعامل، كل هذا انعكس على تصرفات، سلوكيات العاملين والعلاقات فيما بينهم ومع الطلبة، الأمر الذي أدى إلى انخفاض أداؤهم والتحصيل العلمي للطلبة والجامعة ككل؛

♣ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، وعلى الرغم من خصائصها المؤثرة سلباً على أداء العاملين بها كضعف الإحساس بالمسؤولية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، واعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد، إلا أننا لا ننفي إمكانية تعديلها وتحويلها إلى ثقافة قوية تنمي قيم المسؤولية والانضباط والجدية واحترام الوقت في العمل، خاصة وأن هناك بؤادر لجهودات تبذل للنهوض بأداء العاملين والجامعة في خدمة التعليم والثقافة والمجتمع المحلي، إضافة إلى احتوائها على بعض القيم الإيجابية التي يجب تعزيزها أكثر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

## التوصيات

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة وبناءً على النقائص التي لمسناها، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، وجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بصفة خاصة:

♣ في ظل التحديات البيئية الراهنة يجب على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على التغيير في العقليات والذهنيات الإدارية والأنماط السلوكية والقيادية وذلك عن طريق:

- توفير ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وهي عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، فيتشاركون فيها وكذلك سلوكيات القدوة الحسنة من جانب القيادة، وهكذا تهيأ المؤسسات ثقافة ثرية تؤثر إيجاباً على سلوك العاملين بها، وتغير من طرق تفكيرهم وسلوكياتهم؛

- العمل على تحفيز عوامل الدافعية والابتكار بين العاملين، وذلك عن طريق التحفيز الإيجابي مع المجددين والمجتهدين، واستخدام أسلوب التحفيز السلي لتقويم سلوك المتكاسلين والمتخاذلين ويتم ذلك عن طريق: عدم المساواة في الحوافز والمكافآت بين جميع العاملين، حيث أن منح جميع العاملين نسبة متساوية كحوافز أدى إلى قتل روح الدافعية والإبداع.

♣ البحث أكثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، وهذا لتعزيز العناصر الثقافية الإيجابية من عادات وقيم، سلوكيات ورموز وشعائر تنظيمية ومحاولة تعديل القيم المثبطة أو السلبية، إضافة إلى تشجيع البحث في تحليل وتدقيق ثقافة الفرد الجزائري وعوامل التنشئة الاجتماعية، وهذا لإعداد الفرد وجعله يتشبع بالقيم الإيجابية في العمل التنظيمي قبل التحاقه بالمؤسسة، حيث يعد هنا كل من النظام التربوي والتربية الاجتماعية عامل جد مهم من عوامل التنشئة الاجتماعية؛

♣ على جامعة العقيد آكلي محند أولحاج والجامعات الجزائرية أن تعمل على إيجاد آليات وخطط وبرامج تمس الواقع الإداري الجزائري، وتساعد على خلق ثقافة تنظيمية فعالة تسهم في تطوير العملية الإدارية، خاصة وأن الدراسة أظهرت أن الثقافة التنظيمية ضعيفة إن لم نقل فقيرة، لذا يجب على القيادات الإدارية اتخاذ عدد من الخطوات لبناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال ما يلي:

- العمل على إيجاد سياسات إدارية واضحة ومرنة تنبع من الواقع الإداري الفعلي وتراعي خصوصياته، وتعالج التراكمات والأخطاء الإدارية، وتؤسس لإطار عام ينبع من قيم ثقافية إدارية تؤسس لثقافة تنظيمية متميزة؛
- إيجاد خريطة تنظيمية متضمنة كافة الإجراءات والقواعد التي تحدد السلوك الإداري المقبول وغير المقبول، وتساعد على إيجاد معايير ثابتة وواضحة وداعمة للسلوك الإداري المتميز؛
- الاهتمام بتكوين وترسيخ قيم ثقافية فعالة من خلال عقد الندوات، الاجتماعات والاحتفالات، وتقديم نماذج سلوكية حسنة من قبل الإدارة العليا حتى يحتذي بها العاملون، وإقامة الدورات التدريبية الموجهة نحو ترسيخ القيم الفعالة والإيجابية والتخلص من القيم الهدامة والسلبية مثل إقامة حفل تكريمي للعاملين المحالين على التقاعد وتنظيم رحلات ترفيهية للعاملين؛
- العمل على توضيح كافة الأنظمة المتبعة سواءً في التعيين أو الترقية أو الحصول على الحقوق أو أداء الواجبات، والتي تصبح ممارستها ثقافة تنظيمية يكتسبها الأفراد بطريقة غير مباشرة، لأنه كلما كانت هذه الأنظمة واضحة وعادلة وهادفة كلما أسست لثقافة تنظيمية قوية؛
- زيادة تفويض المهام والصلاحيات للعاملين، حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات؛
- تفعيل نظام الاتصال بالعاملين من أجل بناء علاقات جيدة بين العاملين فيما بينهم وبين رؤسائهم، وبالتالي التأثير فيهم للإيمان بأهداف الجامعة والعمل بإخلاص لتحقيقها؛
- ترسيخ الإدارة بالمشاركة في الجامعة، بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو تحسينه، وهذا من خلال دفتر أو صندوق للاقتراحات والشكاوى وحلقات الجودة على سبيل المثال، مع مكافأة أصحاب الاقتراحات والأفكار البناءة والمبدعة؛
- إيجاد القدوة الحسنة من قبل الإدارة العليا بالجامعة، فتصرفاتهم تنعكس على العاملين وتؤسس لثقافة تنظيمية ناجحة أو فاشلة، لذا كان من الضروري أن يعي جميع المسؤولين أهمية ممارستهم وسلوكياتهم في العمل وأن يحرصوا وبشكل جاد على تقديم قدوة وأ نموذج للعاملين فيما يتعلق بترسيخ القيم والمعايير الثقافية التي تعزز وتدعم بناء ثقافة قوية وتقاسمها وتوريثها للأجيال في القادمة وأهمها: احترام الوقت، الالتزام والعلاقات الجيدة مع الآخرين؛
- ♣ ضرورة وعي الجامعة بأن الثقافة التنظيمية لا تأتي من خلال اللوائح والقوانين والتشريعات المختلفة، وإنما هي إطار عام ينشأ في كل منظمة بطرق غير ملموسة، وتصبح مرشداً وموجهاً للسلوك وتعتبر مكملاتاً للوائح والإجراءات الإدارية المختلفة، وأن تعمل على غرس الانتماء لدى العاملين بالجامعة، وأن تؤمن بأن العاملين فيها هم الاستثمار الحقيقي والأساسي، وهم الذين يعملون على تطويرها وتنميتها لذا يجب أن توفر لهم الدعم المادي والمعنوي للرفع من مستوى أدائهم.

