

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي

- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة -

من طرف
مصطفى بن عودة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	فلاح محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر	عبد الله علي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	بخاري محمد
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ" ، جامعة البليدة	شريف أحمد

البليدة، سبتمبر 2011

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة وأثرها على مستوى الأداء التنظيمي.

حيث قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وذلك بتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 135 موظفًا بنسبة تفوق 20% من مجتمع الدراسة المكون من 704 موظف ، وقد كان إجمالي الاستثمارات المسترجعة هو 142 استثمارة من أصل 160 استثمارة إجمالية وزعت أي بنسبة مئوية بلغت 87.5%، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستثمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح من 142 استثمارة للتحليل هو 135 استثمارة، بنسبة مئوية بلغت 95%، وقام الباحث باستخدام المنهجين الوصفي و التحليلي.

وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- تعتبر القيم والمعتقدات التنظيمية مثل الالتزام بانجاز المهام بكفاءة وفعالية، الالتزام بأسلوب نحن في خدمة الزبون، المحافظة على ترسيخ علاقات عمل طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، التعاون والتكامل في تأدية المهام بين الدوائر والأقسام، ضرورة تطوير وتنمية المهارات الشخصية والوظيفية من أهم مكونات الثقافة التنظيمية، في المؤسسة العمومية الاستشفائية المدروسة.
- تأثر القيم والمعتقدات التنظيمية بدرجة كبيرة على الأداء التنظيمي مقارنة ببقية عناصر الثقافة التنظيمية .
- تتميز الثقافة التنظيمية التي يعتنقها أفراد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة ببعض الخصائص التي تتصف بالقوة والتطور وهو ما يؤثر ايجابيا على الأداء التنظيمي.
- تحاول إدارة المنظمة تجسيد ثقافة تنظيمية سلبية تتعارض مع تلك القيم والمعتقدات الايجابية التي يعتنقها الأفراد وهو ما يؤدي بالضرورة إلى حدوث صراع ثقافي كبير بين ثقافة الإدارة وثقافة العاملين وهو ما يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي.
- وجود ثقافة سلبية تعمل إدارة المنظمة على تكريسها وتطبيقها على الأفراد بقوة السلطة التي تملكها من خلال استخدام سياسة الترغيب (المكافآت) تارة وسياسة الترهيب (العقوبات) تارة أخرى، وهو ما ينقص من قوة تأثير القيم والمعتقدات الإيجابية التي يحملها الأفراد مقارنة بقوة تأثير الثقافة التنظيمية السلبية التي تفرضها الإدارة، وهو ما يوجه ثقافة المؤسسة بشكل عام إلى السلبية وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة، الثقافة التنظيمية، التغيير الثقافي، الكفاءة، الفعالية، الأداء التنظيمي، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

شكر

حمداً لمن أبدع الكون على غير سيق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عير وأمثال.. وثناء على من علم بالقلم .. علم الإنسان ما لم يعلم .. ووصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه.

وامتنالاً لقول الله تعالى: « وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ » (النمل: 40)، وامتنالاً لقوله «لئن شكرتم لأزيدنكم» سورة (إبراهيم: 07).

و امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم : « لا يشكر الله من لا يشكر الناس » رواه أحمد والبخاري و صححه الألباني.

حيث قال رسول الله _ صلى الله عليه وسلم_ في حديث « ...ومن صنع إليكم معروفاً؛ فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به؛ فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه. » رواه أحمد.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها . إذ أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث.

واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنني أخص بالشكر والتقدير المشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور على عبد الله، الذي ما فتئت جهوده أن أثمرت بهذا الجني، فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل، كما لا أنسى أن أشكر السيد بورقبة مسعود الذي يعمل كموظف والذي ساعدني على توزيع الاستثمارات داخل المؤسسة محل الدراسة، والشكر كل الشكر لمن قدم لي يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

وحسبي ذلك جهدي وما توفيقني إلا بالله .. والله من وراء القصد.

الإهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من لهم الفضل علي بعد الله ورسوله .. أمي وأبي.

إلى إخوتي وأخواتي تقديرًا و احترامًا

إلى جميع أقاربي

إلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل أحبائي وأصدقائي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

13مقدمة.
231. الإطار النظري للثقافة التنظيمية
231.1. مفهوم الثقافة وبعض المفاهيم المرتبطة بها.
231.1.1. مفهوم الثقافة
262.1.1. العناصر المكونة للثقافة
283.1.1. خصائص ومميزات الثقافة
292.1. الثقافة التنظيمية
301.2.1. مفهوم الثقافة التنظيمية
342.2.1. أهمية الثقافة التنظيمية
373.2.1. خصائص الثقافة التنظيمية
394.2.1. محددات الثقافة التنظيمية
423.1. مكونات الثقافة التنظيمية
421.3.1. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية
462.3.1. المكونات المادية لثقافة التنظيمية
513.3.1. الموروث الثقافي للمنظمة
614.1. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
611.4.1. أنواع الثقافة التنظيمية
662.4.1. المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية
683.4.1. المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية

72 2. أثر ثقافة المنظمة على الأداء التنظيمي
72 1.2. الإطار المفاهيمي للأداء التنظيمي
73 1.1.2. مفهوم الأداء التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة به
80 2.1.2. إدارة وقياس الأداء التنظيمي ومجالاته
88 3.1.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التنظيمي
100 2.2. العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي
100 1.2.2. الثقافة التنظيمية القوية والأداء التنظيمي
105 2.2.2. الثقافة التنظيمية المتكيفة والأداء التنظيمي
108 3.2.2. الثقافة التنظيمية المتطورة والأداء التنظيمي
111 3.2. العلاقة بين التغيير الثقافي والأداء التنظيمي
111 1.3.2. مفهوم التغيير الثقافي وبعض المفاهيم المرتبطة به
114 2.3.2. أسباب التغيير الثقافي وخطواته وآليات إحداثه
120 3.3.2. أهم مداخل التغيير الثقافي المساهمة في تحقيق الأداء التنظيمي
123 4.2. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
123 1.4.2. التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
127 2.4.2. التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
128 3.4.2. المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي
131	3. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة
131 1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
131 1.1.3. لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة
131 2.1.3. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
137 3.1.3. مجتمع وعينة الدراسة
137 4.1.3. المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة
139 2.3. تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة
141 1.2.3. صدق أداة الدراسة
142 2.2.3. ثبات أداة الدراسة
142 3.2.3. تطبيق أداة الدراسة
144 3.3. عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

144	1.3.3. تحليل بيانات الدراسة.
179	2.3.3. اختبار فرضيات الدراسة.
199	خاتمة.
205	قائمة المراجع.
118	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمتطورة	83
02	مجالات تقييم الأداء التنظيمي	85
03	تطور بطاقة الأداء المتوازن	92
04	الثقافات المتطورة في مقابل الثقافات المحافظة	109
05	التغير الثقافي كعامل أساسي في إدارة الجودة الشاملة	121
06	المصالح والوحدات المشكلة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة	133
07	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	139
08	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق له	139
09	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	141
10	معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	142
11	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	145
12	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	146
13	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	147
14	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	148
15	توزيع عينة الدراسة حسب تسمية الوظيفة	149
16	توزيع عينة الدراسة حسب لغة العمل	150
17	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بمكانة الثقافة التنظيمية	151
18	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة	153
19	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات	155

	المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة	
157	ترتيب فقرات المحور الأول حسب درجة الأهمية	20
158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور الأول	21
160	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالمعتقدات الثقافية التنظيمية القوية	22
163	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالمعتقدات الثقافية التنظيمية المتكيفة	23
165	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالثقافة التنظيمية المتطورة	24
167	ترتيب فقرات المحور الثاني حسب درجة الأهمية	25
168	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور الثاني	26
171	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالتخطيط للتغيير الثقافي	27
173	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بتنفيذ التغيير الثقافي	28
175	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بمتابعة التغيير الثقافي	29
176	ترتيب فقرات المحور الثالث حسب درجة الأهمية	30
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور الثالث	31
179	اختبار الفقرة رقم (01) من المحور الأول	32

180	اختبار الفقرة رقم (02) من المحور الأول	33
180	اختبار الفقرة رقم (03) من المحور الأول	34
181	اختبار الفقرة رقم (04) من المحور الأول	35
181	اختبار الفقرة رقم (05) من المحور الأول	36
182	اختبار الفقرة رقم (06) من المحور الأول	37
182	اختبار الفقرة رقم (07) من المحور الأول	38
183	اختبار الفقرة رقم (08) من المحور الأول	39
183	اختبار الفقرة رقم (09) من المحور الأول	40
184	اختبار الفقرة رقم (10) من المحور الأول	41
184	اختبار الفقرة رقم (11) من المحور الأول	42
185	اختبار الفقرة رقم (12) من المحور الأول	43
185	اختبار الفقرة رقم (13) الخاصة بالمحور الثاني	44
186	اختبار الفقرة رقم (14) الخاصة بالمحور الثاني	45
186	اختبار الفقرة رقم (15) الخاصة بالمحور الثاني	46
187	اختبار الفقرة رقم (16) الخاصة بالمحور الثاني	47
187	اختبار الفقرة رقم (17) الخاصة بالمحور الثاني	48
188	اختبار الفقرة رقم (18) الخاصة بالمحور الثاني	49
188	اختبار الفقرة رقم (19) الخاصة بالمحور الثاني	50
189	اختبار الفقرة رقم (20) الخاصة بالمحور الثاني	51
189	اختبار الفقرة رقم (21) الخاصة بالمحور الثاني	52
190	اختبار الفقرة رقم (22) الخاصة بالمحور الثاني	53
190	اختبار الفقرة رقم (23) الخاصة بالمحور الثاني	54
191	اختبار الفقرة رقم (24) الخاصة بالمحور الثاني	55
191	اختبار الفقرة رقم (25) الخاصة بالمحور الثالث	56
192	اختبار الفقرة رقم (26) الخاصة بالمحور الثالث	57
192	اختبار الفقرة رقم (27) الخاصة بالمحور الثالث	58
193	اختبار الفقرة رقم (28) الخاصة بالمحور الثالث	59
193	اختبار الفقرة رقم (29) الخاصة بالمحور الثالث	60

194	اختبار الفقرة رقم (30) الخاصة بالمحور الثالث	61
194	اختبار الفقرة رقم (31) الخاصة بالمحور الثالث	62
195	اختبار الفقرة رقم (32) الخاصة بالمحور الثالث	63
195	اختبار الفقرة رقم (33) الخاصة بالمحور الثالث	64
196	اختبار الفقرة رقم (34) الخاصة بالمحور الثالث	65
196	اختبار الفقرة رقم (35) الخاصة بالمحور الثالث	66
197	اختبار الفقرة رقم (36) الخاصة بالمحور الثالث	67

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العناصر المادية للثقافة	27
02	العناصر غير المادية للثقافة	28
03	محددات الثقافة التنظيمية	39
04	المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية	42
05	كيفية تحول الحلول الناجحة إلى قيم بديهية	44
06	تقسيم الثقافات التنظيمية الذي قام بتطويره كل من AMERON و ETTINGTON	64
07	مستويات الثقافة التنظيمية	70
08	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	80
09	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	99
10	نشأة و أثر نموذج ثقافي غير متوافق مع الإستراتيجية	107
11	كيفية عمل الثقافات المتطورة	110
12	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة	135
13	استثمارات الإستبانة الصالحة للتحليل والفاصلة بعد الاسترجاع	143
14	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	145
15	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	146
16	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	147
17	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	148
18	توزيع عينة الدراسة حسب تسمية الوظيفة	149
19	توزيع عينة الدراسة حسب لغة العمل	150

مقدمة

إننا نعيش اليوم في دنيا المال والأعمال والتي تتواجد فيها مجموعة من الكيانات التي تشبه تلك الكائنات الحية والتي بدورها تنمو وتتطور وتتفاعل وتتكيف مع بيئتها الخاصة والعامة، والتي تكتنفها حالات من الغموض والإبهام وحالات عدم التأكد والتي تتسم بأنها بيئة غير مستقرة تشهد مجموعة من التطورات والمستجدات متسارعة الإيقاع، خصوصا عندما تغيرت قواعد لعبة الأعمال وبدأنا نعيش ونلتمس أبعاد عالم جديد، عالم شبكي مترابط تزداد فيه عوامل التقارب وكذا انحصار الفوارق المكانية والزمانية بين الدول والشعوب، نتيجة تفاقم ظاهرة العولمة واشتداد أتون المنافسة وانتشار ظاهرة الانفجار الرقمي والكمي، وتزايد سرعة وتيرة ثورات الاتصال والمعلومات، مما أدى إلى صعوبة التكيف والتحكم والسيطرة في هذه التغيرات البيئية.

وبالتالي فإننا نعيش اليوم في عالم كل شيء فيه متغير و الثابت الوحيد فيه هو التغيير، لذلك فإن شعار منظمات الأعمال اليوم هو التفاني أو الفناء أو بالأحرى العمل بمبدأ من لم يتجدد يتبدد، لذلك أصبحت المنظمة الحديثة اليوم تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي تأثرا وتأثيرا، من خلال قدرتها على التطويع (خلق واستغلال الفرص) والمطواعة (التكيف مع الفرص والتهديدات)، وأصبحت أكثر وعيا ببيئتها الداخلية المشكلة أساسا من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية.

فثقافة المنظمة تعتبر من أهم مكونات البناء الداخلي للمنظمة، لذا فهي بمثابة شخصية المنظمة كما أنها من أصعب مكونات البناء التنظيمي على الاقتباس والنسخ والتقليد، ذلك أنها تمثل الثروة التي لا تنبض، وهي كذلك الرأس المالي الاجتماعي للمنظمة، وهي ذلك البعد المستتر(الخفي) الذي يشد بناء المنظمة بعضه ببعض، فإذا كان لكل منظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي يميزها عن بقية منافسيها، فإن لها كذلك منتج يؤثر ويتأثر بأفكار وسلوكيات رؤسائها ومرؤوسيهها وكذا الوافدين الجدد ويعطي للمنظمة صبغة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، فلم تعد المنظمات اليوم تفاخر بحجمها وقوتها وثباتها، ولكن بالتأكيد أصبحت تفاخر بخصوصية ثقافتها التي تعكس تميزها وتفوقها، كما أن نجاح المنظمات اليوم يقاس بدرجة تقلبها وتغير إستراتيجياتها لا بدرجة ركودها واستقرارها.

فالمنظمة تقع عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة داخل المنظمة، وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع، ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دور هام في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، ثم إن المنظمة ليست مرآة عاكسة لمحيطها لدرجة أنها تصبح مجرد إطار لثقافة هذا المحيط، بل إن للمنظمة كيانها الخاص بها يحكم الممارسات الفردية والجماعية ويتفاعل معها ويؤثر فيها، لهذا فإننا عندما نتكلم عن ثقافة المنظمة فإننا لا نتكلم عن ثقافة المجتمع في المنظمة بقدر ما نتكلم عن ثقافة المنظمة كنتاج للكيان الاجتماعي المتفاعل داخلها، نتكلم كذلك عن منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية عن المحيط المتواجدة فيه.

وكما أن لثقافة المنظمة دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق والتميز للعديد من منظمات الأعمال خاصة اليابانية والأمريكية والألمانية، كان كذلك سببا في فشل العديد من المنظمات الأخرى لذلك نستطيع أن نقول أنه كلما كان محيط المنظمة متقلب وغير قار كلما ظهرت الحاجة لأهمية النسق الثقافي وتعاضم دوره في تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي.

وكما هو معلوم فإن لكل منظمة مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي يتأتى في مقدمتها على المدى القصير رضا الزبون، وعلى المدى المتوسط النمو والمردودية، ويظل البقاء والاستمرارية وتحقيق النمو في الأداء التنظيمي هدف المنظمة على المدى الطويل.

لذلك ظل الأداء المرضي موضوع كل المدارس الإدارية الحديثة بدءًا من مدرسة الإدارة العلمية وصولاً إلى مساهمات دراسات النصف الثاني من القرن العشرين، كما انتبعت الكثير من المنظمات العالمية وخاصة اليابانية ومنذ وقت بعيد إلى أهمية تحقيق التميز في الأداء من خلال بناء وترسيخ الثقافة التنظيمية القوية.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن منظمات الأعمال في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحاً على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، وذلك من خلال جعل هذه الثقافة في خدمة التغيير الثقافي.

في هذا الإطار تأتي دراستنا هذه للبحث عن ثنائية الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، انطلاقاً من تشخيص واقع منظماتنا، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة.

طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

في ظل ما سبق تقديمه تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية الرئيسية التي يمكن صياغتها كما يلي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمي على الأداء التنظيمي للمنظمة ؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أهم مكونات الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة لتحسين أدائها التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والأداء التنظيمي ؟
- هل يمكن تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء التنظيمي ؟

فرضيات الدراسة

يعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة الذكر، يمكن تقديمها كما يلي:

- الفرضية الأولى: تعتبر القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة من أهم العناصر التي تؤثر في الأداء التنظيمي.
- الفرضية الثانية: يؤثر نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي.
- الفرضية الثالثة: يمكن تحسين الأداء التنظيمي من خلال انتهاج التغيير الثقافي.

أهداف الدراسة

من خلال تناول هذا الموضوع فإننا نسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها مايلي:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- إبراز أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- التعرف على أهم المداخل لإحداث التغيير الثقافي.
- إيضاح أهم الصعوبات والمشاكل ذات البعد الثقافي التي تحد من تحقيق الأداء المتميز.

أهمية البحث

أما عن أهمية دراسة الموضوع فتتجلى في:

- أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته كون الموضوع يهتم بالجانبين الاجتماعي والسيكولوجي للمنظمة والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في العديد من منظماتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.

- تحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد ومعرفة القيم والسمات الثقافية المشتركة يساعد في إيجاد الطريقة المثلى للتأثير على الأفراد وتوجيههم التوجيه الأمثل.
- طرح الموضوع يسمح بالتقليل والتخفيف من السلوكيات السلبية في المنظمات ويؤدي دور كبير في تحفيز ورفع الكفاءات والطاقات الإنتاجية للأفراد.

- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

- الدوافع الذاتية:
- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو موضوع ثقافة المنظمة، كما أنه يرتبط بموضوع آخر لا يقل أهمية ألا وهو الأداء التنظيمي.
- إطلاع الباحث المسبق على بعض البحوث والمقالات عن الموضوع مكنته من تكوين صورة عامة حوله، وأدى به إلى الشعور بالفضول إلى التعمق أكثر في كل من الثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي وإمام بحوثياتهما.
- الرغبة الشخصية في معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة خاصة، وكذا معرفة الأسباب الأساسية في عدم قدرة الثقافة التنظيمية على مواكبة التغيير.
- الدوافع الموضوعية:
- اتجاه أغلب المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام ببناء وترسيخ ثقافة تنظيمية متطورة، باعتبارها من أهم مكونات البناء التنظيمي المحققة للتميز والتفوق والنجاح.
- الموضوع يتزامن مع ما تعيشه العديد من المنظمات الجزائرية من تدهورات في مستويات الأداء التنظيمي نتيجة شعور العامل بالاعترا ب وعدم الانتماء للمنظمة.
- الموضوع يمس مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المنظمات الجزائرية باعتبارها تعاني من فجوات كبيرة بسبب عدم وجود رابط تنظيمي بين أهدافها واستراتيجياتها من جهة، وأهداف وطموحات العاملين من جهة أخرى.

المنهج المستخدم في البحث

من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استعمال المنهجين الوصفي والتحليلي، وصفي لاستعراض مختلف أبعاد ومتغيرات الثقافة التنظيمية وكذا أبعادها ومصادرها المختلفة، بينما يساعد المنهج التحليلي في شرح وفهم العلاقات المتبادلة ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة ومستويات الأداء التنظيمي المحققة.

أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمات الجزائرية، متخذين المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة كنموذج للمنظمات الجزائرية.

مصادر البيانات والأدوات المستخدمة في البحث:

في هذا البحث تم استخدام مجموعة من الوسائل المساعدة والتي يعتمد عليها عادة وهي كالتالي:

- المصادر والمراجع المتمثلة في الكتب والمقالات والرسائل والمذكرات الجامعية المتعلقة بالموضوع.
- تم الاستعانة بأسلوب الملاحظة المهيكلية في الدراسة والتي تعتمد على إسقاط المعلومات النظرية على الواقع ومقارنتها.
- كما أننا اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة لدراسة، حيث تم تصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا بتوزيعها باستخدام المقابلة وذلك بغية ضمان استجابة أكبر من قبل المبحوثين معها، أما بغية التعامل مع بياناتها فإننا اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة إلى برنامج (EXCEL)، اللذين ساعدانا بشكل كبير على إجراء لعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة أهداف البحث.

حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساسا في ما يلي:

- الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في ولاية الجلفة، حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة حالة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة.
- الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستمارة على مجموعة من العمال اخترناهم عشوائيا من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

- الحدود الزمنية: قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة البحث ابتداء من تاريخ 2011/04/16 وقمنا باستعراضها بتاريخ 2011/04/28.

الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا، وسنعرض أهم و أحدث ما توفر لدينا منها:

- دراسة : ROBERT WATERMAN و TOM PERTERS :

نشرت لأول مرة سنة 1982 تحت دراسة عنوان In Search of Excellence أي البحث عن التميز، والكتاب هو ثمرة سنوات من البحث، وتأتي هاته الدراسة عقب تعرض العالم الغربي لصدمتين بتزوليتين في السبعينيات، والأزمة التي أصابت العالم الغربي بسبب التضخم، إفلاس المنظمات، البطالة... وواجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة الإدارة الغربية وضرورة تغييرها، كما تأتي الدراسة في الوقت الذي كانت تغزوا فيه المنظمات اليابانية السوق الأمريكية وتتنافس فيه نظيراتها الأمريكية في عقر دارها، وشملت الدراسة 62 منظمة أمريكية ضخمة من مختلف القطاعات باستثناء القطاعات المالية، وركزت الدراسة على دراسة أداء تلك المنظمات تحليلاً، مقارنة ونقداً، أما نتيجة هذا التحقيق فتلخص في ثمانية مبادئ أساسية وهي تفضيل الفعل والتصرف، البقاء في إنصات دائم للعميل، تثمين الاستقلالية والإبداع، ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد التعبئة حول قيم أساسية، الاحتفاظ بالهيكل التنظيمي البسيط، المزج بين الليونة والقسوة التمسك فقط بما نستطيع فعله أو انجازه.

- دراسة: JAMES HESKETT و JOHN KOTTER

نشرت لأول مرة سنة 1992 تحت عنوان Corporate Culture and Performance والكتاب هو ثمرة تحقيق كبير في شكل أربع (04) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت 1987 إلى جانفي 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية والتي مولت من طرف قسم البحث Harvard Business School وشملت الدراسة 207 منظمة تنشط في (22) قطاع من الصناعات، وكانت تهدف إلى محاولة الإجابة عن سؤال محوري: هل توجد هناك علاقة سببية بين ثقافة أي منظمة ونتائجها (أدائها)؟ وكذلك البحث في طبيعة تلك العلاقة ومحاولة قياسها.

- دراسة جاسم بن فيحان الدوسري:

الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، إلى قسم العلوم الإدارية بكلية الدراسات العليا، التابعة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2007، وقد توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر القيم التنظيمية مثل الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، احترام الأنظمة واللوائح التنظيمية، التزام بأسلوب نحن في خدمة المواطن، شعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به، تعتبر من أهم مكونات الثقافة التنظيمية في الإدارتين المبحوثتين.

- لا يوجد اختلاف جوهري بين مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المبحوثتين على الرغم من اختلافات في: الأقسام والدوائر التي ينتمي إليها العمال، اختلاف في عمر العاملين، اختلاف المستوي التعليمي، اختلاف في الخبرة بين العاملين.

- لا يوجد اختلاف جوهري على أن الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المبحوثتين تسهل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اختلاف في الأقسام والدوائر التي ينتمي إليها العمال، على الرغم من اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.

- هناك صعوبات تعوق أو تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في إحجام بعض الرؤساء عن تفويض السلطة لمن هم أدنى منهم في السلم الوظيفي، عدم وجود لجان مختصة لحل المشاكل، حرفية تطبيق القوانين والأنظمة، عدم فعالية نظام الحوافز.

- دراسة محمد العربي غزي:

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام: دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة، ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، سنة 2006، وقد توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم امتلاك البنوك الجزائرية (محل الدراسة)، لرسائل تترجم سبب وجودها، وتستمد هذا الوجود من احتكارها القانوني والتاريخي للسوق، ومن الدعم اللامحدود من طرف الدولة.

- لا تمتلك البنوك العمومية الجزائرية (محل الدراسة)، استراتيجيات واضحة لتحقيق رسالتها ومن ثمة أهدافها، ويتجلى ذلك من خلال عدم وجود تخطيط استراتيجي وعدم وجود تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية، وكذا عدم وضوح مفهوم التشخيص ذاته بالنسبة للعاملين.

- الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك محل الدراسة تنسم بأنها ثقافة ضعيفة وسلبية وجامدة وبطيئة التطور، ولا يمكن أن تتوافق مع البيئة الحالية، ويظهر ذلك جليا من خلال قلة المبادرة غياب الحوار وكذا

المشاركة في اتخاذ القرارات، ضعف التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، تصور خاطئ لتمييز الأفراد، غياب النظرة للعامل على أنه شريك فاعل، تقديم الواجبات على الحقوق، إسناد المهام بناء على الرغبة الذاتية والميولات الشخصية.

- دراسة إلياس سالم:

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لألمنيوم ALGAL، وحدة EARA، بالمسيلة، ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، سنة 2006، وقد توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين وذلك من خلال إيمانهم بأهمية جماعية العمل، ومدى انتمائهم لفريق العمل، ومدى احترام جهود وقدرات الآخرين في نفس الفريق.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين إلا أنها سرعان ما تصطدم بالعراقيل الإدارية من عدم إعطاء استقلالية للعاملين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم، المركزية الشديدة، غياب روح المبادرة من طرف المسؤولين وعدم الاهتمام الجدي بقدرات وإمكانيات العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الوقت وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

دراسة هدار لحسن:

دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية ENAMC، ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، سنة 2006، وقد توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك اهتمام ضعيف بالثقافة التنظيمية من قبل إدارة المنظمة محل الدراسة، خاصة في ما يخص توضيح الرؤية المشتركة وكذا التخطيط للتغيير.

- يوجد اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية في ما يتعلق بتنفيذ التغيير، ويتضح هذا من خلال عدم اهتمام الإدارة بالمنظمة على حد و تحفيز العاملين على العمل الجماعي المشترك إزاء تنفيذ التغيير، وكذلك عدم التقرب من العاملين أثناء قيامهم بتنفيذ التغيير بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة لا تقوم بتوظيف تلك التجارب السابقة من أجل نجاح عملية التغيير.

- هناك اهتمام ضعيف بالثقافة التنظيمية في ما يخص متابعة ومراقبة التغيير التنظيمي من قبل إدارة المنظمة محل الدراسة، ويتضح هذا من خلال عدم حث الإدارة على الالتزام بالوضع الجديد بعد إحداث التغيير، وعدم القيام بأي مبادرة في ما يخص تكريم العاملين بعد نجاح التغيير.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب أبرزها:

- أن دراستنا تعالج موضوع الثقافة التنظيمية وتربطه ببعض المفاهيم المتعلقة بالأداء التنظيمي مثل الكفاءة والفعالية وبطاقة الأداء المتوازن.
- أن دراستنا تحاول معالجة تأثير نوع الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.
- أن دراستنا تعالج العلاقة ما بين التغيير الثقافي والأداء التنظيمي.
- أن دراستنا تحاول معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية الخدمية (التي تقدم خدمات استشفائية) .

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وذلك من خلال أربع مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الثقافة وبعض المفاهيم المرتبطة بها من خلال ثلاثة مطالب هي: مفهوم الثقافة ، العناصر المكونة للثقافة، خصائص ومميزات الثقافة، بينما في المبحث الثاني سنتطرق للثقافة التنظيمية من خلال أربعة مطالب هي: مفهوم الثقافة التنظيمية ، أهمية الثقافة التنظيمية ، خصائص الثقافة التنظيمية ، محددات الثقافة التنظيمية، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى مكونات الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة هي: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية، المكونات المادية لثقافة التنظيمية ، المروث الثقافي للمنظمة، أما في المبحث الرابع فسنتطرق إلى أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية، من خلال ثلاثة مطالب أيضا هي: أنواع الثقافة التنظيمية، المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية، المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية.

أما من خلال الفصل الثاني فسنتناول أثر ثقافة المنظمة على الأداء التنظيمي ، وذلك من خلال أربع مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب هي: مفهوم الأداء التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة به، إدارة وقياس الأداء التنظيمي ومجالاته، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التنظيمي، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى

العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب هي: الثقافة التنظيمية القوية والأداء التنظيمي، الثقافة التنظيمية المتكيفة والأداء التنظيمي، الثقافة التنظيمية المتطورة والأداء التنظيمي، أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى العلاقة بين التغيير الثقافي والأداء التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب أيضا هي: مفهوم التغيير الثقافي وبعض المفاهيم المرتبطة به، أسباب التغيير الثقافي وخطواته وآليات إحدائه، أهم مداخل التغيير الثقافي المساهمة في تحقيق الأداء التنظيمي، أما في المبحث الرابع فسننتقل إلى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، من خلال ثلاثة مطالب أيضا هي: التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي.

أما الفصل الثالث فيمثل الشق التطبيقي حيث سنتناول فيه دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سننتقل في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مطالب هي: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بينما في المبحث الثاني سننتقل إلى تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة من خلال أربعة مطالب هي: بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة ، تطبيق أداة الدراسة، أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها من خلال مطالبين هما: تحليل بيانات الدراسة ، اختبار فرضيات الدراسة.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل 1

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة .

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث الأساسية التالية:

1.1. مفهوم الثقافة وبعض المفاهيم المرتبطة بها

2.1. الثقافة التنظيمية

3.1. مكونات الثقافة التنظيمية

4.1. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

1.1. مفهوم الثقافة وبعض المفاهيم المرتبطة بها

1.1.1. مفهوم الثقافة

1.1.1.1. المفهوم اللغوي للثقافة

لم ترد كلمة الثقافة إطلاقاً في القرآن الكريم و لا في السنة النبوية المطهرة، بل هي كلمة محدثة في اللغة العربية، مما يدل دلالة قاطعة على أنه لم يكن لها عند العرب و المسلمين ذلك الوزن الذي يعطى لها اليوم [1] ص244، و من هنا فإن العرب و المسلمين لم يكونوا يولونها أي حظ من الاهتمام . إن جذر كلمة ثقافة مشتقة من الفعل الثلاثي : ث ق ف . و لهذا الجذر معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية

الأول: ثَقِفَ في القاموس المحيط: ثَقِفَهُ: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه و بهذا المعنى جاء قوله تعالى (فإِذَا تَتَفَقَّهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِدْ بِهَمٍ مِنْ خَلْفِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَذْكُرُونَ) الأنفال 57. و قال عز وجل (وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقْتُلُوهُمْ وَ أَخْرِجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجَكُمْ وَ الْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ وَ لَا تَقَاتِلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّى يَقَاتِلُوكُمْ فِيهِ فَإِنْ قَاتَلُوكُمْ فَاقْتُلُوهُمْ كَذَلِكَ جِزَاءُ الْكَافِرِينَ) البقرة 191. و قال سبحانه و تعالى (مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا ثَقَّفُوا أَخَذُوا وَ قَتَلُوا تَقْتِيلًا) الأحزاب 61. و قال تعالى (إِنْ يَتَّقِوكُمْ يَكُونُوا لَكُمْ أَعْدَاءً وَ يَبْسُطُوا إِلَيْكُمْ أَيْدِيَهُمْ وَ أَلْسِنَتَهُمُ بِالسُّوءِ وَ وَدَّوْا لَوْ تَكْفُرُونَ) الممتحنة 02.

الثاني: ثَقِفَ، يَثَقِفُ، ثَقِفًا وَ ثِقَافًا: أي صار حاذقًا، خفيًا، فطنا و منه ثَقِفَ الكلام أي حذقه و فهمه بسرعة، ففي حديث الهجرة: « هو شاب لَوْنٌ ثَقِفٌ » رواه البخاري أي: ذو فطنة وذكاء و ثَقِفَ الولد: هَذَبَهُ وَ عَلَّمَهُ، وَ ثَقَفَهُ تَثْقِيفًا: سَوَّاهُ وَ ثَقَّفَهُ فَتَقَّفَهُ: غَالِبَهُ فَغَلِبَهُ فِي الْحِذْقِ [2] ص1027.

و ورد جذر ثقافة في لسان العرب بمعنى جدد و سوى ، و رجل ثقف أي حاذق و ثقف الرمح أي قومه و سَوَّاهُ [3] ص19 و في هذا تقول عائشة تصف أباهما - رضي الله عنهما - « و أقام أوده بثقافه » و الثِقَافُ هو ما تَقَوَّمَ بِهِ الرِّمَاحُ ، وَكَانَتْ تَعْنِي أَنَّهُ سَوَّى اعْوَجَاجَ الْمُسْلِمِينَ فِي حُرُوبِ الرِّدَّةِ. حيث وبالرجوع إلى بعض القواميس و الموسوعات نجد أن مصطلح ثقافة مشتق كما يراه "DEMORGEON" من كلمة CULTURA اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض [4] ص53 .

فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل الثلاثي COLERE والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض، وبالتالي نجد أن مصطلح CULTURE هو مرادف لـ AGRICULTURE والذي يعني الفلاحة و الزراعة.

أما في اللغة الإنجليزية فكلمة CULTURE تترجم إلى العربية على أنها الثقافة و التهذيب و هي تعطي أحيانا معنى الحضارة و جذر هذه الكلمة هو CULT [5] ص14 وتعني العبادة والدين ومن مشتقاتها CULTIVATION وتعني التعهد والتهذيب والرعاية و CULTURAL معناها ثقافي أو حضاري. وحسب مالك بن نبي فإن كلمة CULTURE مشتقة من الأصل اللاتيني CULTIVARE أي ما تفتقت عنه أذهان المفكرين ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية فمفهوم ثقافة ثمرة من ثمار عصر النهضة عندما شهدت أوروبا في القرن السادس عشر انبثاق مجموعة من الأعمال الأدبية الجليلة في الفن أو في الأدب وفي الفكر. كما كانت كلمة ثقافة CULTURE تكتب COUTURE ولم تتغير هذه الكتابة إلا بعد عصر النهضة.

وكانت الثقافة تعني الدين والحكمة أو الفلسفة، وكان المثقف هو الحكيم أو الفيلسوف أو الأديب وكان السلاطين والملوك يختارون لأبنائهم مؤدبين يعلمونهم مختلف الآداب والفنون و العلوم، وكل ما يحتاجونه ليصبحوا مثقفين ومؤهلين لإدارة دفة الحكم.

2.1.1.1. الثقافة اصطلاحا

أما عن مفهوم الثقافة فهي واقع اجتماعي ظل زمنا طويلا دون تحديد أي أنه ظل مجرد شيء حاضر عار عن التسمية وبذلك لم يتح له أن يصبح فكرة [6] ص75. فهناك إذا عملية تعريف تبدأ عندما يطلق الاسم على الشيء وتنمو كلما أخذ الشيء معنى مركبا أي أنه بعد أن يصبح اسما يصير فكرة ثم مفهوما، ولأن فكرة الثقافة حديثة جاءتنا من أوروبا، فإننا نجد فيما كتب حديثا عن هذا الموضوع في البلاد العربية أن الكتاب يقرنون دائما كلمة (ثقافة) بكلمة "CULTURE" ، مكتوبة بحروف لاتينية كأنما يبتغون بهذا أن يقولوا: إن كلمة ثقافة لا تكتب إلا بهذا الوضع ، فإن الكتاب يدركون تماما أن الكلمة لم تكتسب بعد قوة التحديد، التي ينبغي أن تتوافر لكل علم على مفهوم أي أنها وجدت بطريقة التوليد، أو بعبارة أخرى فإن كلمة ثقافة تحتاج إلى عكاز أجنبي "CULTURE" كي تنتشر.