## آفاق الدراسة

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية في مجال الثقافة التنظيمية، سنتطرق لبعض منها فيما يلي:

- ♣ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؛
- ♣ دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي؛
- ♣ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
- ♣ دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية؛
- ♣ أثر الثقافة التنظيمية على الخدمة الصحية في المؤسسات الإستشفائية؛
- ♣ دور الثقافة التنظيمية في القضاء على الفساد الإداري في المنظمات الحكومية.

وفي الأخير، بحثنا هذا لا يعد إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات الإدارية، ونتمنى من الله العزيز القدير أن نكون قد وفقنا بالإمام ببعض جوانبه، فهو اجتهاد بشري وإنساني يلزمه النقص، يحتاج إلى التصويب والتصحيح، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ. القرآن:

1. سورة التوبة، الآية 105.

ب. الكتب:

2. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

3. أحمد عبد الله الصباب، "أساسيات الإدارة الحديثة"، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2005.

4. أحمد السيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة"، مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2008.

5. إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

6. إدريس ثابت عبد الرحمن، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2007.

7. العظيمة ماجدة، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2003.

8. بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

9. بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.

10. جارث مورغان، "نظرية المنظمة المبدعة"، ترجمة إدارة الترجمة بمركز البحوث: محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ب ط، 2005.

11. حمزة محمد الزبيدي، "تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2004.

12. حسن إبراهيم البلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005.

13. حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ب ط، 2010.

14. حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
15. خلف جاد الرب، "تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
16. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2007.
17. خيرى كتانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
18. ديري محمد زاهد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
19. ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس، "البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2012..
20. ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
21. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي إستراتيجي"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009.
22. طارق حجي، "الإدارة والواقع العربي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ب ط، 2006.
23. طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2007.
24. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
25. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
26. محمد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2003.
27. محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
28. محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008.
29. محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.

30. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2008.
31. مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
32. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
33. منذر واصف المصري، "العولة وتنمية الموارد البشرية"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، ط1، 2001.
34. مهدي حسن زويلف، تحسين طراونة، "منهجية البحث العلمي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2002.
35. موسى خليل، "الإدارة المعاصرة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2007.
36. موفق حديد محمد، "إدارة الأعمال الحكومية: النظريات والعمليات والموارد"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
37. مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
38. مؤيد سعيد سالم، "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008.
39. ناصر دادى عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الحمديّة العامة، الجزائر، ب ط، 2003.
40. نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010.
41. عبد الباري درة، محفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
42. عبد الحميد عبد الحميد البلداوي، "أساسيات البحث العلمي والتحليل الإحصائي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
43. عبد الحميد قرفي، "الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.

44. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط4، 2009.
45. عبد المحسن توفيق، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ب ط، 1998.
46. علي الضلعين، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، ب س ن.
47. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ب ط، 2007.
48. عمار بوحوش، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط5، 2009.
49. فريدمان مايك، "فن ومنهج القيادة الإستراتيجية"، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ب ط، 2006.
50. فريد راغب النجار، "مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2009.
51. فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2006.
52. سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2007.
53. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، "أسس البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، 2009.
54. شوقي ناجي جواد، "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
55. فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ب ط، 2005.
- ت. الرسائل العلمية
56. أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي؛ دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Peltel بغزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008.

57. البياني عبد الله، "العوامل الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 1999.
58. الزهراني حسين جمعان، "خصائص الوظيفة وأثرها على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 1999.
59. الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006.
60. إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية؛ دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2011.
61. جيلالي عياد غلام الله، "النظام الجامعي: تنظيمه وتسييره"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم اقتصادية، تخصص تسيير، الجزائر، 2005-2006.
62. درحمون هلال، "دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، البليدة، الجزائر، 2007-2008.
63. سليمة سلام، "ثقافة المؤسسة والتغيير"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، الجزائر، 2003-2004.
64. شاوي صباح، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف، الجزائر، 2009-2010.
65. شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية دراسة حالة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2006-2007.

66. طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، فرع العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2004.
67. عبد الوهاب سويسي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2003، 2004.
68. قديد فوزية، "المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006.
69. محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرس الابتدائية ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
70. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
71. ناصر محمد إبراهيم السكران، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن بمدينة الرياض"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2004-2005.
72. نعيمة فضيل، "تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006.
- ج. الملتقيات:

73. علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، دراسة مقدمة للملتقى الدولي بعنوان: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر، 21 - 22 ماي 2012.

74. أحمد مصطفى النعمي، "الثقافة التنظيمية"، [www.Islammemo.cc/2009/21/05/82316.html](http://www.Islammemo.cc/2009/21/05/82316.html).

75. أحمد السيد الكردي، "ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالأداء"، <http://kenana.online.com>.

د. المجالات:

76. مروان محمد النسور، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد 02، عمان، الأردن، فيفري 2012.
77. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني (02)، دمشق، سوريا، 2010.

ذ. المراسيم:

78. المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 أوت 2003.
79. المرسوم التنفيذي رقم 06-343 المؤرخ في 04 رمضان 1427 الموافق لـ 27 سبتمبر سنة 2006.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

a. Ouvrages:

80. Henry Mintzberg , Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, " Safari en Pays Stratégie ; L'exploration des Grands Courants de la Pensée Stratégique", Pearson Education, France, Paris, 2005.
81. Mark Boshe, "Corporate Culture ; La culture sans histoire", Revue Française de gestion (RFG), 1984.
82. Gibson James L, Ivangevich John and Donnelly James, "Behavior, Structure and Processes", IRWIN Home Wood, New York, U.S.A, 1994.
83. Olivier Devillard, Dominique Rey, "Culture D'entreprise ;un actif stratégique", DUNOD, Paris, France, 2008.

b. Mémoire :

84. Chikh Nabila, "Essai d'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle", Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté de Sciences économiques, commerciales et des Sciences de gestions, Département des sciences économiques, Option management des entreprises, Alger.

ثالثاً: مواقع الواب.

85. www . média . com.
86. www.univ-bouira.Dz.

الملحق رقم 1: البنى التحتية والأساتذة بالجامعة.

## ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Infrastructures	Nombre	Capacité totale (places)
Salle de conférences (auditorium)	01	800
Amphithéâtre	11	3160
Salle de Cours / Travaux Dirigés.	112	4040
Laboratoires	21	902
Salle internent	11	197
Salle audio-visuelle	01	25
Grande salle	06	480
Bibliothèque	09	1154
Médiathèque	01	05
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>10763</b>

Annuaire statistique 2012

### L'encadrement permanent est réparti en :

- ✓ Professeurs d'enseignement supérieur :11
- ✓ Maîtres de conférence (catégorie A) :16
- ✓ Maîtres de conférence (catégorie B) :24
- ✓ Maîtres assistants (catégorie A) 204
- ✓ Maîtres assistants (catégorie B) :192
- ✓ Assistants : /
- ✓ Autres (Ingénieurs, PES, ... ) : /
- ✓ Total : 447

## الملحق رقم 02: توزيع الطلبة بين النظام الكلاسيكي ونظام "LMD"

Effectifs (année universitaire 2012/2013) :1- Graduation

-Effectif des inscrits en graduation (Système LMD + Système Classique) :

Cycle et Année d'étude	Système LMD					Système classique							
	Licence			Master		Cycle long					Cycle court		
	1	2	3	1	2	1	2	3	4	5	1	2	3
Total	4815	3376	2072	1029	408	/	/	100	960	/	/	/	/
Total Cycle	10263			1437		1060					/		
Total système	11700					1060							
Total université	12760												

Source : Vice rectorat chargé du développement, de la prospective et de l'orientation.

2- Post-Graduation :

-Effectifs des inscrits en post-Graduation (système LMD + Système Classique)

	Nombre de Spécialités	Effectif Total(Etudiants)
Doctorat 3 <sup>ème</sup> cycle (LMD)	/	/
Magister	04	54
Doctorat	01	06
<b>Total</b>		<b>60</b>

Source : Vice rectorat chargé du développement, de la prospective et de l'orientation.

Encadrement (année universitaire 2011/2012) :

Encadrement / Grade	Permanents	Vacataires internes	Vacataire externes	Total
Professeurs	11	2	/	13
Maîtres de Conférences (Cat.A)	16	4	3	23
Maîtres de Conférences (Cat.B)	24	19	8	51
Maîtres Assistants (Cat.A)	204	120	9	333
Maîtres Assistants (Cat.B)	192	74	80	346
Assistants	/	/	92	92
Autres (Professeurs Ingénieurs, PES,)	/	1	100	101
<b>Total</b>	<b>447</b>	<b>220</b>	<b>292</b>	<b>959</b>

Source : Vice rectorat chargé du développement, de la prospective et de l'orientation.

الملحق رقم 03: تعداد الطلبة وتوزعهم بين الكليات والتخصصات بالجامعة.