كما أن تعاريف الثقافة تعددت بشكل كبير فعلماء الأنثروبولوجيا ينظرون إليها على أنها أساليب الحياة في المجتمع، بينما يراها علماء الاجتماع على أنها تلك الأساليب التي يستخدمها الإنسان وكذا عاداته وتقاليدته ونظمه والطرق التي يفسر بها العالم الطبيعي والإنساني.

ولم يأخذ المصطلح معناه المتعارف عليه اليوم في علم الأجناس وعلم الاجتماع إلا في نهاية القرن الثامن عشر، إذ أحصى كل من " KLOEBER و KLOCKHOM" في دراسة سنة 1952 ما يقارب 164 تعريفا للثقافة [7] ص365، ولعل من بين أهم تعاريف الثقافة ما يلي:

عرفها "GUY ROCHER" " بأنها مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والإحساس والعمل ذات التشكيل المتباين والتي تتعلمها وتشارك فيها جماعة من الأشخاص مما يعطيها صفة الجماعة الخاصة والنوعية [8] ص 88.

وعرفها "ALFRED WEBER" بأنها أشكال روحية تقوم على العواطف وتتضمن القيم، المعايير العادات، الأفكار وانطباعات لا يمكن القول عنها أنها صحيحة أو غير صحيحة وذلك لمرونتها ونسبيتها واختلافها من مجتمع لآخر.

بينما "مالك بن نبي" فتعني الثقافة له مجموعة من الصفات الخُلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه [9] ص 15.

أما "H. SPENCER" فالثقافة عنده تعني مجمل الانجاز الإنساني [10] ص 30.

وأما أشهر تعريف والأكثر شيوعا وتداولاً والذي ظل محل اقتباس الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات هو ذلك التعريف الذي ظهر سنة 1871 والذي صاغه الأنثروبولوجي الانجليزي "EDWARD TAYLOR" في كتابه الثقافة البدائية "PRIMITIVE CULTURE" والذي تأثر كثيرا بالألماني "GUSTAV KLEMM" إذ عرف الثقافة على أنها ذلك الكل المركب والمعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والأعراف والعادات والتقاليد وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع أن يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع [11] ص 444.

من التعاريف السابقة تستنتج بأن الثقافة "هي ذلك الجزء المعقد المرن المتكامل من ومع البيئة الذي صنعه الإنسان لشغل الزمان وملء المكان والتي تضم مجموعة من القيم والمفاهيم الاجتماعية والعقائدية التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع والتي تميزه عن بقية المجتمعات الأخرى".

2.1.1. العناصر المكونة للثقافة

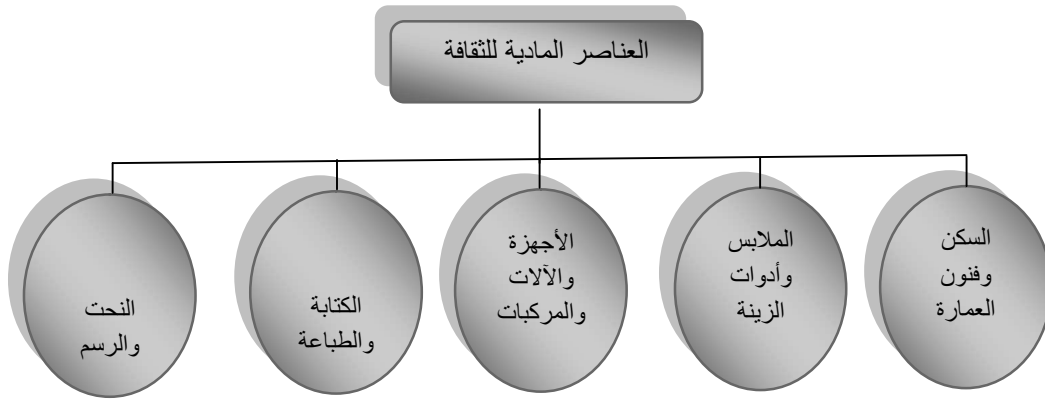
مما سبق يمكن أن نقول أن الثقافة هي أسلوب حياة المجتمع وطريقة تميزه عن بقية المجتمعات وهي تشمل جوانب مادية تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني كما تشمل جوانب غير مادية والتي تعبر عن الجانب الإيديولوجي والفكري من ذلك التفاعل، وأن أساس الثقافة موجود في العقل الإنساني ولا قيمة للأشياء المادية إذا لم يوجد العقل والمعرفة التي تستطيع استخدامها [12] ص 9-10.

1.2.1.1. العناصر المادية للثقافة

يشمل العنصر المادي للثقافة كل ما صنعه الإنسان في حياته وكل ما أنتجه العامل البشري من أشياء ملموسة وكل التجسيديات العينية للأفكار وكل الموضوعات التي تدركها حواسنا [13] ص3، إن الثقافة المادية ترتبط بالنسق الفكري والأخلاقي والديني للإنسان، إنها تمثل كذلك مختلف الانعكاسات والاتجاهات الانفعالية للإنسان، وتحرك عملية الجهاز العصبي بقصد إظهار المفاهيم العقلية والنماذج والمشاعر التي تُكون بذلك الإطار الثقافي السائد في جماعة ما [6] ص75.

إن الثقافة المادية تعبر عن الأساليب المكتسبة من السلوك والتي تستخدم في صنع الأشياء المادية كما تؤثر وتتأثر بالجوانب الأخرى غير المادية.

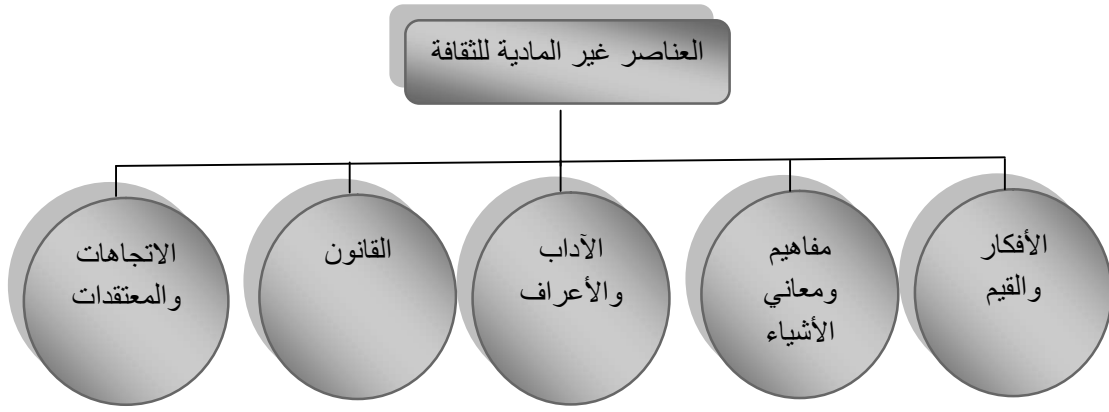
و الشكل التالي يوضح بعض المفاهيم المادية للثقافة:



الشكل رقم 01: العناصر المادية للثقافة [13] ص38

2.2.1.1. العناصر المعنوية (اللامادية) للثقافة

تتمثل العناصر المعنوية للثقافة في كل مظاهر السلوك التي تشمل العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات والآداب والعلوم والقانون وجميع المفاهيم السائدة في المجتمع [14] ص47 . وتعبر أيضا عن أشكال وأساليب التكيف مع الواقع المادي وكل السمات البشرية التي لا نستطيع رؤيتها وغيرها من الأشياء المجردة الأخرى. والشكل التالي يلخص لنا بعض العناصر غير المادية للثقافة.



الشكل رقم 02: العناصر غير المادية للثقافة [13] ص 39

3.1.1. خصائص ومميزات الثقافة

إن الملاحظ للتعريفات السابقة وغيرها من التعريفات الأخرى يستنتج أن لهذه الثقافة رغم تعددها واختلافها من مجتمع لآخر العديد من الخصائص والمميزات التي تشترك فيها ومن بين تلك الخصائص نذكر ما يلي [11] ص 444:

- الثقافة عملية إنسانية:

حيث يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة ، فالثقافة تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية وهي من اختراع واكتشاف الإنسان إذ تشمل جميع نواحي التراث الاجتماعي البشري وكل ما يميز الحياة البشرية للإنسان عن باقي الكائنات الأخرى.

- الثقافة مكتسبة :

إن الثقافة ليست غريزية ولا فطرية كما أنها لا تنتقل بيولوجيا ولكن يكتسبها الأفراد من خلال احتكاكهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض عن طريق التعلم، إما على مستوى الأسرة أو المدرسة أو المجتمع وهو ما يطلق عليه التنشئة الاجتماعية "SOCIALISATION". وهذا ما يميز الإنسان عن الحيوان فالحيوان لديه القدرة على التعلم وليس لديه القدرة على نقل ما تعلمه إلى الأجيال اللاحقة بعده من بني جنسه.

- الثقافة متغيرة :

تخضع الثقافة إلى قانون التغيير كغيرها من مظاهر الكون، ويتم ذلك بما تضيفه إليها الأجيال الجديدة من خبرات وأدوات وقيم وأنماط سلوك، أو بما تستبعده وتحذفه من أساليب أو أفكار وأدوات التي لم تعد تتفق مع ظروف حياتها الجديدة [10] ص82، إلا أن عملية التغيير تتسم بالبطء والصعوبة وذلك بسبب تمسك أفراد المجتمع بهذه الثقافات.

- الثقافة انتقالية وتراكمية:

فالثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر يتوارثها الآباء عن الأجداد، كما تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر وبهذا المعنى فإنها تراكمية، فالإنسان يستطيع أن يبني انطلاقا من منجزات الجيل السابق وليس بحاجة إلى أن يبدأ من جديد.

- الثقافة تكيفية:

تميل الثقافات خلال فترات زمنية معينة إلى التكيف مع البيئة الخارجية وما تمليه المتطلبات البيولوجية والسيكولوجية للكائن الإنساني، حيث أنه إذا تغيرت ظروف الحياة فإن الأشكال التقليدية تتوقف عن مد الإنسان بحد أدنى من الإشباع وعلى ذلك فإنها تُستبعد وتظهر حاجات جديدة وتكيفات ثقافية جديدة.

2.1. الثقافة التنظيمية

قد أتى على منظمات المال والأعمال حين من الدهر لم يكن فيه شيئا مذكورا عن الثقافة التنظيمية ففي الستينيات من القرن الماضي كانت الثقة جد عالية بمبادئ الإدارة الأمريكية، وفي بداية عقد السبعينيات تعرضت المؤسسات الأمريكية ومؤسسات الأعمال "ESTABLISHMENTS" إلى نقد كبير انطلق من الأوساط الجامعية "CAMPS" ومن مدارس وكليات التجارة ولكنه تعدى من مجرد الرأي المعارض إلى المعارضة الصريحة والشاملة للنظام الاقتصادي السائد [16] ص13. فلقد كانت المنظمات إلى غاية هذه الفترة قائمة على مؤشرات اقتصادية بحتة كما كانت تعتمد على أسباب خارجية أكثر مما تستند إلى أسباب داخلية [17] ص221، وفي بداية الثمانينيات برزت اليابان كقوة اقتصادية و صناعية عظمى مؤسسة شهرتها على الجودة والخدمات والموثوقية والقيم [18] ص12.

ففي كل مرحلة تاريخية سابقة كانت إدارة الأعمال تركز على مجال مختلف، ففي الستينيات ركزت على السلعة وفي السبعينيات ركزت على السوق وفي الثمانينيات ركزت على العميل، كما أن كل التصورات والنظريات كانت تعتقد بأن المنظمة وليدة تكنولوجيتها ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد باعتبار أن الهيكل التنظيمي من تقسيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الأدوار والصلاحيات هو المحدد للسلوك والأفعال داخل المنظمة ثم انتقل هذا التصور إلى اعتبار أن الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات الإدارية والسلوكيات الفردية ولكن مع بداية الثمانينيات بدأ هذا الاعتقاد يتلاشى تحت ضغط الأزمة الاقتصادية آنذاك ومع احتدام المنافسة بين المنظمات الأمريكية واليابانية، أين ظهرت الحاجة على المستوى التطبيقي لتغيير النمط التنظيمي والإداري القائم على الفصل بين مهام اتخاذ القرار ومهام التنفيذ إلى شكل تنظيمي آخر يقوم على إعطاء أكثر استقلالية وأكثر سلطة للفئات التنفيذية.

أما على المستوى النظري بدأ يتضاءل الاهتمام والاعتقاد بدور الإستراتيجية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة ويتعاضد الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة والذي أصبح يطلق عليه فيما بعد بثقافة المنظمة "CORPORATE CULTURE" وذلك لحل إشكاليته تباعد الهوية التي أصبحت تعاني منها جميع المنظمات بين بناء وتشكيل القرار من جهة وتطبيقه من جهة ثانية والقدرة على ضمان التأقلم مع المحيط دون الإخلال بالتناسق والاندماج الداخلي [19] ص86.

ومن هنا برز موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وأسس ذلك الاقتناع بأهمية الثقافة لدى العديد من علماء المنظمات إلى ظهور تيار فكري جديد يعتبر الثقافة مدخلا أساسيا لدراسة المنظمات وتفسير سلوكها [18] ص12. وقد أدى ظهور أربع* مؤلفات لتأسيس ما يسميه الكثيرون بمدخل الثقافة، والذي يطرح فكرة أساسية مؤداها أنه باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم منظمة والتنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها، إذ لا تستطيع المنظمة البقاء دون ثقافة تميزها [20] ص156 وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية: مفهوم الثقافة التنظيمية؛ أهمية الثقافة التنظيمية خصائص الثقافة التنظيمية؛ محددات الثقافة التنظيمية.

1.2.1. مفهوم الثقافة التنظيمية

1.1.2.1. تعريف الثقافة التنظيمية

لاحظنا في المبحث السابق أن فكرة الثقافة ذات أصل أنثروبولوجي واجتماعي ولم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة " HARVARD BUSINES

COMPARATIVE " SCHOOL " يدعى "DAVIS STANLEY" في أحد كتبه تحت عنوان " ORGANIZATIONAL AND CULTURAL MANAGEMENT "PERSPECTIVES" بعدها وبالضبط في 1980/10/27 نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية "BUSINESS WEEK" حاول من خلاله مقارنة عمل خمس منظمات انطلاقاً من ثقافة كل منظمة [21] ص186، كما أدرجت مجلة "FORTUNE" ركناً خاصاً تحت عنوان. "CORPORATE CULTURE" [22] كما يؤكد "GEERT HOFSTED" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يعد شائعاً إلا في حدود الثمانينيات ويحيل ذلك لكتابين هما [23]:

(CORPORATE CULTURE: DEAL & KENNEDY) وكتاب: (SEARCH OF) (EXELENCE: PETER & WATERMANE).

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

عرفها "DAVIS" بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة [21] ص178.

أما "THEVENET" فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: ذلك العنصر من عناصر المنظمة الذي يجعلها تختلف عن باقي المنظمات، حيث تعد كمجموعة من المراجع REFERENCES المشتركة داخل المنظمة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل [24] ص24.

أما "DEAL" و "KENNEDY" فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها: عبارة عن ذلك التناسق والاتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل المنظمة والتي تقوم بإنتاجها بنفسها [25] ص29 .

فيما يخص " PETER و WATERMAN" فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المفاهيم والمعاني السائدة والمسيطرّة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء هذه المنظمة [25] ص29 .

أما "WILLIAM OUCHI" فقد عرفها بأنها: مجموعة من القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري من خلال تصرفات الموظفين، كما تتسرب هذه الأفكار عن طريق الأجيال اللاحقة من العاملين [26] ص 220.

أما "KURT LEWIN" فيعرفها بأنها: مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات والقواعد والمعاني والمعايير والتوقعات والتي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم كما أن الثقافة التنظيمية شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها [27] ص 1640.

أما "OTT" فيعرفها بأنها: تلك الثقافة التي توجد في المنظمات شيئاً ذو علاقة بالثقافة الاجتماعية وتستمد مصادرها من مفاهيم كالقيم والمعتقدات والافتراضات وأنماط السلوك، فضلاً عن كونها بناءً اجتماعياً غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة، وهي أفكاراً متحدة توفر أفكاراً وتوجهات يتحرك عبرها أعضاء المنظمة [5] ص 16.

أما "GEERT HOFSTED" فيعرفها على أنها: تلك البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها.

أما "EDGARD SCHEIN" فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى [28] ص 470.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للثقافة التنظيمية:

"هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة والتي طورها أفراد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي والتي تنتقل إلى أفراد المنظمة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلاً على أنها تمثل إطاراً رقابياً على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة".

2.1.2.1. المفاهيم التنظيمية المتشابهة مع مفهوم الثقافة التنظيمية

لكي نتناول مفهوم الثقافة التنظيمية، يجب التفرقة بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى والتي من الخطأ أن نعد أحدها مرادفا للثقافة التنظيمية، نظرا للاختلاف من حيث الجوهر والمفهوم ومن هذه المفاهيم المناخ التنظيمي والأخلاق التنظيمية والحضارة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية والنظم التنظيمية، ويمكن توضيح هذه المفاهيم فيما يلي :

- المناخ التنظيمي: هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية والتي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و إدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة واحتياجات العاملين [29] ص303. ونلاحظ من ذلك استبعاد خصائص البيئة الخارجية عن مضمون المناخ التنظيمي.

وعليه فإن المناخ التنظيمي يبحث في البيئة الداخلية للمنظمة بينما تبحث الثقافة التنظيمية في البيئة الداخلية والخارجية لها، كما أن المناخ التنظيمي يشتمل على الهيكل التنظيمي، والإجراءات وبيئة العمل و يبحث عن العلاقة بين النظم واتجاهات العاملين [28] ص470.