**ENSEIGNEMENT SUPERIEUR :**

**-EFFECTIFS DES ETUDIANTS INSCRITS ET REINSCRITS POUR L'ANNEE  
UNIVERSITAIRE 2012-2013**

Filières Classique	Algériens			Etrangers			Ensemble			
	G	F	Total	G	F	Total	G	F	Total	
<b>I- Filières Classique</b>										
<b>*Science Juridique et Administrative</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
*-2 <sup>em</sup> Année	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
*-3 <sup>em</sup> Année	25	27	52	/	/	/	25	27	52	
*-4 <sup>em</sup> Année	201	316	517	/	/	/	201	316	517	
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>343</b>	<b>569</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>226</b>	<b>343</b>	<b>569</b>	
<b>*Langue et Littérature Arabe</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
*-2 <sup>em</sup> Année	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
*-3 <sup>em</sup> Année	04	44	48	/	/	/	04	44	48	
*-4 <sup>em</sup> Année	38	270	308	/	/	/	38	270	308	
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>314</b>	<b>356</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>42</b>	<b>314</b>	<b>356</b>	
<b>*Tronc Commun Science Economique</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année T/C	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
*-2 <sup>em</sup> Année T/C	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
*-3 <sup>em</sup> Année finance	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
*-3 <sup>em</sup> Année Gestion	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
*-4 <sup>em</sup> Année Finance	23	47	70	/	/	/	23	47	70	
*-4 <sup>em</sup> Année Gestion	31	34	65	/	/	/	31	34	65	
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>81</b>	<b>135</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>54</b>	<b>81</b>	<b>135</b>	
<b>Total (1)</b>	<b>322</b>	<b>738</b>	<b>1060</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>322</b>	<b>738</b>	<b>1060</b>	
<b>2-Filières LMD</b>										
<b>*Science Sociale</b>										
*1 <sup>er</sup> Année T/C	65	196	261	/	/	/	65	196	261	
*2 <sup>em</sup> Année	<b>Psychologie</b>	24	147	171	/	/	/	24	147	171
	<b>Sociologie</b>	49	124	173	/	/	/	49	124	173
*3 <sup>em</sup> Année	<b>Socio éducation</b>	4	48	52	/	/	/	4	48	52
	<b>Psycho organisation et travail</b>	9	25	34	/	/	/	9	25	34
	<b>Socio organisation et travail</b>	18	58	76	/	/	/	18	58	76
	<b>Psycho clinique</b>	6	75	81	/	/	/	6	75	81
	<b>Psycho scolaire</b>	3	61	64	/	/	/	3	61	64
	<b>Socio criminologie</b>	14	13	27	/	/	/	14	13	27
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>747</b>	<b>939</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>192</b>	<b>747</b>	<b>939</b>	
<b>*- Science Humaines</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année T/C	37	146	183	/	/	/	37	146	183	
*2 <sup>em</sup> Année	<b>philosophie</b>	9	27	36	/	/	/	9	27	36
	<b>histoire</b>	37	173	210	/	/	/	37	173	210
*3 <sup>em</sup> Année	<b>philosophie</b>	3	30	33	/	/	/	3	30	33
	<b>histoire</b>	21	139	160	/	/	/	21	139	160
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>515</b>	<b>622</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>107</b>	<b>515</b>	<b>622</b>	
<b>*Science et Technique des activités physiques et sportives</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année T/C	75	08	83	/	/	/	75	08	83	
*2 <sup>em</sup> Année	114	09	123	/	/	/	114	09	123	
*3 <sup>em</sup> Année	119	10	129	/	/	/	119	10	129	
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>27</b>	<b>335</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>308</b>	<b>27</b>	<b>335</b>	

<b>* Sciences Economiques, gestion et sciences de gestion</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année T/C		522	473	995	/	/	/	522	473	995
<b>*2<sup>eme</sup></b>	Comptabilité	84	45	129	/	/	/	84	45	129
	Finance et banque	41	87	128	/	/	/	41	87	128
	Banque et Assurances	16	16	32	/	/	/	16	16	32
	Economie quantitative	12	16	28	/	/	/	12	16	28
	Marketing	21	18	39	/	/	/	21	18	39
	finance	68	95	163	/	/	/	68	95	163
	Management	52	116	168	/	/	/	52	116	168
	Gestion d'Entreprise	42	65	107	/	/	/	42	65	107
<b>*3<sup>eme</sup></b>	Comptabilité	48	64	112	/	/	/	48	64	112
	Finance et banque	18	47	65	/	/	/	18	47	65
	Banque et Assurances	15	19	34	/	/	/	15	19	34
	Economie quantitative	8	8	16	/	/	/	8	8	16
	Marketing	13	8	21	/	/	/	13	8	21
	finance	33	76	109	/	/	/	33	76	109
	Management	37	61	98	/	/	/	37	61	98
	Gestion d'Entreprise	30	48	78	/	/	/	30	48	78
<b>Total</b>		<b>1060</b>	<b>1262</b>	<b>2322</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>1060</b>	<b>1262</b>	<b>2322</b>
<b>*- Langue et Littérature Arabe</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		59	389	448	/	/	/	59	389	448
*2 <sup>eme</sup> Année		43	402	445	/	/	/	43	402	445
*3 <sup>eme</sup> Année	Littérature Arabe	6	115	121	/	/	/	6	115	121
	Critique de littérature contemporaine	01	97	98	/	/	/	1	97	98
	Etude de langage	4	89	91	/	/	/	4	89	91
<b>Total</b>		<b>113</b>	<b>1092</b>	<b>1205</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>113</b>	<b>1092</b>	<b>1205</b>
<b>*- Langue et Culture Amazighe</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		57	118	175	/	/	/	57	118	175
*2 <sup>eme</sup> Année	Linguistique Amazigh	9	16	25	/	/	/	9	16	25
	Lettre et patrimoine culturel	18	64	82	/	/	/	18	64	82
*3 <sup>eme</sup> Année	Littérature Amazigh	15	75	90	/	/	/	15	75	90
<b>Total</b>		<b>99</b>	<b>273</b>	<b>372</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>99</b>	<b>273</b>	<b>372</b>
<b>*Lettre et langue française</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		35	127	162	/	/	/	35	127	162
*2 <sup>eme</sup> Année		06	67	73	/	/	/	07	67	73
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>194</b>	<b>235</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>41</b>	<b>194</b>	<b>235</b>
<b>*Droit et sciences politiques</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		453	409	873	/	/	/	453	409	873
*2 <sup>eme</sup> Année	Droit public	125	207	332	/	/	/	125	207	332
	Droit privé	144	224	368	/	/	/	144	224	368
*3 <sup>eme</sup> Année	Droit public	106	167	273	/	/	/	106	167	273
	Droit privé	15	51	66	/	/	/	15	51	66
<b>Total</b>		<b>843</b>	<b>1058</b>	<b>1901</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>843</b>	<b>1058</b>	<b>1901</b>

<b>*Science et technologie</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		616	282	898	/	/	/	616	282	898
*2 <sup>ème</sup> Année	Electronique	29	5	34	/	/	/	29	5	34
	Energitique	40	44	84	/	/	/	40	44	84
	Génie civil	78	63	141	/	/	/	73	63	141
	Génie des procédés	9	87	96	/	/	/	9	87	96
	Réseaux électrique	30	16	46	/	/	/	30	16	46
*3 <sup>ème</sup> Année	Energitique	18	20	38	/	/	/	18	20	38
	Génie des procédés	5	40	45	/	/	/	15	40	45
	Réseaux électrique	10	43	53	/	/	/	10	43	53
<b>Total</b>		<b>835</b>	<b>600</b>	<b>1435</b>	/	/	/	<b>835</b>	<b>600</b>	<b>1435</b>
<b>*Science de la matière</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		56	104	160	/	/	/	56	104	160
*2 <sup>ème</sup> Année	Physique générale	10	17	27	/	/	/	10	17	27
	Chimie générale	9	69	78	/	/	/	9	69	78
*3 <sup>ème</sup> Année	Physique générale	8	6	14	/	/	/	8	6	14
	Chimie générale	16	26	42	/	/	/	16	26	42
<b>Total</b>		<b>99</b>	<b>222</b>	<b>321</b>	/	/	/	<b>99</b>	<b>222</b>	<b>321</b>
<b>*Science de la nature et de la vie</b>										
*-1 <sup>er</sup> Année		112	464	576	/	/	/	112	464	576
<b>Total</b>		<b>112</b>	<b>464</b>	<b>576</b>	/	/	/	<b>112</b>	<b>464</b>	<b>576</b>
<b>Total (2)</b>		<b>3809</b>	<b>6454</b>	<b>10263</b>	/	/	/	<b>3809</b>	<b>6454</b>	<b>10263</b>
<b>Total Générale</b>		<b>4131</b>	<b>7192</b>	<b>11323</b>	/	/	/	<b>4131</b>	<b>7192</b>	<b>11323</b>

**EFFECTIFS DES ETUDIANTS INSCRITS ET REINSCRITS DANS LE DEUSIEME CYCLE LMD (MASTER) POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2012-2013**

3- Filière en Master	Année	Spécialité	Garçons	Filles	Total	
Sciences sociales	Master 1	Psychologie clinique	32	59	91	
		Psychologie scolaire	3	38	41	
		Sociologie organisation et travail	15	43	58	
		Sociologie de l'éducation	3	24	27	
		Sociologie de crime	11	7	18	
	<b>Total master1 (S. sociales)</b>			<b>64</b>	<b>171</b>	<b>235</b>
	Master 2	Psychologie clinique	11	42	53	
		Psychologie scolaire	8	40	48	
		Sociologie organisation et travail	7	27	34	
		Sociologie de l'éducation	1	18	19	
<b>Total master2 (S. sociales)</b>			<b>27</b>	<b>127</b>	<b>154</b>	
Science Economique de Gestion et Commerciale	Master 1	L'économie de finances et banques	8	33	41	
		Management stratégique	9	35	44	
		Marketing	14	17	31	
		Comptabilité audit	14	17	31	
		Techniques quantitatives	2	18	20	
	<b>Total master1 (S.économique)</b>			<b>47</b>	<b>120</b>	<b>167</b>
	Master 2	L'économie de finances et banques	3	20	23	
		Management stratégique	4	24	28	
		Marketing	2	26	28	
		Comptabilité audit	2	26	28	
<b>Total master 2 (S.économique)</b>			<b>11</b>	<b>96</b>	<b>107</b>	
Langue et Culture Amazighe	Master 1	Littérature Amazigh	45	20	65	
	Master 2		21	4	25	
	<b>Total master 1+2 (Tamazight)</b>			<b>66</b>	<b>24</b>	<b>90</b>
Science de la matière	Master 1	Physique générale	02	08	10	
		Chimie générale	07	06	13	
	<b>Total master1 (S. de la matière)</b>			<b>09</b>	<b>14</b>	<b>23</b>
Droit et sciences politiques	Master 1	Contrats et responsabilité	68	78	146	
		Droit international pour les droits de l'homme	53	86	139	
		Code de la famille	36	91	127	
		Code pénal et criminologie	31	95	126	
	<b>Total master1 (S. droit et sciences politiques)</b>			<b>188</b>	<b>350</b>	<b>538</b>
	Master 2	Contrats et responsabilité	25	58	83	
		Droit international pour les droits de l'homme	17	22	39	
	<b>Total master2 (S. droit et sciences politiques)</b>			<b>42</b>	<b>80</b>	<b>122</b>
<b>Total des étudiants inscrits en master 1</b>			<b>353</b>	<b>675</b>	<b>1028</b>	
<b>Total des étudiants inscrits en master 2</b>			<b>101</b>	<b>307</b>	<b>408</b>	
<b>Total des étudiants inscrits en master 1+2</b>			<b>454</b>	<b>982</b>	<b>1436</b>	

**EFFECTIFS 1<sup>er</sup> POST –GRADUATION (MAGISTER) ANNEE UNIVERSITAIRE ANNEE2012-2013.**

SPECIALITES	Algériens			Etrangers			Ensemble		
	G	F	Total	G	F	Total	G	F	Total
<b>Type de spécialité 1</b>									
La rhétorique et la critique littéraire	07	19	26	/	/	/	07	19	26
<b>Type de Spécialité 2</b>									
Droit des contrats	04	12	16	/	/	/	04	12	16
<b>Type de Spécialité 3</b>									
Management stratégique	05	07	12	/	/	/	05	07	12
<b>Total Général</b>	16	38	54	/	/	/	16	38	54