وفي هذا الصدد يفرق "GEERT HOFSTED" بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، على اعتبار أن المفهوم الأول يرتبط بالمنظمة بينما يرتبط الثاني بالأفراد وأنه يمكن النظر للثاني على أنه جزء من الأول، كما أن الثاني يستخدم لوصف الواقع التنظيمي على المدى القصير بينما يستخدم الأول لوصف هذا الواقع على المدى البعيد [27] ص1676.

- الأخلاق التنظيمية:

تعرف الأخلاق التنظيمية على أنها مجموعة من القيم التي تنشئها وتطورها مجموعة من الأفراد الذين تربط بينهم علاقات وظيفية، لتحكم سلوكهم وأداءهم لأعمالهم واستخدامهم للموارد المتاحة في منظماتهم [30] ص152 وتختلف الأخلاق التنظيمية في المنظمة عن السلوكيات التي يحكمها القانون فالقواعد القانونية تُظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول في المنظمة وعليه فإنها تغطي السلوكيات الرسمية في المنظمة ولكنها لا تعطي جميع معايير الأخلاق التي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة. ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والأخلاق التنظيمية، إلا أن هذه المنطقة المشتركة تختلف من منطقة إلى أخرى [30] ص157.

- الحضارة التنظيمية:

الحضارة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة الموجهة لسلوك المنظمات في مجتمع ما مقارنة بالمنظمات العاملة في المجتمعات الأخرى [31] ص 67.

أي أن مصطلح الحضارة التنظيمية أعم وأشمل من مصطلح الثقافة التنظيمية التي تعد أحد متغيراتها، فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما، لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد أو الحضارة الواحدة. وبهذا تعد الثقافة التنظيمية حضارة تنظيمية فرعية حين تتميز بها منظمة ما أو مجموع منظمات عن غيرها داخل المجتمع الواحد، وعندها يمكن القول بأن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن غيرها، مثلما لكل مجتمع حضارة تميز منظماته دون غيرها من المجتمعات. وهكذا تصبح الحضارة التنظيمية شاملة لكل التراث الموروث والمجذر في المجتمع الكبير بما في ذلك ديانته ولغته وفنونه وآدابه وتقاليده وطرق عيشه وتفاعله مع الكون والحياة وهذا ما يتوافق مع مفهوم الثقافة الوطنية عند "HOFSTED".

- المسؤولية الاجتماعية:

إن التأثيرات والعلاقات التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية يطلق عليها المسؤولية الاجتماعية وهي في أبسط معانيها عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المنظمة والمجتمع في حدود القوانين والقيم والأخلاق والمبادئ الاجتماعية للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة، وبذلك تتمثل المسؤولية الاجتماعية في المسؤولية المعنوية التي تعمل على حماية المتعاملين مع المنظمة والمتأثرين بقراراتها وتصرفاتها [32] ص 82-87.

- النظم التنظيمية:

تتمثل النظم التنظيمية في نظم الاستقطاب، ونظم العمل ونظم المكافأة والمخصصات والقواعد المحددة لكل وظيفة داخل المنظمة وبذلك تختلف عن الثقافة التنظيمية، وعليه تعد النظم التنظيمية إحدى متغيرات الثقافة التنظيمية وهي تعمل فقط داخل بيئة العمل [5] ص 25.

2.1.2.1. أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة. ويؤكد على ذلك PETER AND

"WATERMAN" بقولهما أنه وبدون استثناء فإن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية هو بحد ذاته جودة أساسية للنجاح والتفوق" [33] ص 417.

في حين يشير الرخيمي إلى أن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة. فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية و متماسكة يمكنها زيادة حصة المبيعات أو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة، واستناداً على ذلك فالمنظمة تحتاج إلى أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات [33] ص 55.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة. ومن هذا المنطلق يوجز الصرايرة أهميتها فيما يلي [34] ص 191:

- تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في ما بين المنظمة وبيئتها؛
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراسات المخططين الاستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين ؛
- تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو من خلال سماتها أو بشعارها .

ويبرز الكبيسي أهمية أخرى للثقافة التنظيمية من خلال دورها في وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها، وإلا فإنها تقترب ذنباً، أو تتحمل خطيئة، إن لم تعرض نفسها لمسؤولية الوقوع بدائرة المحرمات. ونستشف من هذا أن الثقافة التنظيمية تعد الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، وتفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي [31] ص 68-69.

كما يضيف جاد الرب بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات وهي على النحو التالي [32] ص 153-156:

الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .

تعمل الثقافة التنظيمية على تخفيض معدل دوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا.

تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.

تفيد بعض الدراسات أن التغييرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي متمم للجودة، وتحسين الأداء.

في حين يشير المرسي وآخرون إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها [35] ص164:

- قيام الثقافة بدور المرشد لأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر، والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بعضهم البعض بفاعلية.

- تحقيق التكيف بين المنظمة، والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور بالإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم. فهي بذلك تسهل عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

ويرى "SHICHMAN &GROSS" بأنه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في كلمة

HOME، على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة بيت [36] ص28.

- بناء إحساس بالتاريخ HISTORY: فالثقافة ذات الجذور العريقة تعتبر منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد ONENESS: توحد الثقافة السلوكيات المختلفة وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء MEMBERSHIP: من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- تفعيل التبادل بين الأعضاء EXCHANGE: من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الجماعات .

3.2.1 خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي :

- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: حيث نعني بذلك بأن الثقافة التنظيمية تكتسب عن طريق التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وبهذا يتعلم ويكتسب الأفراد ثقافة جديدة بمجرد دخولهم للمنظمة، وبهذا تصبح الثقافة جزءاً من سلوكيات الأفراد داخل المنظمة [15] ص310.
- الثقافة التنظيمية نظام مركب : حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها، بحيث تضم الجانب المعنوي ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد وتضم كذلك الجانب المادي والمتمثل في كل ما ينتجه الأفراد من أشياء ملموسة [30] ص406.
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل [37] ص20 : فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق الانسجام بين مجموع أجزائها فأى تغيير يطرأ على جانب من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: بحيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.
- الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور: إن استمرار الثقافة لا يعني أن انتقالها من جيل إلى جيل كما هي عليه، و إنما تحدث عليها تغيرات وذلك بإضافة عناصر أو ملامح جديدة أو التخلي عن عناصر وملامح أخرى وذلك استجابة للتغيرات البيئية. إلا أن عملية تغير الثقافة تعتبر من أصعب أنواع عمليات التغيير داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية نظام مرن لها خاصية التكيف: فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع ما يحدث من تغييرات في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات أفرادها.

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

- الثقافة التنظيمية نظام انتقائي : يؤدي تزايد السمات الثقافية ومكوناتها إلى عدم الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية ومن ثم انتقاء العناصر الثقافية بقدر ما يحقق إشباع حاجات ومتطلبات أفراد المنظمة والتكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل هي في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة ومما يلاحظ إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والسلوك، مما يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة ويبطئ شديد في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

وتبدي هذه الفكرة بعض التحفظ على وجهة النظر التي ترى بحدوث ظاهرة التخلف الثقافي بمعنى أنه لا يوجد تخلف ثقافي بالمعنى الحرفي، وإنما هناك تخلف في استخدام أدوات الثقافة المتطورة والتي دخلت عليها التقنية الحديثة، فكل مجتمع قائم بكيانه ومنظماته وأفراده لديه ثقافته المستقلة المستقاة من الدين، اللغة، المعتقدات، القيم، الموروثات الاجتماعية والمعايير الأخلاقية التي تميزه عن باقي المجتمعات. وعلى هذا لا يمكن تجاهل أو تقزيم ثقافة أي مجتمع مهما كان حجمه ويبقى الفيصل الحازم هو كيفية استقطاب التقنيات الحديثة وتوظيف التقنية الحديثة في هذا المجتمع أو ذلك، وقس على ذلك الأفراد والمنظمات التي تتضوي تحت مظلة هذا المجتمع [5] ص 33-34.

ويضيف الرخيمي سمة أخرى لسمات الثقافة التنظيمية معتبرا إياها كمحدد لمعايير السلوك إذ تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليس بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين، أمراً في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقاً مع مصالح المنظمة ليس خوفاً من التعليمات فقط بل انسجاماً مع القيم السائدة في المنظمة.

كما قدم كل من " ROBBINS و JUDYE " مجموعة من الخصائص التي تتميز بها كل منظمة عن بقية المنظمات الأخرى وهي [38] ص 38 :

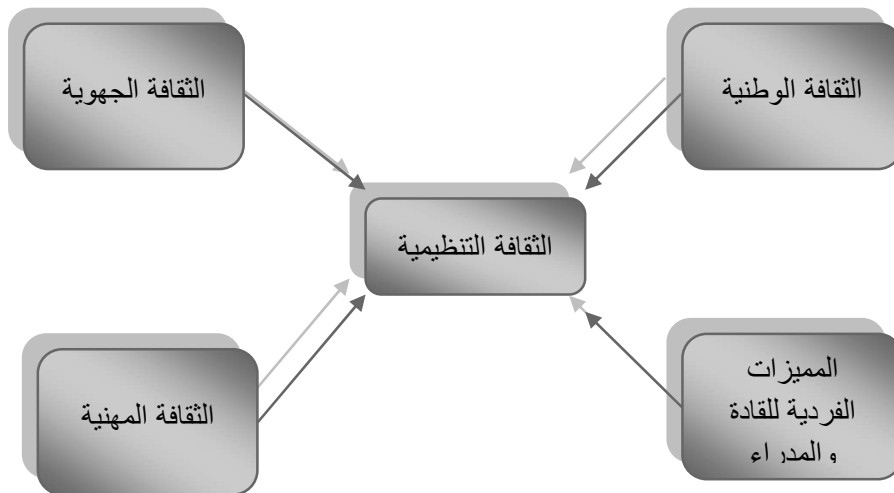
- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: توصف الثقافة التنظيمية كدرجة تشجع العاملين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص في التعامل مع الخطر.
- الاهتمام بالتفاصيل: تصف هذه الخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.
- التوجه نحو النتائج: تصف هذه الخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لانجاز هذه النتائج.
- توجه الأفراد: توصف كخاصية تتخذ من خلالها الإدارة قراراتها آخذة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
- توجه الفريق: توصف كخاصية تنظم بها أنشطة العمل بمنطق روح الفريق.
- العدائية: تصف هذه الخاصية درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال ببسر وتعاون.

- الاستقرار: تصف هذه الخاصية الثقافة المحافظة على نسبة مستقرة وثابتة من النمو.

تأخذ هذه الخصائص من الثقافة التنظيمية مستوى اهتمام عال ومنخفض وتستعين بها الإدارة باستمرار لتقييم صورة المنظمة والتي تصبح أساساً لتقاسم المعاني والمشاعر بين أعضاء المنظمة، وتشخص كيفية الإنجاز وتحديد الطريق الموجه لسلوكهم. إن هذه الخصائص تبرز وتتفاعل معا بصورة مختلفة حسب نوع المنظمات.

4.2.1. محددات الثقافة التنظيمية

كل منظمة مهما كان حجمها أو عدد أفرادها أو طبيعة المجموعات التي تحتويها، فهي تمتلك ثقافة معينة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، هذه الثقافة لا تتشكل أو تتحدد من فراغ وإنما تساهم عدة عناصر في تشكيلها والتي تتمثل عادة في [39] ص22 : الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية، والمميزات الفرعية للمدراء والقادة كما هو موضح في الشكل التالي :



1.4.2.1. الثقافة الوطنية LA CULTURE NATIONALE

نعني بالثقافة الوطنية تلك القيم و المعتقدات الدينية والأساطير والعادات التي يشترك فيها أعضاء دولة معينة، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرز هذه الثقافة خاصة في النظام السياسي المطبق والنظام الاجتماعي (من دين وعادات وتقاليد ولغة... الخ) والنظام التربوي وغيره من الأنظمة الأخرى. حيث تقوم الثقافة الوطنية بتأثير كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمات الموجودة في ذلك البلد، ويرجع ذلك إلى نقل أفراد هذا الوطن لجزء كبير من الثقافة الوطنية إلى داخل المنظمة التي يعملون بها. لذا تعتبر الثقافة الوطنية كأحد أهم المحددات للثقافة التنظيمية، كما يمكن أن تتأثر الثقافة التنظيمية أيضا بالثقافات الوطنية للدول الأخرى في إطار ما يسمى بعولمة الثقافة.

2.4.2.1. الثقافة الجهوية LA CULTURE REGIONALE

رغم وجود ثقافة وطنية واحدة داخل كل دولة فهذا لا يعني وجود ثقافات فرعية مرتبطة بكل إقليم جغرافي وبيئة اجتماعية داخل هذه الدولة وهو ما يطلق عليه بالثقافات الجهوية، وبهذا نجد أنه داخل كل دولة معينة هناك جماعات وأقاليم لها ثقافتها الخاصة بها، وأنماطها السلوكية وفهمها الخاص بها والذي يشترك فيه أعضاء هذه الجماعة مما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة. فهناك دراسات وبحوث في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له أثره على ثقافة المنظمة وعلى نمطها الإداري [40] ص4.

فمن هذين المستويين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة ويتركان بذلك أثرهما على النسق الثقافي، نستنتج أن للمنظمة في نفس الوقت هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته.

3.4.2.1. الثقافة المهنية LA CULTURE PROFESSIONNELLE

إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية أو جغرافية وإقليمية فقط، وإنما هي أيضاً انعكاس لماض مهني مشترك، حيث يكتسبها الأفراد أيضاً داخل ذلك المجتمع المهني على أساس عمليات التدريب وخبرات مهنية. وبهذا تكون هذه الثقافة المهنية كثافة خاصة تكتسب داخل العمل، وهو ما أكده "SAINSAULIEU" في مؤلفه " الهوية في العمل" بقوله أن جزءاً كبيراً من ثقافة وهوية الفرد

تتشكل خلال عمله [39] ص 27. حيث تؤثر هذه الثقافة المهنية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى.

4.4.2.1. المميزات الفردية للمدراء والقادة

يمكن للثقافة التنظيمية أن تتأثر أيضاً بشخصية مدراء المنظمة المتعاقبين عليها، إذ يحاول كل مدير أو قائد إعطاء بعض المعايير و الرموز لباقي الأعضاء من أجل الرجوع إليها والاقتران بها بهدف حل بعض المشاكل التي تعترض هذه المنظمة، ويكون هذا التأثير كبيراً عند الحديث عن مؤسس المنظمة الذي يحمل العديد من القيم والعادات ويحاول تجسيدها، ولذا فإن هناك اتفاقاً عاماً على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في المنظمة.

غير أن هناك عدداً من المؤلفين يرى بأن المحيط الثقافي الداخلي الذي يتشكل من الثقافات التحتية يمكن أن يكون مصدرًا للنشأة والنزاع والخلاف وعدم الشعور بالانتماء كما أشار إلى ذلك "GASTON JAUFFRY" في مقال يعبر فيه عن رأيه عن الكفاءة والهوية وأثر ذلك على الاندماج الداخلي في المنظمة [41] ص 149-152.

ومما تقدم نستطيع القول أن ثقافة التنظيمية هي ثقافة تتميز بالاستقلال النسبي عن الثقافة الوطنية والمحلية وحتى المهنية وأنها منتجة في نفس الوقت لثقافات تحتية تتميز بالاستقلال النسبي عنها لكن في تفاعل دائم ومستمر معها.

وعلى الرغم من ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتميز بقوتها وهويتها بل في بعض الأحيان تأثيرها على الثقافات الأخرى الوطنية والمحلية يكون كبيراً جداً وهذا ما تبينه الدراسة المعمقة التي قام بها كل من الباحثين "SIROTA ET GREENWOOD" [42] ص ص 45-46، من جامعة "HARVARD BUSINESS SCHOOL" حول ثقافة الشركات متعددة الجنسيات في علاقتها بالثقافات المحلية والوطنية شملت هذه الدراسة عينة من العمال لهم انتماءات قومية مختلفة ويعملون في شركة "I.B.M" الأمريكية

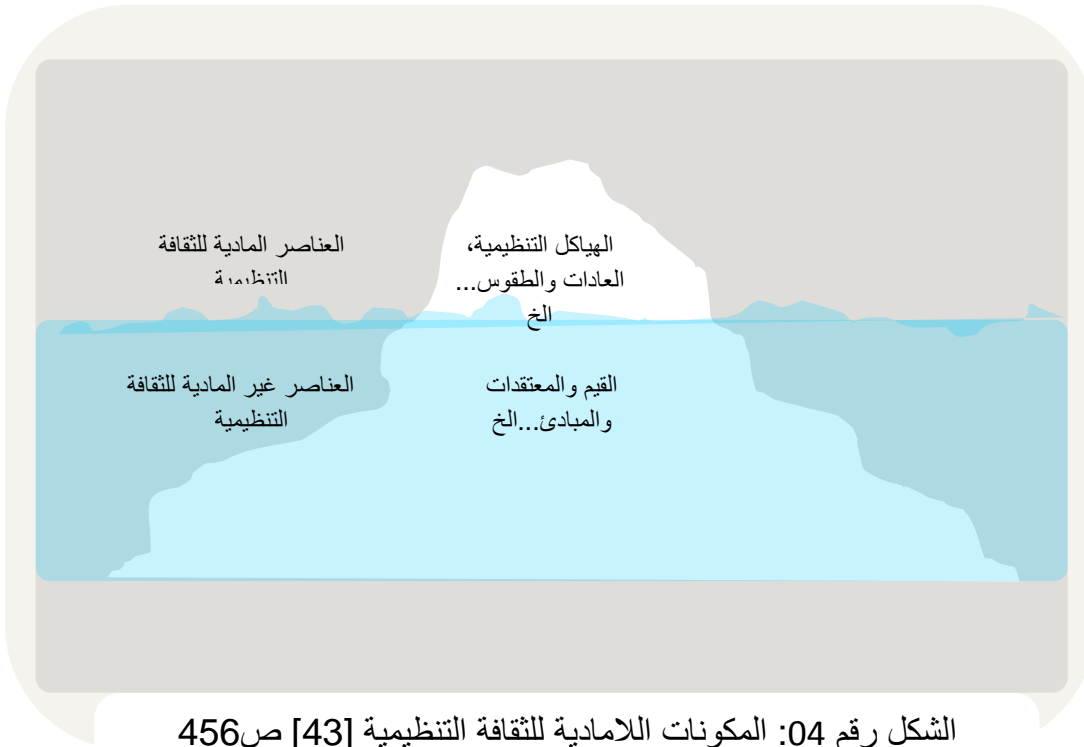
فوجد هذان الباحثان أن سلوكيات هؤلاء العمال وردود أفعالهم مرتبطة بانتماءاتهم المهنية والوظيفية لشركة "I.B.M" أكثر من ارتباطهم بثقافتهم الوطنية أو القومية، هذا ما بين أن ثقافة المنظمة إذا كانت قوية تستطيع أن تتجاوز كل الانتماءات الثقافية الأخرى.