**TABLEAU DES ENSEIGNANTS ANNEE UNIVERSITAIRE 2012-2013.**

	professeur		M.Conférence		Chargé de Cours		Maître Assistant		Assistant		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
<b>Titulaire</b>	10	01	32	08	/	/	203	144	/	/	245	153
<b>Stagiaire</b>	/	/	/	/	/	/	22	27	/	/	22	27
<b>Enseignants Associés</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>Total</b>	10	01	32	08	/	/	225	171	/	/	267	180

**TABLEAU DES INDICATEURS D'IMPACT – ANNEE UNIVERSITAIRE 2012-2013.**

Indication	Situation au 31/12/2012		
	Masculin	Féminin	Total
1-Nombre enseignant permanent assurant , des heures complémentaires	156	64	220
2-Nombre enseignants vacataires externes	164	128	292
3-Effectifs étudiant en graduation (Licence)	4131	7192	11323
4-Nombre de diplômés (Licence)	497	1601	2098
5-Effectifs en post graduation	16	44	60

الملحق رقم 04: دورات التكوين المسموح بها في الجامعة.

**Cycles de formations dispensés au sein de l'université :**

Cycles de Formation	Diplômes	Durée (Semestres)
Système LMD	Licence	Six (6) semestres trois (03) ans
	Master (après la licence LMD)	Quatre 4 semestres deux (02) ans
	Doctorat (après le master LMD)	/
Cycles court (anciennes promotions)	Diplôme d'Etudes Universitaires Appliquées (DEUA)	/
Cycle long (anciennes promotions)	Licence	Huit semestres (08) Quatre (04) ans
	Ingénieur d'Etat	/
Magister	Magister (après un diplôme de graduation du cycle long)	Quatre (04) semestres
Doctorat	Doctorat (après le Magister)	/

الملحق رقم 05: استبيان الدراسة

جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

بسم الله الرحمن الرحيم:

سيدي تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين أن يتسع وقتكم الثمين بملئها بالدقة والموضوعية التي تعرفون بها، علماً أن هدف هذه الاستبانة هو دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، وذلك في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، لذا يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الأقرب إلى وجهة نظركم من فقرات الاستبانة، وأود أن أؤكد أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتحاط بالسرية التامة.

واقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الاستمارة:

■ البيانات العامة:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن:
  - من 20 - 30 سنة
  - من 30 - 40 سنة
  - أكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي:
  - ثانوي  جامعي
  - دراسات عليا  مستوى آخر
4. الأقدمية:
  - أقل من خمس سنوات  من 5-10 سنوات
  - من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة
5. الوظيفة التي تشغلها حالياً: .....

■ تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وتأثيرها على أداء العاملين بها.

6. هل سمعت من قبل بمصطلح الثقافة التنظيمية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "نعم" فماذا تعني لك هذه الكلمة في المؤسسة التي تعمل فيها؟ (يمكن ملاء أكثر من مربع)

- طبيعة الاتصالات بين الأفراد في المؤسسة

- نظام اتخاذ القرارات

- العلاقات بين الأفراد

- نظام الأجور والمكافآت والترقية

..... أخرى

7. حين انضمت إلى الجامعة لأول مرة، مالذي استدعى انتباهك بصفته شيئاً جديداً عليك أو غريباً أو مختلفاً، من حيث الطريقة التي تتم بها الأشياء والأعمال، مقارنة مع ما كنت تتوقعه أو ما كنت قد اعتدت عليه في مكان آخر؟

.....

8. ماهي القيم التي تسعى الإدارة لنشرها في الجامعة؟ (يمكن ملاء أكثر من مربع)

- العدالة

- الالتزام والانضباط في العمل

- احترام الوقت

- التعاون بين العاملين

- تشجيع روح المبادرة والإبداع لتحسين العمل

- تنمية روح الانتماء والولاء للمؤسسة

..... أخرى

9. ما هي طبيعة عملك في المؤسسة؟

- روتيني (ممل)

- ممتع (مناسب)

- متعب يتطلب أكثر من طاقتك

..... أخرى

10. ما هي المدة التي احتجتها للتكيف والاندماج في المؤسسة؟

بعد أسبوع

منذ أول يوم

بعد شهر

بعد 15 يوم

..... أخرى

11. هل تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في أي وقت تشاء؟

نادراً

أحياناً

دائماً

12. ما هو الشكل الذي تأخذه التعليمات والقرارات في المؤسسة؟

مكتوبة  شفوية  عبر الهاتف  لوحات الإعلان (منشورة)

..... أخرى

13. هل تتعاون مع زملائك في العمل، وتطلب منهم المساعدة في حال ما إذا واجهتك صعوبات أثناء إنجازك لعملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

14. كيف هي علاقتك مع الأفراد العاملين في المؤسسة (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)

- علاقة ممتازة (صداقة)

- علاقة حسنة احترام

- علاقة عادية (مهنية)

- علاقة متوترة

..... أخرى

15. هل لديك المعرفة الكافية عن كيفية أداءك لعملك، وعن طبيعة الوظيفة التي تعمل بها؟

نعم  لا

16. هل تحرص على إنجاز عملك بدون أخطاء، وبالسرية المناسبة وفي الوقت المحدد؟

نعم  لا

17. هل تقوم بالتنسيق مع الآخرين في أداء عملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

18. هل تساعد زميلاً لك إذا احتاج هذه المساعدة؟

دائماً  أحياناً  نادراً

19. إذا أتحت لك فرصة أحسن للعمل في مؤسسة أخرى، هل ستترك هذه المؤسسة؟

نعم  لا

20. إن الثقافة التنظيمية تتحدد بمدى الإجماع والاتفاق الذي تحظى به بين الأفراد في المؤسسة، والتي يشتركون فيها

ويقومون بتوريثها للأجيال.

بناءً على هذا، كيف تصف الثقافة السائدة في مؤسستك؟

ثقافة قوية  ثقافة ضعيفة

..... ولماذا؟

.....



جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

بسم الله الرحمن الرحيم:

سيدي تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين أن يتسع وقتكم الثمين بملئها بالدقة والموضوعية التي تعرفون بها، علماً أن هدف هذه الاستبانة هو دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، وذلك في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، لذا يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الأقرب إلى وجهة نظركم من فقرات الاستبانة، وأود أن أؤكد أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتحاط بالسرية التامة.

الطالبة: معزوز حياة.

واقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الاستمارة:

■ البيانات العامة:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن:

- من 20 - 30 سنة

- من 30 - 40 سنة

- أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا  مستوى آخر

4. الأقدمية: أقل من خمس سنوات  من 5 - 10 سنوات

من 10 - 20 سنة  أكثر من 20 سنة

5. الوظيفة التي تشغلها حالياً: .....

■ تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وتأثيرها على أداء العاملين بها.

6. هل سمعت من قبل بمصطلح الثقافة التنظيمية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "نعم" فماذا تعني لك هذه الكلمة في المؤسسة التي تعمل فيها؟ (يمكن ملاء أكثر من مربع)

- طبيعة الاتصالات بين الأفراد في المؤسسة
- نظام اتخاذ القرارات
- العلاقات بين الأفراد
- نظام الأجور والمكافآت والترقية

.....  
- أخرى

7. حين انضممت إلى الجامعة لأول مرة، مالذي استدعى انتباهك بصفته شيئاً جديداً عليك أو غريباً أو مختلفاً، من حيث الطريقة التي تتم بها الأشياء والأعمال، مقارنة مع ما كنت تتوقعه أو ما كنت قد اعتدت عليه في مكان آخر؟

.....  
.....

8. ماهي القيم التي تسعى الإدارة لنشرها في الجامعة؟ (يمكن ملاء أكثر من مربع)

- العدالة
- الالتزام والانضباط في العمل
- احترام الوقت
- التعاون بين العاملين
- تشجيع روح المبادرة والإبداع لتحسين العمل
- تنمية روح الانتماء والولاء للمؤسسة
- أخرى

.....

9. ما هي طبيعة عملك في المؤسسة؟

- روتيني (ممل)
- ممتع (مناسب)
- متعب يتطلب أكثر من طاقتك
- أخرى

.....

10. ما هي المدة التي احتجتها للتكيف والاندماج في المؤسسة؟

- |                          |           |                          |             |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | بعد أسبوع | <input type="checkbox"/> | منذ أول يوم |
| <input type="checkbox"/> | بعد شهر   | <input type="checkbox"/> | بعد 15 يوم  |

- أخرى

11. هل تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في أي وقت تشاء؟

دائماً  أحياناً  نادراً

12. ما هو الشكل الذي تأخذه التعليمات والقرارات في المؤسسة؟

مكتوبة  شفوية  عبر الهاتف  لوحات الإعلان (منشورة)

- أخرى

13. هل تتعاون مع زملائك في العمل، وتطلب منهم المساعدة في حال ما إذا واجهتك صعوبات أثناء إنجازك

لعملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

14. كيف هي علاقتك مع الأفراد العاملين في المؤسسة (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)؟

- علاقة ممتازة (صداقة)   
- علاقة حسنة احترام   
- علاقة عادية (مهنية)   
- علاقة متوترة

- أخرى

15. هل لديك المعرفة الكافية عن كيفية أدائك لعملك، وعن طبيعة الوظيفة التي تعمل بها؟

نعم  لا

16. هل تحرص على إنجاز عملك بدون أخطاء، وبالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد؟

نعم  لا

17. هل تقوم بالتنسيق مع الآخرين في أداء عملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

18. هل تساعد زميلاً لك إذا احتاج هذه المساعدة؟

دائماً  أحياناً  نادراً

19. إذا أتيحت لك فرصة أحسن للعمل في مؤسسة أخرى، هل ستترك هذه المؤسسة؟

نعم  لا

20. إن الثقافة التنظيمية تتحدد بمدى الإجماع والاتفاق الذي تحظى به بين الأفراد في المؤسسة، والتي يشتركون

فيها ويقومون بتوريثها للأجيال.