3.1. مكونات الثقافة التنظيمية

بعدها عالجتنا في المبحث السابق مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم خصائصها والعوامل التي تساهم في تكوين هذه الثقافة التنظيمية، نحاول في هذا المبحث التعرف على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال استعراض أهم مكوناتها، بدءاً بالمكونات غير المادية في المطلب الأول إلى المكونات المادية في المطلب الثاني وفي الأخير إلى الموروث الثقافي للمنظمة.

1. 3.1. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

نعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الأكبر من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، إذ تظهر الثقافة التنظيمية وكأنها جبل جليدي "ICEBERG" لا يظهر منه إلا الجزء القليل بينما الجزء الأكبر منه لا يظهر للعيان، والشكل التالي يوضح لنا ذلك.



الشكل رقم 04: المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية [43] ص456

1.1.3.1. القيم

القيم جمع قيمة، وقيمة اسم هيئة من قيم الشيء بكذا، بمعنى كان ثمنه المقابل له كذا، ثم استعمل بمعنى القدر والمنزلة، ومن هنا نشأ المعنى الفلسفي لهذه الكلمة، فهو "انتقال من دلالة معروفة في علم الحساب وعلم الاقتصاد السياسي إلى دلالة معنوية تعبر عما في الأشياء من خير أو جمال أو صواب [44] ص37.

كما تعبر القيم عن مجموعة الأحكام والقناعات والاتفاقات المشتركة والمعايير والتصورات والاتجاهات المركزية التي يصدرها الأفراد بالتفصيل حول تفضيل وتقييم الموضوعات والأشياء المنبثقة عن واقع تنظيمي قار داخل منظمة ما وتُمكن الأفراد من التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين المرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن بين النجاح وبين الفشل، بين الفاعلية واللافعالية وتكون بمثابة الموجه للحكم والتقييم عن الأشياء والأعمال والممارسات والتأثير فيها . كما أنها تمثل ذلك المحك أو الدستور المرجعي المحدد لسلوك العاملين والمحدد للممنوعات والمحظورات ومجالات الحرية التي لا يجب اختراقها [45]. وتكون لها من القوة والتأثير على المنظمة بما لها من صفة الضرورة والالتزام والعمومية وأن أي خروج أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المنظمة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وبناء العلاقات واحترام الآخرينالخ.بما لها من صفة الضرورة والالتزام والعمومية وأن أي خروج أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المنظمة [44] ص38، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وبناء العلاقات واحترام الآخرين [15] ص312.....الخ.

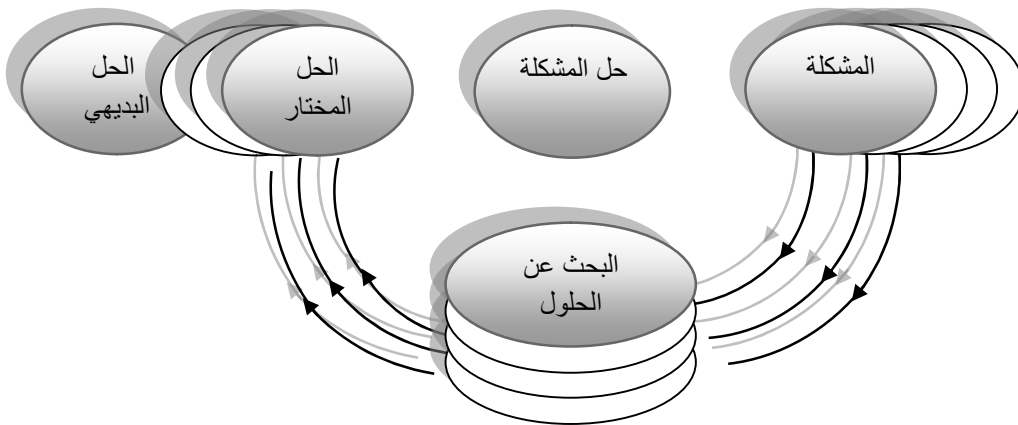
وبالتالي تمثل القيم ذلك الاعتقاد الراسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة وأن اتخاذ قرار معين يكون أفضل من اتخاذ قرار آخر لذلك فإن مؤلفي كتاب البحث عن التميز "PETERS و WATERMAN" يؤكدان أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدراً تعبويًا لكل المجهودات على كافة المستويات [46] ص40 ، كما أنه لا توجد قيم مماثلة لكل المنظمات، لأن لكل منظمة تاريخها وذاكرتها الخاصة. ومن ثمة يجب أخذ الحيطة بخصوص اختيار قيم تبدو من الوهلة الأولى صالحة لكل المنظمات، ولكنها في الأخير تكون بدون معنى لأنها أكثر عمومية كما أنها تظهر للأفراد على أنها غير ملائمة لخصوصيات منظماتهم ولنشاطها الأساسي، وهذه القيم في الحقيقة صنفان منها ما هو معبر عنه في الخطاب الرسمي لمسؤولي المنظمة وفي الموثيق والتقارير والإعلانات والحملات الاشهارية...الخ.

ومنها ما هو غير معبر عنه بل يتجلى بشكل أو بآخر في السياسات، الاستراتيجيات التكنولوجيات، الارتباط بالهيكل التنظيمية، الهندسة المعمارية للمنشآت، أنظمة الرقابة، التعامل مع الزبائن، العلاقة مع البيئة، العلاقات الرسمية والسلوكيات الفردية والجماعية وكل هذه الجوانب تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للمنظمة.

فحتى الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها نابعة من قيم تريد أن تجعل منها أنماطا لسلوك أعضائها وواجهة تستقطب بها زبائنها، فقيم الجودة في المنتج والخدمة والوفاء للعمال الأوفياء والمتفانين في خدمة المنظمة تشكل كلها أهدافا وغايات تعمل المنظمة يوميا على تكريسها ميدانيا من خلال أنظمتها الإدارية والتسويقية.

لذلك كان يقول "M.THEVENT" كيف لي أن أتصور قرارا أو سلوكا أو تحركا لا يتخذ سلما من القيم كمرجع له [47] ص 18؟ وقوة تأثير الثقافة على أصحابها ينبع من مدى اقتناعهم ببدايتها نفس الشيء بالنسبة للقيم لا يمكن أن تكون معيارا للسلوك أو للاختيار إلا إذا كانت بديهية لديهم والقيم عندما تصل إلى درجة البداهة تصبح معيارا منمطا للسلوكات و القرارات كما يبين ذلك جليا

"E.H.SCHEIN" فيما أطلق عليه آلية النجاح "MÉCANISME DU SUCCESS" كما هو مبين في الشكل الموالي:



الشكل رقم 05: كيفية تحول الحلول الناجحة إلى قيم بديهية [48] ص 56

فاختيار مجموعة من الحلول يؤدي في النهاية إلى إيجاد الحل الأمثل من وجهة نظرهم وحسب ظروفهم و عقلنتهم وبذلك يصبح هذا الحل الأمثل هو الإجابة الدائمة لكل الإشكالات التي تحمل نفس خصائص المشكلة الأولى ويصبح هذا الحل بمثابة قيم بديهية.

2.1.3.1. المعقدات التنظيمية

هي عبارة عن أفكار مشتركة راسخة في أذهان العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية. لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والاحترام والتقدير والولاء، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح [15] ص312. وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة بكل فرد من جهة أخرى هذا لأن وجود أي تعارض يؤدي على ابتعاد الأفراد بسلوكياتهم عن التنظيم، مما يتسبب في نشوء تصدع بين الأفراد والمنظمة، وعندما يفشل الأفراد في مشاركة المنظمة في المعتقدات وطرق العمل تكون النتيجة ظهور أعراض العزلة ثم الانسحاب المبكر من المنظمة [49] ص 112-113.

3.1.3.1. التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السلوكي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية [15] ص313.

4.1.3.1. الأعراف التنظيمية

يقصد بالأعراف عموماً "USAGES" كما أنها عبارة عن مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير

مكتوبة وواجبة الإتباع، كما أن الخروج عنها يعرض صاحبه للعقاب [50] ص282، مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة.

5.1.3.1. الإيديولوجيا

الايديولوجيا خطاب نحو العالم، هي كذلك ذلك النسق من الأفعال والتصرفات والأحكام المنظمة التي تستعمل لوصف وشرح وترجمة وتبرير الوضعية لجماعة أو مجموعة معينة والمستوحاة بصورة كبيرة من القيم. تكون الايديولوجيا حاضرة متى ما كان هناك أفراد فاعلون وفعل وتصرف جماعي بمعنى نزاع وصراع محتمل حول الغايات وحول وسائل ذلك الفعل [51] ص11 .

وهناك أيضا ما يعرف بالخطاب الايديولوجي الذي هو عبارة عن نص قصير والذي له محتوى (يتكلم عن أشياء أساسية)، وله مؤلف الذي هو المدير، ويعمل وفقا لقواعد بسيطة: التأكيد "L'AFFIRMATION" المنع "L'EXCLUSION"، التعميم أو التمثيل المبسط "SCHÉMATISATION" والحجب أو الستر "L'OCCULTATION" إن الخطاب الإيديولوجي يقدم لنا طريقة لرؤية العالم أو ببساطة، رؤية لحياة المنظمة [18] ص57.

2.3.1. المكونات المادية لثقافة التنظيمية

لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، من رموز، عادات، سلوكيات وغيرها من الأشياء الأخرى، وتتمثل هذه المكونات عادة في :

1.2.3.1. الطقوس والشعائر RITES و RITUALS

تعرف الطقوس في الأساس على أنها ممارسات تقديسية ذات طابع رمزي بحت، بينما تشير في المنظمة إلى تلك الأحداث والتظاهرات والأنشطة المبرمجة والمتكررة بطريقة نمطية والتي يقوم بها أفراد المنظمة وفق قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية [52] ص70. والمرتبطة بنقل رسائل وأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيماً رئيسية في المنظمة [53] ص64، والتي تحاول المنظمة تعزيزها بصورة دائمة عن طريق العادات التنظيمية، ومثال ذلك ما يحدث داخل المنظمات اليابانية حيث أن العمال في كل المستويات التنظيمية يبدؤون يومهم دائما بتمارين الجمناستيك "GYMNASTIQUE" ويرددون كذلك بعض الأناشيد الصباحية التي تزيدهم حيوية ونشاطا [54] ص340، كما نجد أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة والشاي

والمرطبات توفر للمنظمة فرصًا لتقوية وتعزيز الروابط بين العاملين وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء لذواتهم [55] ص 267.

كما تعتبر بعض الأعمال الأخرى من أفضل العادات في المنظمة، وكرهية مهمة في تثبيت الثقافة التنظيمية منها مثلًا الوجبات الجماعية "LES REPAS" التي يتم تناولها داخل المنظمة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا المخرجات الجماعية وممارسة النشاطات الرياضية بصفة جماعية سواء كانت هذه الرياضات فردية أو جماعية إذ تعمل على توطيد وبناء العلاقات وكسر الحواجز الرسمية و الرتبوية ما بين الأفراد، هذه الطقوس والعادات التنظيمية تخص حجمًا كبيرًا من الأعمال اليومية التي ترمز لكل ما يتم وما لا يتم داخل الجماعة تجاه الأجنب وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية شعائرية، كطريقة الكلام والكتابة، التحية والسلام، كيفية مقاطعة محادثة، كيفية الرد على البرقيات والمكالمات الهاتفية، كيفية مناداة الأفراد، طريقة الأكل والشرب، كيفية الوقوف والجلوس وعقد الجلسات وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات وممارسة الشعائر الدينية داخل المنظمة .

بالإضافة إلى تلك الأنشطة التي تحدث يوميًا داخل المنظمة هناك بعض الأحداث والممارسات الاستثنائية والتي تصبح كطقوس وعادات تنظيمية مع مرور الزمن والتي تتمثل خاصة في تلك المراسيم والاحتفالات والأعياد والمناسبات التي تحييها المنظمة دوريًا وتعكس فكرها الجماعي لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز، كإجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو لتكريم المتقاعدين أو لترقية المسؤولين المتفانين، أو تلك المراسيم التي تقام عند التحاق موظف جديد أو عند تطوير أو تحسين منتج جديد أو عند تكريم العمال المتفوقين وأصحاب الأعمال الإبداعية أو عند إقامة الاجتماع السنوي للمساهمين أو تلك الاحتفالات بتحقيق فوائض في الأرباح ومعدلات النمو والأداء المتزايد وغيرها من الأنشطة الأخرى وبهذا يتضح لنا أهمية هذه الطقوس والشعائر في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها [47] ص 19 :

- تنمية وتعزيز الانتماء للمنظمة .
- تمجيد الأحداث التليدة وإحياء التراث العتيد للمنظمة .
- التأكيد على ترسيخ وتمجيد وتبجيل القيم وإعادة بعثها وإنتاجها من جديد .
- تعمل الطقوس على جمع مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية في نفس الزمان والمكان.

تمثل الرموز إشارات أو علامات "DES SIGNES" مشبعة بمعلومات ثقافية [25] ص37، وتكون عادة في شكل صوت أو صورة أو لون أو حركة [13] ص64، إذ تتمثل في كل من اللغة (ذلك الجزء المندمج داخل عالمنا المركب) وكل التصرفات الحركية والتعبيرات اللفظية والإيماءات المستخدمة والإشارات غير اللفظية وكل الحركات والسكنات والهمهمات والتمتمات وحتى الصمت ما بين الكلمات ونوع ولون اللباس. وتظهر كذلك في شكل أشياء وأفعال وأحداث نوعية أو ذات علاقة معينة تستخدم للتعبير عن معان معينة ترمي إليها والتي تتجاوز بكثير الرمز في حد ذاته [56] ص639، والتي يصعب إدراكها بحواسنا كما تسمح بتمييز أعضاء المنظمة عن الخارجين عنها وهو ما يجعل الثقافة التنظيمية ظاهرة خاصة داخل المنظمة.

كما تستخدم هذه الرموز في الأساس لتدعيم وتعزيز القيم ووسيلة لنقل وبحث وإيصال معان ومواضيع مهمة للأفراد مثل شعار المنظمة، علامتها، اسمها التجاري، لغة الحوار والخطاب والنقاش والتفاوض ونمط اللباس وغيرها من المعاني الأخرى [55] ص268 .

فهذه الرموز والعلامات تقوم بترتيب الأشخاص حسب انتماءاتهم واستحقاقاتهم وتشكل عاملاً

أساسياً في توجيه وتحديد سلوكياتهم أو تعتبر بمثابة قيمة لما توفره للأفراد من تميز

"DISTINCTION" كما يرى "PIERRE BORDIEU" لأنها تتضمن شحنة ثقافية "UNE CHARGE CULTURELLE" وتمثل الرموز قيماً مرجعية للمنظمة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة [19] ص42.

فلون البذلة الرسمية أو حمل شارة المنظمة أو لبس الياقة المميزة لكل مستوى تنظيمي وكذا الياقة الاستثنائية الخاصة باستقبال الضيوف أو الزبائن أو أصحاب المصالح أو لإقامة وإحياء الطقوس والشعائر التنظيمية أو الخاصة بتلبية الطلبات أو اللقاءات مع الجمهور أو التفاوض مع أصحاب الصفقات وكذا حضور وتمثيل المنظمة في المؤتمرات والملتقيات مع الساسة والإعلاميين تعتبر كلها بمثابة رموز ثيابية "CODE VESTIMENTAIRE".

وكذلك طبيعة الكلمات والألفاظ وصياغة الجمل للحديث أو لتقديم النصائح والإرشادات والاستفسارات أو لإلقاء الخطابات الرسمية سواء كانت داخلية أو خارجية، وكذا طبيعة الكلمات الخاصة بتحرير الكتابات الإدارية والتقارير والنشرات الدورية وكذا طبيعة كتابة الرسائل والشكاوى الصاعدة والنازلة بين مختلف المستويات التنظيمية وكذلك عبارات الاحترام والتقدير، سيدي، أنتم عفواً، سيادتكم، من فضلك، من فضلك... كلها تشكل لغة وإشارات حية "JARGON" خاصة بالمنظمة في عمليات الاتصال اليومي إذ تعتبر بمثابة رموز كتابية وكلامية كما أنها تُضفي جواً من التلاحم الإنساني

"CLIMAT D'HARMONIE HUMAINE"، وكذا طبيعة وطريقة تقديم الأوسمة والقلائد والنياشين والجوائز والمكافأة المادية والمعنوية تشكل كلها مجتمعة الرموز التي تثمن نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف التي رسمتها لهم المنظمة .

فالرموز في الحقيقة تؤكد على تكافؤ الفرص بين مختلف المساهمين وعدالة المرتبات والمشاركة في الأرباح بحصص متساوية "THE POOLED" والمكافأة الإضافية "BONUS" [57] ص92.

فشركة "ADDITION WESLY" تمنح لكل شخص نجمة من البرونز مكافأة له عن إنجازاته الأسبوعية المتميزة، ثم تنتقل في الأسبوع الموالي إلى شخص آخر تقديراً له على إنجازاته المتفوقة فهذا الرمز الثقافي يعتبر موجه لسلوك الإيجابي من جهة ومدعم للقيم التي تريد المنظمة إنتاجها وتسويقها داخليا من جهة أخرى.

كما نجد مثلاً لدى شركة "DANONE" شعار الشركة "LOGOS" والذي يتمثل في دائرة بداخلها طفل يرفع رأسه باتجاه نجمة ، فهو بسيط في كل دول العالم ولكن يحمل في طياته قيماً معينة مثل الأمل، التطلع، والنمو والتطور.

3.1.2.3. الظواهر والمؤشرات المادية

تعتبر الظواهر والمؤشرات المادية "LES MANIFESTATIONS" بمثابة ما يطفو فوق السطح من الحمم البركانية الدالة على ما يحتويه باطن الأرض من المكونات والمركبات [58] ص80، تماماً كما يعتقد الباحثون في مجال السلوك وإدارة المنظمات بأن الظواهر والمؤشرات المادية داخل المنظمة تعكس القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المعمول بها. كما أنها عبارة عن مجموعة من الإشارات المادية الملموسة والتي تُعنى في الأساس بتهيئة البناء الفيزيائي وترتيب واستغلال الفضاء المكاني وكيفية وطبيعة التعامل مع الطاقة وبنية المادة وكذا نوع العلاقة وطبيعة الحوار مع البيئة. فهذه الإشارات تحيط بالأفراد مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية [55] ص75. كما أنها تعطي دلالات كبيرة للثقافة السائدة وتعكس سلوكيات وتصرفات الأفراد، كما تحمل في طياتها معان ترتبط بقيم المنظمة أما معانيها الرمزية فهي بمثابة إشارات تميز ثقافية DES SIGNES .DES DIFFERENCIATION STATUTAIRE

وتتضمن هذه الإشارات كيفية اختيار الموقع الجغرافي وطبيعة الهندسة المعمارية المميزة والتميزة للمباني والمنشأة والوحدات والمخازن وكيفية توزيعها وتموقعها داخل الفضاء المكاني للمنظمة

وكذا أساليب التهيئة "LES MODES D'AMENAGEMENT" من نوع الطلاء وطبيعة بنية المادة المستخدمة في البناء وكذا وجود للحدائق والنافورات والمساحات الخضراء وكيفية تموقع الطرق والمرافق والملاعب والمساحات والمستودعات واللافتات وحظائر توقف السيارات كلها تعتبر إشارات مادية تعكس قيماً ثقافية معينة.

فارتفاع الأبراج وعدد الطوابق والمساحات التي تشعلها دور العبادة مثلاً، وجودة الهندسة المعمارية للمباني تحمل معاني متعلقة بقيم الأفراد داخل المنظمة، وتعكس وتبين صورة خارجية للثقافة السائدة داخل المنظمة، فحتى داخل شركة تويوتا هناك تصميم لمساجد خاصة بوكلاء البيع الشخصي الوافدين من البلدان المسلمة أثناء الدورات التكوينية والتدريبية .

كما تتضمن المؤشرات المادية كذلك تهيئة وترتيب الفضاء الداخلي من تزويد المنظمة بالإضاءة والتهوية والتدفئة والتكييف وكيفية استخدام هذه الطاقة والاقتصاد فيها وعدم هدرها واستنزافها، ودرجة الاعتماد على الطاقات البديلة والمتجددة وكذلك طرق التخلص من النفايات والمخلفات ودرجة استغلالها وتدويرها، فالمنظمة ينبغي أن تحمل قيماً ثقافية تُعنى ببناء علاقات صداقة مع البيئة .

وتتضمن كذلك الظواهر والمؤشرات المادية، طبيعة الهندسة والديكور الداخلي من توزيع للقاعات والأقسام وأماكن الاجتماعات واستقبال الضيوف والعملاء، وأماكن حفظ وتخزين الوثائق وكذا أساليب وطرق التزيين من توزيع المكاتب والخزائن ونوع وطبيعة مادة صنع الأثاث والمعدات والأدوات، فسمك السجاد "MOQUETTE" والأبواب ونوع جلد الأرائك مثلاً ولون زجاج النوافذ ونوع خشب المكاتب ودرجة الإيحاء في الألواح والساعات الجدارية في مكاتب الرؤساء وقاعات استقبال الأجناب والزبائن والضيوف، وغيرها من إشارات التمييز كلها تحمل معان ثقافية مدركة .

وكذلك هناك العديد من المؤشرات المادية الأخرى، فنوع ولون سيارات العمل السياحية والتجارية للمنظمة وحتى سعة الأسطوانة "LA CYLINDREE" للشاحنات وعربات نقل البضائع، وكذا هندسة أنظمة الإنذار والمراقبة وكذلك تصميم منافذ ومخارج الطوارئ والاستعجالات وطرق وتدبير الصحة والسلامة، وحتى طبيعة وتنوع الوجبات التي تقدم للأفراد داخل مطاعم المنظمة وما تحمله من قيمة غذائية وصحية مدروسة، تعكس في الحقيقة قيمة وأهمية الأفراد لدى المنظمة، فكل هذه الإشارات والمؤشرات تعتبر بمثابة مرتبة رمزية تحمل معان كبيرة تعكس قيماً جوهرية للثقافة السائدة داخل المنظمة والممتدة أفقياً خارج حدود المنظمة .

ففي عام 1998م نقلت شركة "ألكو" طاقم العمل من المكتب الرئيسي الموجود في البرج المكون من 31 طابقاً والذي بني عام 1950 إلى مبنى مكون من 6 طوابق فقط صمم خصيصاً كي يستطيع العاملون الاتصال ببعضهم البعض .

ففي المبنى الجديد صممت المكاتب لكي تكون مفتوحة، وتم بناء جدران زجاجية فاصلة ما بين حجرات العمل وقاعات الاجتماعات مما يمكن الموظفين من رؤية زملائهم في العمل، واتخذت المطاعم الشكل الجماعي والعائلي ما يمكن العاملين من تجاذب أطراف الحديث أثناء تناول الوجبات الجماعية .

لذلك كان يرى رئيس شركة "ألكو" السيد "بول أونيل"، أن التصميم الجديد لبيئة العمل بهذا الشكل يعتبر جزءاً مكملاً للهدف الذي تسعى إليه الشركة، وهو زيادة التعاون والاتصال والاعتماد المتبادل بين الموظفين . وساعد تصميم المبنى أيضاً على تضيق الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك لتسهيل المقابلات والاجتماعات بين جميع أعضاء الشركة، ومن أجل ذلك كله أصبح الاستثمار في الهندسة المادية لأي منظمة يعتبر بمثابة استثمار في رأس المال الاجتماعي للمنظمة [59] ص214.

3. 3.1. الموروث الثقافي للمنظمة L'HERITAGE CULTURE

نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجعاً وعنصراً محفزاً للأفراد ومنها ما هو سلبي والذي تحاول المنظمة التغاضي عنه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمنظمة ككل. ويتكون الموروث الثقافي للمنظمة عادة من:

1. 3. 3.1. المؤسسون الأوائل LES FONDATEURS

تاريخياً ومنطقياً فإن أي منظمة لا تنشأ هكذا فجأة أو عرضاً، فعلى العموم فإن هناك شخصاً ما لديه فكرة أولية عن منتج ما، أو عن نشاط ما، أو عن فرصة سانحة لم تستغل بعد أو عن كيفية حلٍ لمشكلة عويصة، هذا الشخص هو ما يعرف بالمؤسس .

هذا المؤسس له مجموعة من الأفكار والرؤى والأهداف، فالواقع العملي بين لنا أن الكثير من المنظمات ارتبطت قيمها وهويتها بشخصية مؤسسيها مثلاً RENAULT، FORD،... إذ يقوم هؤلاء المؤسسون بتكريس وإرساء أفكارهم واعتقاداتهم ويطبعون المنظمة ببصمتهم الخاصة والتي قد تستمر طيلة حياة المنظمة [47] ص19. بحيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا أو رحلوا عن المنظمة [37] ص18.

إنه و حسب "E.SCHEIN" [60] ص70 فإن هناك أربع خطوات تميز إنشاء أي منظمة:

- في البداية هناك شخص واحد هو المؤسس يملك فكرة عن منظمة جديدة.
- يقوم ذلك الشخص بجمع مجموعة صغيرة من الأفراد حوله يتقاسمون معه نفس الرؤية تلك الفكرة تبدو لهم أنها تستحق أن يخاطر في سبيلها.
- تقوم المجموعة بأعمال مشتركة من أجل بعث النشاط وقواعده التنظيمية.
- ينظم العمل لاحقا أفراد آخرين و...يبدأ التاريخ.

إن مسألة المؤسسين تم تناولها من قبل "J.P.QUAZZA و E.BERNE" اللذين يعتبران من أحد المؤسسين لمفهوم التحليل التصالحي. L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE [16] ص71 واللذين يريان بأن كل جماعة، كل منظمة، توجد مسبقا أو سابقة لنشأتها الرسمية تماما كما هو في فكر مؤسسيها.

وحسب هذا المفهوم فإن المؤسس يرسل منذ البدايات الأولى للمنظمة عدد من الرسائل القوية والجبرية التي تهيكل وتؤطر مستقبل المنظمة واستمراريتها، كما أن هاته الرسائل يمكن تشكيلها في أربعة نماذج كبرى:

- المعتقدات: يشرح هذا النوع من الرسائل ويبين سبب وجود المنظمة، كما يساعد أفراد المنظمة على التميز والتموقع في موقع خاص يميز أفراد المنظمة عن بقية العالم الخارجي، وكأمثلة لذلك الرسائل التي يقدمها المؤسسون اليابانيون لتغذية القانون الأساسي الياباني عند منظمة "MATSUSHITA" وكذا الإيمان الروحاني بخدمة الزبون بالنسبة "I.B.M".

- السلوكيات: هذا النوع من الرسائل يصف للأعضاء المنظمة مجموعة من السلوكيات لأجل تنميتها وتطويرها.

- المشاعر: هذا النوع من الرسائل يعتبر بمثابة العقد السيكولوجي الذي تعقده المنظمة مع أعضائها فهو يشتمل على مجموعة من إشارات العرفان المتبادل، فهذه الرسائل تشبع حاجة الأفراد بأن يكونوا معروفين أو معترف بهم.

- التكنولوجيا: من المؤسس تستمد وتستلهم المنظمة مجموعة من المعايير الآلية والتي تتجسد في أنظمة التسيير وأنظمة المكافأة والتي تُعنى في الأساس بمقارنة الواقع وحل المشاكل.

وحسب "THEVENET" فإن هناك في العموم ثلاثة أنواع من المعلومات التي ينبغي تسليط الضوء عليها حول المؤسسين الأوائل [16] ص 71 :

- الأصل الاجتماعي : معرفة حقيقة أصل المؤسس أمر في غاية الأهمية، فبالرجوع إلى وسطه الأصلي يتم بناء وصياغة قصة نشأة المنظمة من جديد، فمعرفة وسطه الطفولي والعائلي والعشائري ومعرفة الأصل الاجتماعي الديني "L'ORIGINE SOCIORELIGIEUSE" الذي عاش وكبر وترعرع فيه المؤسس هي كلها أمور ذات أهمية في توضيح وتحديد اختيارات، واتجاهات المؤسس وما تعكسه من رؤية للعالم الخارجي.

- التحدي: ينبغي معرفة طبيعة القرارات العادية (الأصلية) التي يتخذها المؤسس في مواجهة وضعية حرجة، وكيف يتصرف بطريقة عادية إزاءها، إذ تظهر حسب "THEVENET" أهمية هذا العنصر عند ولادة الثنائية الأولى "PREMIÈRE DYADE" بين المشكلة والحل، وبناء على هذه الثنائية ينعكس هذا التحدي في كيفية تعامل أفراد المنظمة مع المشاكل التي تواجههم.

- المبادئ الأساسية: من حياة المؤسس نستمد واحدة أو أكثر من المبادئ السحرية "PRINCIPES-FÉTICHE" التي تشكل قاعدة لقيادة المنظمة، والتي استغرقت مساحات زمنية كبيرة من المؤسس في سبيل نقلها أو تحويلها إلى ممارسات يومية يقوم بها أعضاء المنظمة على أرض الواقع.

ويستطرد "THEVENET" قائلاً: ليس من السهل معرفة من هو المؤسس، كذلك فإنه من المعقول بأن نجد المنظمة التي لا تمتلك مؤسساً، فهناك حالة النشأة بدون مؤسس كالتالي تصادف وضعيات الاندماج "FUSION" و الابتلاع "ABSORPTION".... الخ وفي هاته الحالات يتقلد الدور زمنياً وتراكمياً شخصيات أخرى.

L'HISTOIRE 2.3.3.1. التاريخ

في التاريخ نبحث عن الأسلاك الناقلة "LES FILS CONDUCTEURS" وعن اللحامات "LES TRAMES" وعن مصدر الشرعية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات [61] ص 97 . في التاريخ نصبر أغوار الماضي لنستخرج لغة حوار موحدة قائمة على التوازن الديناميكي ما بين القرارات والأحداث الماضية [16] ص 80 - 81. نذهب إلى أبعد من الأحداث وتسلسلها، لنركز

على إحياء الاحتفالية الذاتية للفترات الصعبة والعويصة التي عاشتها المنظمة سابقا في شكل ذاكرة حية تنتج حلولا جديدة حاضرا ومستقبلا بدلا من إعادة إنتاج ما تعلمناه في الماضي.

فلا يمكن بأي حال من الأحوال شرح وتفسير الحاضر من تطور وتنوع للنشاطات، تغيير في الخيارات التكنولوجية، تغيير وتنوع في الأسواق ، وكذا في الاتجاهات الإستراتيجية، تغيير في سلوكيات وأساليب تفكير الأفراد والمسيرين وحتى في علاقة المنظمة مع البيئة إلا من خلال الرجوع إلى المصادر التاريخية [16] ص 80 .

من أجل ذلك كله قامت المنظمات الكبرى بتشكيل فرق ولجان لنفض الغبار عن أرشيفها ومساعدة الباحثين للقيام بمجموعة من الدراسات حول الأحداث التاريخية البارزة التي هزت المنظمة سواء حدثت داخل المنظمة أو خارجها وأثرت عليها، وذلك لإحياء المجد التليد والتراث العتيق والشخصيات القيادية الفذة والقوية للمنظمة واختزانها في ذاكرة أفرادها .

فهناك من المنظمات في سبيل ذلك من قدمت كتبا ومؤلفات، ومنها من أقامت المعارض والمتاحف والاحتفاليات ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي [16] ص 78:

- "MICHELIN" عبارة عن كتاب ألف من طرف صحفي أوضح فيه التطورات والأزمات التي مرت بها الشركة، نقرأ فيه كذلك حيثيات التسيير اليومي وكذا طبيعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الإستراتيجية للشركة .

- "RENAULT" كتاب يسطر لمصانع رونو ويركز كثيرا على التطورات الاجتماعية والتحالفات والنزاعات داخل رونو .

- "LES CÉLÈBRES ANNÉES À GÉNÉRAL MOTORS" : السنوات الشهيرة في جينرال موتورز والذي ألف من طرف مسير هذه المجموعة.

- كما أن بعض المنظمات أنشأت متاحف مثل "BMW" و "PHILIPS" من أجل التذكير بمآثر وإنجازات المنظمة .

- "SAINT-GOBAIN ET ALCATEL" : قامت بطلب خدمات بعض المؤرخين من أجل كتابة ماضيها وذلك لتحفيز وربط العمال بمنظمتيها [18] ص 54.

وغيرها من تواريخ المنظمات مثل تاريخ "SCHLUMBERGER" وتاريخ "IBM"..... الخ.

إلا أنه يجب الإشارة إلى أن العديد من المؤلفين تناولوا التاريخ انطلاقاً من مفهوم المقاربة الدورية "APPROCHE CYCLIQUE" والتي تنص على أن لكل منظمة مجموعة من المراحل التي ينبغي المرور بها في شكل دورة حياة تبدأ بالولادة وتنتهي بالموت المحتم، لذلك فإنه لا شيء يسمح بقبول هاته الحتمية منطقياً، فعلى العكس من ذلك تماماً فتاريخ المنظمات مبني في الأساس على تقلبات "REVIREMENTS" وإعادة إنطلاق "REDÉMARRAGES" وتوسعات..... وكلها تتعارض وتتنافى مع هذه الحتمية، لذلك يجب عدم إغفالها في دراسة تاريخ المنظمة.

لذلك يستطرد "THEVENET" قائلاً: هناك فكرتان كبيرتان تقودان إلى تشخيص التاريخ:

- الرغبة الحقيقية في تشكيل فرضيات عن تاريخ المنظمة، وليس فقط الاقتحام في تجميع كل الأحداث والوقائع الماضية.
- الاعتماد على التاريخ كمرشد ودليل في تشكيل المراحل التي يشقها تاريخ المنظمة .
- إن القراءة الجيدة للمعلومات المتعلقة بالتاريخ تفضي إلى نقاش حول كل من الأفراد، الهياكل، التواريخ الهامة، المحيط.

فعلى صعيد الأفراد ينبغي التمييز ما بين الرؤساء والمرؤوسين والأبطال والقادة لأن تقلد الأفراد للوظائف يستدعي معايير اختيار مختلفة [16] ص83. وبالنسبة "E. SCHEIN" فإن القادة هم المؤسسون والمنشؤون الحقيقيون لثقافة المنظمة لأن حولهم تتشكل وتتطور تاريخياً جماعة معينة، وعليها يمارس القادة تأثيراً كبيراً يؤدي في الأخير إلى تغيير السلوكات وأساليب التفكير داخل المنظمة.

فحتى "LE CURSUS" الخاص بالمديرين يفهم في معنى واسع، ففي فرنسا مثلاً نجد هناك مديري منظمات كبيرة لهم نفس التخصص و حتى متخرجون من نفس المدرسة، إن هذا التماثل في نوعية المديرين يمثل تركيبة أساسية في أسلوب اتخاذ القرار وكذلك في محتوى الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.