بناءً على هذا، كيف تصف الثقافة السائدة في مؤسستك؟

ثقافة ضعيفة

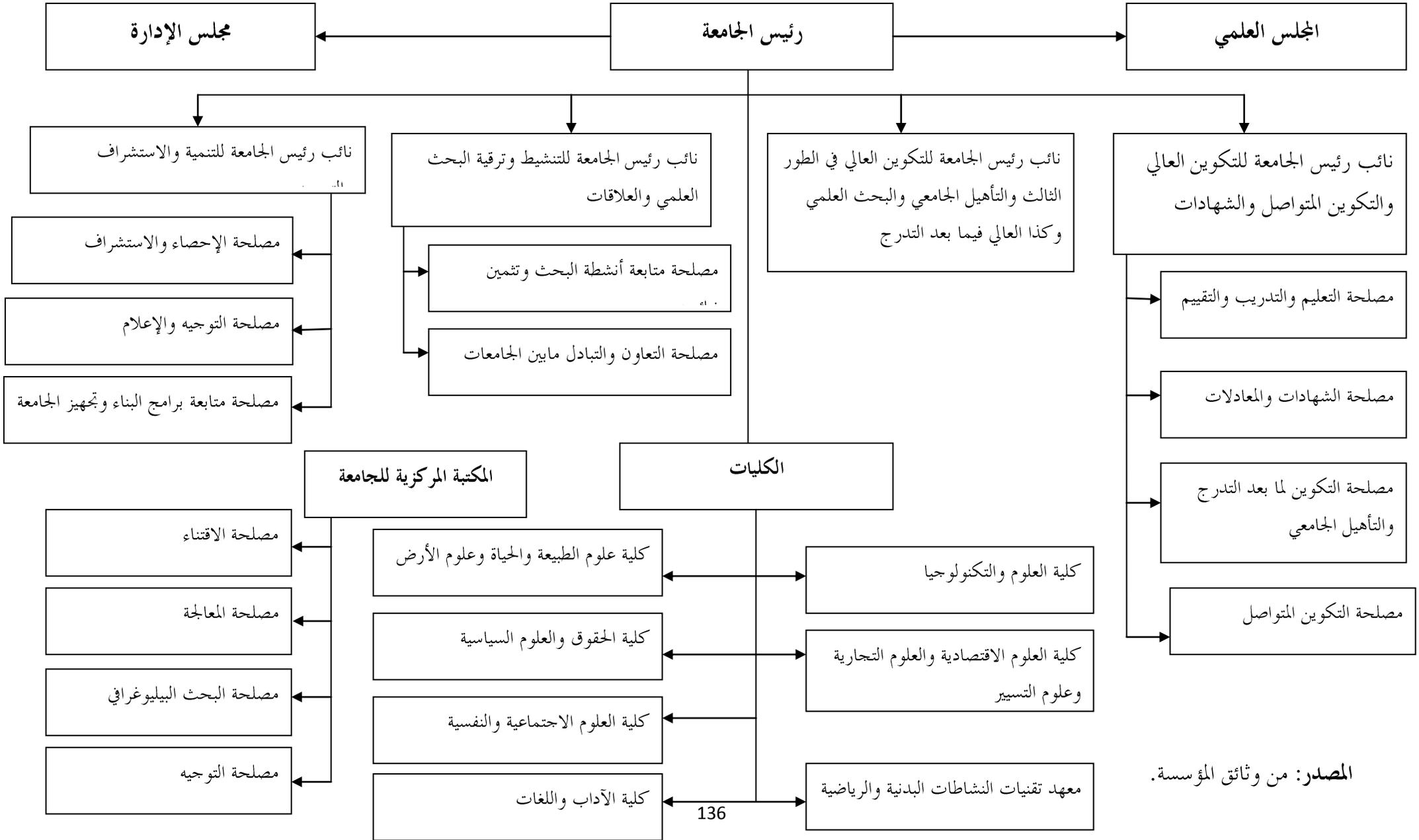
ثقافة قوية

- ولماذا؟ .....

.....

.....

الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد آكلي محمد أولحاج بالبويرة.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

**ملخص:** ينظر الآن إلى موضوع الثقافة التنظيمية بكثير من الاهتمام لما له من دور بارز في السعي نحو الأداء المؤسسي المتميز والذي أصبح أيضاً من المواضيع التي تثير الاهتمام في أدبيات الإدارة، وتتناولها أدبيات إدارة الموارد البشرية بكثرة، حيث تمثل مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يقتسمها ويؤمن بها العاملون، ومن ثم توطر قواعد السلوك والأداء في المنظمة، وبذلك فهي المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها؛ فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

لتحليل مختلف آثار الثقافة التنظيمية على الأداء، اعتمدنا على دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد آكلي محمد أولحاج بالبويرة.

**Résumé :** Regardez maintenant à la question de la culture organisationnelle beaucoup d'attention en raison de son rôle important dans la recherche de la performance d'entreprise exceptionnel, qui est également devenu des sujets qui suscitent l'intérêt pour la littérature de gestion, et traite de la littérature de la gestion des ressources humaines en abondance, ce qui représente un ensemble de valeurs, d'attitudes et de sentiments et de croyances qui serment et croient dans le travail, puis encadrer les règles de comportement et de performance dans l'organisation, et donc ils sont le moteur de la réussite de toute organisation, la culture joue un rôle très important dans la cohésion des membres, et le maintien de l'identité du groupe et la survie, la culture est un outil efficace pour orienter les comportements des salariés et à les aider à mieux leur travail, grâce à un système de règles et de règlements et de l'organisation informelle existante qui démontre à ses membres, et précisément comment se comporter dans des situations différentes, et à la lumière de ce qui est attendu.

Pour analyser les divers effets de la culture organisationnelle sur la performance, nous nous sommes appuyés sur une étude de cas à la Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion à l'Université du colonel Akli Mohand Oulhadj de Bouira.

**Summary:** Look now to the subject of organizational culture a lot of attention because of its prominent role in the pursuit of corporate performance outstanding, which also became the subjects that arouse interest in the management literature, and dealt with the literature of human resources management in abundance, which represents a set of values, attitudes and feelings and beliefs that oath and believe in working, and then frame the rules of behavior and performance in the organization, and thus they are the engine for the success of any organization, culture plays a very important role in the cohesion of members, and maintaining the identity of the group and survival; culture is an effective tool in guiding the behavior of employees and assist them in their work better, through a system of rules and regulations and existing informal organization which demonstrates to its members, and precisely how to behave in different situations, and in the light of what is expected.

To analyze the various effects of organizational culture on performance, we relied on a case study in the Faculty of Economics and Commercial Sciences and management sciences at the University of Colonel Akli Mohand Oulhaj the Bouira.