أما على مستوى تصميم وتطور الهياكل التنظيمية وتكيفها مع المتغيرات البيئية خلال الأزمات والأوضاع الحرجة، يساعد في توضيح و تبيان القطيعات الكبرى بالنسبة للمنظمة، وإعادة بناء التوافق بين الواقع وإجابة وردود أفعال المنظمة .

أما فيما يتعلق بالتواريخ "LES DATES" فمن المهم معرفتها لأنها تخص أحداثاً هامة تتعلق بالمنظمة، لذلك يجب قبولها وتخليدها في ذاكرة أفرادها [18] ص 77.

أما فيما يخص المحيط يجب توضيح الضغوطات القوية التي تمارسها الأحداث الخارجية على المنظمة، فشركة "NESTLÉ" استطاعت في سنوات السبعينات مواجهة تلك الحملة الشرسة ضدها والتمثلة في اتهامها بقتل العديد من الأطفال في بلدان العالم الثالث، إن هذا الهجوم كان قويا لدرجة أنه دفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى مقاطعة وحظر منتجات الشركة السويسرية على أراضيها، إن هذا الحدث لم يشكل بالنسبة للشركة انقلابا بسيطا، بل إن هذا الهجوم ناقض تماما تاريخ المنظمة وتاريخ مؤسسيها الذين وضعوا في الأساس منتجات غذائية موجهة إلى الأطفال "عديمي القدرة على قبول حليب الأم"، إن هاته الحادثة أدت بالمنظمة إلى إظهار ردود جد قوية، فعلى المستوى القانوني ربحت المنظمة قضاياها....وبعد سنوات من الحملة، وعلى المستوى العلمي، فإن قواعد رقابة النوعية تدعمت إلى الحد الذي استدعى تطبيق قوانين جد صارمة [18] ص 78. إن هذا الهجوم للمحيط شكل جرحا وصدمة كبيرة ولكن ردود أفعال المنظمة أوضحت وبينت قيمها.

3.3.3.1. القصص STORIES

هي رواية مجموعة من الأحداث البارزة وكذا الأعمال والمآثر البطولية التي حدثت داخل المنظمة في الماضي، والتي تفسر كلاً من العادات والطقوس والشعائر وترسخ لكل من القيم والمعتقدات، كما تتضمن مجموعة من الحكايات والطرائف والنكت عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل [53] ص 63-64. وتدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة وكذا القصص البطولية التي تسرد الإنجازات الفريدة والتميزة وكذا التصرفات التي تدل على الحكمة والروية والقدرة الكبيرة على الخروج من المأزق وحسن التصرف مع المواقف الحرجة لكي يقتدي بها ويتم تناولها و تناولها عبر الأجيال .

فالقصة أفضل من الحديث الصريح والمباشر في معظم الأحيان، لأن ما تستطيعه القصة تعجز عنه المعلومات، ذلك أن للقصة قدرة كبيرة على الإقناع و التأثير والتحفيز بينما تسعى المعلومات والأوامر إلى الإبلاغ والإخبار فقط .

فالقصص تحوي الكثير من الرموز والدلالات والإيحاءات التي يروق للناس الاستغراق في تفسيرها وتأمل حبكتها والتفكير في أسرارها، ذلك أن معنى القصص أهم بكثير من الكلمات والحروف

التي تكونها، كما تكتنز القصة بداخلها طاقة تحفيزية كامنة تترك أثرا عميقا لا يحى على الأفراد، فالبعد النفسي الكامن في القصة يعكس الواقع أكثر مما تفعله الحقائق المجردة، فقد تتغير الكلمات وتنحرف عن اتجاهاتها وتبقى القصص راسخة في أذهان مستمعيها لكي يتم تواترها عبر الأجيال [62] ص 221.

كما أن القصص تروى داخل المنظمة من طرف الجميع لأن القصة لا تحتاج إلى سلطة رسمية في الوقت الذي تحتاج معظم الأحاديث والحوارات والاتصالات إلى سلطة المرسل لتوصيل فحواها إلى الطرف الآخر، لذلك فإن أفضل طريقة على القادة والمدراء والمسؤولين تعلمها والاستثمار فيها من أجل التأثير الإيجابي في الآخرين، التعليم والتدريب، ترسيخ القيم وإرساء أفكار الرؤساء، تمجيد تاريخ المنظمة، أو من أجل إحياء الشخصيات البطولية وكذا دحر الإشاعات هو إجادة فن القصص، فمهما كانت فحوى الرسالة التي نود إيصالها إلى الطرف الأخر سواء كانت نقداً أو تحذيراً أو تأييداً، فليس هناك أفضل من استخدام وسرد القصص لتوصيل هذه الرسائل.

وسواء كنت على وشك إبرام صفقة أو الدخول في مشروع جديد أو إدارة حملة للعلاقات العامة عبر وسائل الإعلام أو تدريب موظفيك على كيفية كتابة وتحرير الرسائل والتقارير و استخدام الحاسوب أو حتى طريقة الرد على المكالمات الهاتفية، فما عليك سوى سرد مجموعة من القصص المحفزة التي حدثت داخل المنظمة ولها دلالات ومعان كبيرة.

فعندما نقول نحن نحترم الأمانة مع الزملاء والزملاء فهذا لا يعني شيئاً، فهو مجرد كلام أو شعارات رنانة ولكن عندما تروي قصة حقيقية حدثت لمندوب المبيعات الذي أخطأ في حق أحد الزبناء ثم اعترف بخطئه وذهب إلى الزبون معذراً، فقام الزبون بشراء المزيد احتراماً لأمانته ونزاهته، فإنك ترسل بذلك إلى المستمع رسالة واضحة عما تعنيه الأمانة داخل المنظمة وما تقصده أنت كمسؤول باحترامك لها .

3.1.3.4. الأسطورة MYTH

هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المنظمة أو بعض الأشخاص الخياليين في بعض الأحيان تروي أحداثاً حقيقية وقعت في المنظمة [63] ص88. كما أنه لا يوجد مؤلف محدد لهذه القصة لأن المؤلف هنا "إجماعي" إنه ذلك الجسم الاجتماعي "CORPS SOCIAL" الذي يتكلم بصورة رواة [18] ص55. وتكون عادة هذه القصة المثالية مشبعة بمجموعة من القيم والمعتقدات التي يعتنقها أفراد المنظمة [64] ص13.

فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات التي يغلب عليها الطابع المثالي حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو حضورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة [55] ص 61- 62. وتهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم وترسيخ القيم الجماعية داخل المنظمة، إذ غالبا ما لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ولكنها تنعكس فيما يتداولونه من قصص وأساطير عن حياة المنظمة، ولهذا تكون الأساطير كأحد الأساليب التعليمية من طرف هؤلاء الأفراد [65] ص53.

لذلك نستنتج من هذه التعاريف السابقة بأن الأسطورة هي عبارة عن رواية من غير مؤلف لأحداث حقيقية يتقمص دور البطل فيها غالبا أشخاص خياليين، لذلك نجد أن بعض مديري المنظمات أصبحوا أساطير والذين تعدت سمعتهم إطار منظماتهم مثل "GEORGE BESST" المدير السابق لشركة "RENAULT".

3.1.3.5. الأبطال HEROS

هم أفراد غير عادين تميزوا و تفردوا على بقية زملائهم في بيئة العمل من خلال إنجازات أو أعمال استثنائية تتميز بالنزعة الإنحرافية عن المؤلف، كما تعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير إذ يصبحون أحيانا رمزا للمجال الذي تعمل فيه المنظمة [55] ص267. وهم الذين رسخوا النجاح كجزء من ذاكرة المنظمة.

كما أن الأبطال أناس يتمسكون بقيم المنظمة ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثالا يتقدي به، وقد فرق "KENEDY" و "DEAL" بين نوعين من الأبطال :

- أفراد يتميزون بكفاءة معتبرة موجودون داخل مختلف المستويات التنظيمية حيث أنهم يصنعون و يبيعون ويضمنون خدمة المنتجات وبهذا فهم أبطال لوضعية وظروف معينة " HEROS DE LA " "SITUATION".

- أفراد يولدون مع المنظمة هم عادة مؤسسو هذه المنظمات.

3.1.3.6. الطابوهات TABOU

هي ذلك الوجه الخفي الذي لا ينبغي الخوض فيه ولا حتى الحديث عنه لأنه يخالف القواعد الاجتماعية والتنظيمية المعمول بها [66] ص126. فهي كل المواضيع والأحداث المأساوية التي لا

يجوز الحديث عنها، أو تلك التصرفات والأعمال التي لا ينبغي اقترافها مرة أخرى لأن لها أثرًا سلبيًا على العاملين والمنظمة ككل [25] ص34.

وتتمثل في كل من الإخفاقات و الإختلالات والتوترات التي من شأنها إحداث اضطراب للأفراد داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة [67] ص42. ومن أمثلة ذلك الإخفاقات التجارية، هفوات المدراء والرؤساء، الإخفاقات الشخصية، نقاط الضعف، الأماكن الحساسة، التواريخ الحساسة... الخ.

وقد تحدث كل من "MITROFF" و "KILMAM" على نوع معين من الطابوهات، الذي أسموه بالأحداث غير الواردة (المدهشة) "IMPENSABLE" ويتعلق الأمر حسب هذين الباحثين بتلك الأحداث المأساوية التي يكون لها تأثير سلبي وخطير على منتجات المنظمة والتي لا يمكن للمديرين التكهّن بها أو توقعها، حيث حدد الباحثون أربعة أنواع من هذه الطابوهات [28] ص476 :

- الحدث المأساوي القادم من الخارج وذلك عند طرح المنظمة لمنتجاتها في السوق، حيث قد تتعرض للتلف الجزئي أو الكلي، علماً أنها تحمل اسم وعنوان المنظمة المنتجة وهذا ما يعرضها للخسارة المادية و المعنوية؛

- الحدث المأساوي المتأتي من الداخل، حيث انه عند صنع منتج ما قد يتعرض إلى عيب يشوبه في أحد مراحل إنتاجه ويجعل منه منتجاً غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق، وهو ما يعرض هذه المنظمة للخسارة المادية والمعنوية ويعمل حتى على تشويه سمعتها في السوق؛

- قد تصطدم منتجات المنظمة بمنتجات بديلة في السوق، مما يعرض منتجات المنظمة للزوال بمجرد ظهور هذه المنتجات البديلة؛

- الحدث الخاص بالفهم الخاطئ لرمزية وطبيعة المنتجات، فقد تنتج المنظمة منتجات موجهة لشريحة معينة من المجتمع وللإستعمال الخاص، لكن يحدث أن تصطدم هذه المنتجات بالجانب الديني لشرائح أخرى من نفس المجتمع أو من مجتمع آخر مما يؤثر على صورة وسمعة هذه المنظمة ومنتجاتها.

7.3.3.1. الإشاعات

هي عبارة عن تشكيلات رمزية ذات أصل ثقافي تكون في الأساس مايبين العادات والخرافات [67] ص44. تعتبر كذلك أخباراً لا أساس لها من الصحة في غالب الأحيان، كما أن رفضها يعتبر خطأ

وكذلك الأمر عند اعتبارها كمؤشر عن سوء الاستعمال فهي تعتبر أداة فعالة في التسيير والاتصال [67] ص42.

فكم من القرارات التي تم اتخاذها من خلال الإشاعات؟ وكم من المشروعات التي تم تحضيرها والترويج لها، إنه من الخطأ اعتبار الإشاعة كتهديد لنظام المعلومات والاتصال الرسمي . إنها لا تمثل نسخا أو بديلا للاتصال الرسمي، حتى ولو كانت تتغذى أحيانا من أخطاء هذا الأخير، إنها نظام كامل له مبرره المستقل تماما [67] ص43.

8.3.3.1. الشبكة الثقافية

هي بمثابة ذلك الهيكل الخفي للمنظمة الذي يهتم أساسا بربط عناصر ومكونات ثقافة المنظمة مع بعضها البعض وذلك لتعزيز القيم وترويج الأساطير والحصول على المعلومات وإقامة الصداقات، وإيجاد مؤيدين ومساندين للمنظمة، وعموما فإن لكل شبكة هيكلها الخاص وفيه ستة أنواع من الأشخاص: المتحدثون عن تاريخ المنظمة، المتكهنون بمستقبل المنظمة، المشوشون، الجواسيس، أصحاب الدسائس، المروجون للمعلومات [58] ص135.

إن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي في حالة ما إذا تحقق شرطان وهما، أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن ينسج الأبطال هذه الشبكة.

9.3.3.1. مهنة المنظمة (النشاط الرئيسي) LE MÉTIER

إن الصعوبة التي تصادفنا بخصوص هذا المفهوم هي تجريد هذا المصطلح من تعريفه الأكثر شيوعا. إن النشاط الرئيسي لا يخص فقط النشاط الأهم "L'ACTIVITE MAJEURE"، أو حتى النشاط الأول للمنظمة، ولتحديد هذا المفهوم بدقة ينبغي الرجوع إلى الأصول الأولى لهاته الكلمة فالكلمة مشتقة في الأساس من الكلمة اللاتينية "MINISTERIUM" أي (OFFICE, SERVICE) [63] ص 13-26. فبالنسبة لـ "RAMANANTSOA و DÉTRIE" يعرفان النشاط الرئيسي بمجموع المهارات التي من الضروري امتلاكها، في المطلق من أجل أن نكون منافسين [16] ص86.

كما يعرف النشاط الرئيسي بأنه مجموعة المعارف التي يتقنها أعضاء المنظمة بحيث تشمل كل من (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين [68] ص49 .

أما فيما يتعلق بثقافة المنظمة، فإن النشاط الرئيسي يمثل ذلك الإرث الذي تحصلت عليه المنظمة من أجل الإجابة على مقتضيات وجودها، أي تحقيق مهمتها. إن النشاط الرئيسي هو إجابة المنظمة على مشاكل التكيف مع المحيط والتكامل الداخلي للمنظمة.

وفي إطار ما سبق، يمكن القول بأن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة منها ما هو آت من البيئة المحيطة، ومنها ما ينتج عن عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة، ومنها ما تفرضه الإدارة، كما يتوقف عددها ومدى أهميتها على عدة اعتبارات منها عمر المنظمة، والتطور التاريخي للمنظمة، وكذا حالات النجاح والفشل وطرق معالجة الأزمات، ومدى قوة المؤسسين وأصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.

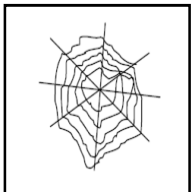
4.1. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

بعدها استعرضنا في المبحث السابق مختلف مكونات الثقافة التنظيمية، من مكونات مادية وغير مادية وموروث ثقافي، ولاحظنا أهمية وجود هذه العناصر داخل المنظمة سنحاول في هذا المبحث التعرف بشكل أدق على أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية، حيث نتطرق في المطلب الأول إلى أنواع الثقافة التنظيمية أما في المطلب الثاني فسنحاول معرفة المستويات الخارجية لثقافة التنظيمية ، بعدها وفي المطلب الثالث نتطرق إلى المستويات الداخلية لثقافة التنظيمية على التوالي.

1. 4.1. أنواع الثقافة التنظيمية

ففي عام 1972 م اقترح "HARRISSON" بأن هناك أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية أسماها ثقافة الدور، وثقافة القوة، وثقافة المهمة، وثقافة الناس. وفي عام 1978م قام "HANDY" بترتيب تلك الثقافات، وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة مثال ذلك، رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور، ونسيج العنكبوت لثقافة القوة، والشكل الشبكي لثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس، وقد كان هذا التصنيف ذا تأثير كبير على فهم الباحثين والممارسين لكيفية عمل المنظمات وتأتي هذه الثقافات التنظيمية كما يلي :

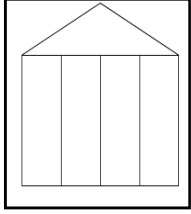
- ثقافة القوة: إن ثقافة القوة لديها عادة مصدر وحيد تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر خيوط وظيفية متخصصة، لأجل السيطرة والتأثير في جميع جوانب المنظمة (كنسيج العنكبوت).



وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فاعليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية في ما بين العاملين، وهناك توزيع محدود للقوة في هذه

الثقافة، مع وجود شعور قوي بين المنظمة والأفراد للعمل معا لبلوغ الأهداف النهائية عن طريق القائد، ويكون هذا النوع من الثقافة سائدا في المنظمات صغيرة الحجم والحديثة نسبيا.

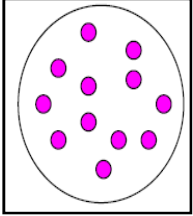
- ثقافة الدور: تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر لثقافة الدور كمجموعة من



الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق فيما بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والإجراءات على البيئة الداخلية، وتعتمد الترقيات على الكفاءة في العمل، كما تكون هذه الثقافة أكثر نجاحا في البيئات المستقرة والتي يمكن توقع ما يحدث فيها، كما تعتمد في سيطرتها على مجموعة من الأساليب

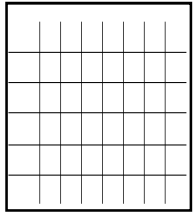
الرقابية المباشرة، ويكون هذا النوع من الثقافة سائدا في المنظمات البيروقراطية، ويرمز لهذا النوع من الثقافة بالمعبد اليوناني.

- ثقافة الناس: تعطى الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة بإشراك



الأفراد في عملية اتخاذ القرار، وتنتشر هذه الثقافة في المنظمات التقنية صغيرة الحجم، وكذلك في المهن الحرة عند الأطباء والمحامين والمهندسين، ويمكن تمثيلها ببيانيا كالعنفود بحيث لا يسيطر أحد الأفراد على الأخر.

4- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على إنجاز المهام، أين تكون القوة موزعة ومنتشرة بحيث



تقوم هذه الثقافة على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة، حيث يتم تخصيص فرق عمل لإنجاز تلك المشاريع، ويتميز هذا النوع من الثقافة بالمرونة وإمكانية المواءمة والتوافق و الاستقلالية النسبية لفرق العمل في القرارات والمسؤوليات، ويتم التركيز على تحقيق النتائج النهائية للمشاريع، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل الشبكي.

وفي دراسة مماثلة قام بها "SCHULZ" وزملاؤه عام 2001 بعنوان استخدام قوة

الثقافة المؤسسية لبلوغ النتائج، شملت عدداً كبيراً من منظمات القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت هذه الدراسة بتقييم الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات إلى ما يلي:

- ثقافة التحكم والسيطرة : ومن خواصها التنبؤ والأوامر الرسمية، بحيث يتسم نمطها القيادي

بالدكتاتورية والسلطوية المقاومة للتغيير، مع التقيد والاهتمام بالقنوات التنظيمية الرسمية حسب القوانين المعمول بها، كما تعتمد إستراتيجيتها في النجاح على تنفيذ الأوامر الرسمية.

- الثقافة التعاونية: وهي التي تسعى لبناء علاقات مع مختلف الأطراف ذوي المصالح بالمنظمة

مما ينعكس على جودة العلاقات، كما تعمل القيادة على تشجيع المشاركة العالية للأعضاء في اتخاذ القرارات، مع التركيز على بناء فرق العمل ذات التماسك العالي، كما تعتمد إستراتيجيتها في النجاح على جودة العلاقات بين العاملين مع بعضهم البعض ومع المنظمة وكذا مع مختلف أصحاب المصالح.

- ثقافة الجدارة: من خواصها تشجيع التميز والإبداع والأفكار الجديدة، كما تكون القيادة حاملة ذات رؤى بعيدة كما تعتمد إستراتيجيتها في النجاح على التميز والريادة في مجال التقنية غير المسبوقة.

- ثقافة التهذيبية التنموية: تؤكد هذه الثقافة على إغناء وإثراء حياة العاملين والمستفيدين على حد سواء، وعادة ما تأخذ قيادتها نمط الإيحاء والإثارة من قبل قادة يتمتعون بجاذبية خاصة، وتتطلع استراتيجياتها دائما إلى الأهداف طويلة الأجل.

وفي عام 1983م قام كل من " QUINN و ROBBAUGH" بتقسيم الثقافة إلى أربعة أنواع وهي الثقافة المتطورة، ثقافة الجماعة، الثقافة العقلانية والثقافة الهرمية. وفي عام 1988م قام كل من "CAMERON و ETTINGTON" بتطوير هذا النموذج، وذلك بإضافة محورين متعامدين يشير المحور العمودي إلى التغيير المرن (البيئة المنفتحة)، مقابل الرقابة والاستقرار، بينما يشير المحور الأفقي إلى النظر إلى المنظمة من الخارج (البيئة الخارجية)، مقابل النظر إليها من الداخل (البيئة الداخلية)، وتنتشر بين رؤوس المحورين الثقافات التنظيمية الأربعة التالية [69] ص ص 26- 27:

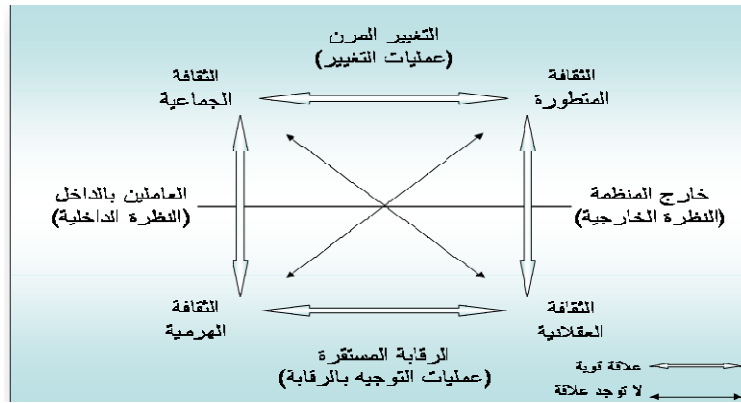
الثقافة المتطورة DEVELOPMENTAL ADHOCRACY CULTURE: من خصائصها المبادرات، الإبداع، التكيف، التفاعل، فهي ثقافة منفتحة على البيئة الخارجية أكثر من الاهتمام بالأمور الداخلية، وتركز على التغيير وإحراز الموارد الرئيسية للمنظمة ويتم تحفيز الأفراد من خلال شحذ الهمم لإنجاز المهام بحيث يتطلب هذا النوع من الثقافة القائد المبدع والمبادر.

- ثقافة الجماعة GROUP CULTURE: تقوم هذه الثقافة على القيم المترامنة مع الأعراف، حيث يلتزم الأعضاء بالتعليمات والتوجهات التنظيمية المبنية على الثقة والتقليد والالتزام طويل الأجل ومن خصائصها التماسك، المشاركة، فرق العمل، الشعور العائلي، كما تركز هذه الثقافة استراتيجيا على تنمية الموارد البشرية ومشاركة الأفراد في صناعة القرارات وبناء ولاء الأفراد والتزامهم لجماعة، ويتصف القائد هنا بالناصح والمبسط "FACILATOR".

- الثقافة العقلانية RATIONAL CULTURE: ومن بين الخصائص المهيمنة لهذا النوع من الثقافة بلوغ الأهداف، المنافسة والتبادل البيئي، ومن أهدافها الأساسية التخطيط، الإنتاجية والكفاءة في

إدارة الموارد، ويتم تحفيز أعضائها على أساس أن الأداء المتميز يقود إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تعود عليهم بالعوائد والمكافآت، وترتبط هذه الثقافة مع الإدارة بالأهداف، وتركز استراتيجياتها نحو كسب المنافسة، والتفوق والامتياز.

- الثقافة الهرمية HIERARCHY CULTURE: من خصائصها المهيمنة: الأوامر، والقوانين والانتظام والاتساق "UNIFORMITY"، والكفاءة، وتقوم على القيم والأعراف المتلازمة مع البيروقراطية، وعادة ما تكون قيمها ثابتة وراسخة لذلك يلتزم الأعضاء بالأوامر عندما تكون الأدوار رسمية حسب القوانين والصلاحيات المعطاة. وقد قدم كل من "KWAN" و "WALKER" سنة 2004 نموذجاً يوضحان فيه تقسيمات الثقافات التنظيمية السابقة، كما هو في الشكل التالي:



الشكل رقم 06: تقسيم الثقافات التنظيمية الذي قام بتطويره كل من CAMERON و

ETTINGTON

[69] ص 24

ويلاحظ من الشكل التالي ما يلي :

أن المحور الأفقي (الذي يقارن بين بعدي النظرة الخارجية مقابل النظرة الداخلية للمنظمة) يبين أن ثقافات المنظمات التي تعكس النظرة الداخلية تؤكد على المحافظة والتمسك بالأنظمة مع التركيز على السيطرة والرقابة الداخلية، بينما الثقافات التي تعكس النظرة الخارجية للمنظمة تركز على التحسينات في المواقع التنافسية، وذلك بتعقب التغيير البيئي.

أما المحور العمودي (الذي يقارن بين بعدي المرونة مقابل الرقابة)، يعكس أداء الهيكل التنظيمي، أي أن ثقافات التوجيه بالمرونة تدعم اللامركزية والتميز، بينما ثقافات التوجيه بالمراقبة تدعم المركزية والتكامل الداخلي.

وفي جانب محور الرقابة، فإن الثقافات التنظيمية العقلانية والهرمية تميل إلى الإدارة بالمشاركة، والاعتماد على الكفاءة التقنية المستخدمة داخل المنظمة، وضبط الجودة بواسطة المعايير، وضبط العمليات الداخلية ونظام الاتصال الفعال، والتوثيق، وإدارة المعلومات.

أما فيما يخص جانب المرونة، فإن الثقافات التنظيمية المتطورة والجماعية تترابط في جو من الثقة والتوجهات الإيجابية نحو المنظمة، إذ تميل إلى العدالة في العوائد والمكافآت، كما أن هذه المنظمات تمتلك درجة عالية من الخبرة تمكنها من الريادة والبحث عن طرق جديدة لزيادة حصتها في السوق .

وأخيرا نلاحظ أنه لا توجد علاقات ترابط بين الثقافة المتطورة والثقافة الهرمية من جانب وبين الثقافة الجماعية والثقافة العقلانية من جانب آخر.

وهناك من الرواد والمهتمين في مجال الإدارة من يصنف الثقافة السائدة إلى قسمين: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة ونذكر منهم " DETERT " و " SCHROEDER " إذ يشير إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة الثقافة السائدة في المنظمة وهما [70] ص89:

- عنصر الشدة "INTENSITY": ويشير هذا العنصر إلى مدى شدة أو قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة بينهم.

- عنصر الإجماع "CONSENSUS": أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

وبالتالي فإن الثقافة تستمد قوتها كلما كان هناك إجماع كبير بين الأعضاء على القيم والمعتقدات، كما يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية إدارتها وعلى العوائد والمكافآت التي تمنح للأفراد الملتزمين بهذه القيم وهذا ما يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية القوية قد تشكل عبئا على المنظمة وذلك في

الحالات التالية:

- عندما تتغير رسالة المنظمة أو أهدافها أو استراتيجياتها، وبالتالي فإن الثقافة القوية التي كانت

تدعم النجاح السابق للمنظمة قد لا تتناسب مع النظام الجديد، ويكون من الصعب تغييرها طالما أن هناك العديد من الأفراد المتمسكين بها، وهو ما يزيد من عملية مقاومة التغيير.

- يمكن أن تهدد بعض الثقافات التنظيمية القوية فعالية المنظمة، وذلك عندما تكون معادية لأهداف المنظمة أو أن تكون قائمة على افتراضات وقيم ومعتقدات تشجع على النزاعات الداخلية، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أنه بالرغم من أهمية تصنيفات الثقافة التنظيمية، إلا أنه يجب إدراك الطبيعة الداخلية للمنظمات، بحيث تكون معقدة لا يمكن ربطها بأحد أنواع التقسيمات السابقة للثقافات التنظيمية بشكل محدد وبنفس الدقة والتفاصيل، ويعود ذلك لعدة أسباب منها وجود الثقافات الفرعية المتعددة داخل المنظمة، أو تأثير البيئة الداخلية والخارجية على مدخلات ومخرجات المنظمة، أو على درجة التعقيد والمركزية السائدة، أو درجة الاعتماد على التقنية وغيرها من الأسباب التي تحول دون التقيد الدقيق بأحد التقسيمات السابقة للثقافات التنظيمية.

2. 4.1. المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية

لا تنشأ ثقافة المنظمة من فراغ، فالمنظمة توجد في مجتمع، ويحكم هذا المجتمع مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية، وهذا ما يعطي التصرفات صفة الشرعية من المجتمع، فتنشأ الثقافة المجتمعية. وحيث أن المنظمة ككيان اجتماعي فهي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليد، ومن ثم تنشأ قيم وعادات يجب الالتزام بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة. وحيث أن المنظمة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية. وبما أن العالم أصبح يجتمع على مفاهيم وقيم موحدة على نحو ما، فإن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية، وبالتالي قد ينشأ ما يسمى بالثقافة الدولية [71] ص 104.

وهنا يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى مستويين هما: المستويات الخارجية لثقافة التنظيمية، وتشمل الثقافة الفردية، التنظيمية، الوظيفية والدولية وكذلك التقسيم الداخلي ويشمل الجزء الظاهر من أنماط السلوك، القيم والقناعات، الافتراضات الأساسية.

1. 2. 4.1. الثقافة الفردية (الشخصية)

لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون موروثاً عن الوالدين أو التاريخ العائلي، وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو المدرسة أو الأصدقاء أو قد تكون خليطاً من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص إلى آخر.

2. 2. 4.1. الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية

عادة ما تكون للمنظمات الحكومية والمنظمات البيروقراطية الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة والخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في أماكن العمل داخل نفس المنظمة. حيث يمكن أن نجد الثقافات الفرعية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي مصالحهم أو تواجههم في المنظمة.

3.2.4.1. الثقافة الوظيفية

يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة أو المهنة أو النشاط الواحد، فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة في نفس النشاط أو المهنة، وبمرور الوقت يتكرر نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، أو نوع الملابس وغيرها.

4.2.4.1. الثقافة المجتمعية

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، ونظام التعليم، والظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة. وتؤثر الثقافة المجتمعية على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعايير مخرجاتها، بحيث يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وإعلاناتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها [72] ص 417.

5.2.4.1. الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية)

أصبح العالم اليوم محكوما بالعديد من القيم والأعراف التي تحكم كافة البلدان وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية يجب ألا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ فيها المنظمة. إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية أوجدت توحداً في بعض المصطلحات والقوانين التي تنضوي تحت مظلة الأعراف الدولية [5] ص 44.

كما أن الثقافات التنظيمية للمنظمات الدولية الكبرى تطغى على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التي أتى بها الموظفون إلى المنظمات الدولية، ولهذا فإن أي فروق ثقافية فردية سوف

لن يكون لها ذلك التأثير على النسق الثقافي العام، حيث أن المتاع الثقافي الفردي لا يمثل أية مشاكل لتلك المنظمات الدولية، بل سرعان ما يتم الانخراط في إطار الثقافة الدولية، ويزداد ولاء العاملين إلى ثقافتهم الدولية، حيث أنه الأكثر قدرة على البقاء.

3. 4.1. المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية

وفي تقسيم آخر لمستويات ثقافة المنظمة، يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي لثقافة المنظمة. بحيث قام كل من "KOTTER" و "HESKETT" بتحديد مستويين لهذه الثقافة وهما:

1. 3. 4.1. المستوى الداخلي

وهو المستوى الأعمق والأقل رؤية، وهو مجموع القيم التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة، والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت، وفي الغالب عند هذا المستوى تكون الثقافة التنظيمية صعبة التغيير.

2. 3. 4.1. المستوى الخارجي

وهو العناصر المرئية والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد، أي كل ما يمكن ملاحظته بصورة مباشرة.

كما أن هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسة ولكنها في النهاية تتكامل مع بعضها لتشكل الكل الثقافي للتنظيم ويمكن إيرادها على النحو الآتي حسب "NELSON & QUICK"

- المستوى الأول: الأشياء الصناعية أي من صنع الإنسان وتشمل في مضمونها ما يلي:

التصرفات الشخصية للعاملين والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز. ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحًا حيث إنها رموز الثقافة في بيئة العمل الاجتماعي والحسي.

- المستوى الثاني: القيم وتعكس معتقدات العامل الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي، ويتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم.

- المستوى الثالث : المسلمات وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد المنظمة في كيفية فهم الأشياء والتفكير فيها وهي جوهر الثقافة، وأهم خاصية للمسلمات أنها تكون أحيانا كثيرة كامنة في اللاوعي، بمعنى أن أعضاء المنظمة قد لا يدركون مسلماتهم وإن كانوا يسلكون وفقها وهم غالبا ما يترددون في مناقشتها أو تغييرها.

و قدم "E.SCHEIN" نموذجا يقيم فيه ثقافة المنظمة بثلاثة مستويات وهي [73] ص438:

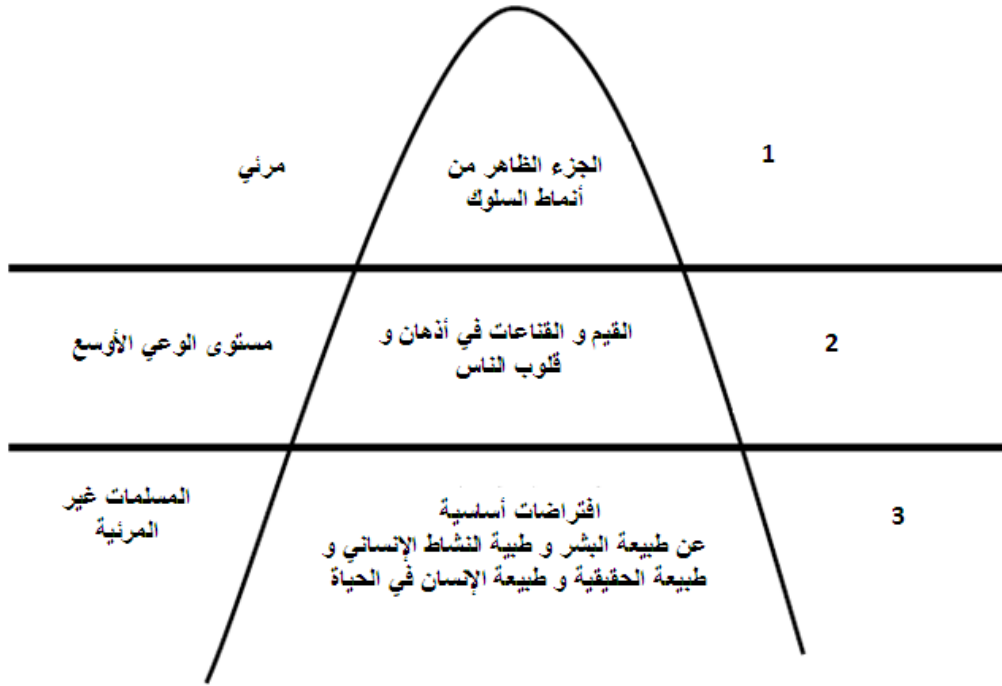
- المستوى الخارجي (السطحي): وهو كل المظاهر السلوكية المرئية.

- مستوى القيم والمعتقدات: والتي يعبر عنها في الغالب بشكل عقائدي ومجموعة المبادئ الأخلاقية، والمحفزات التي توجه عملية صناعة القرارات.

- المستوى الثالث(الافتراضات الأساسية): وهي تعتبر أساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات، بحيث تصبح بمرور الوقت مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل.

كذلك فإن الافتراضات الأساسية توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم هذه الافتراضات على أنها داخلية أو ضمنية في الأفراد (أكثر مستويات الثقافة خفاءً)، وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها، وتتطلب دقة وعناية في البحث عنها.

والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل رقم 07: مستويات الثقافة التنظيمية [74] ص 29

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق تم التعرف في على مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها خصائصها، محدداتها، مكوناتها، أنواعها، وموقعها ضمن المنظمة باعتبارها كيانا اجتماعيا مؤلفا من عدد من الأطراف ذوي المصالح المشتركة والمتضاربة أحيانا، والذين يسعون إلى تحقيقها دون تعارض مع مصالح وأهداف وغايات المنظمة والتي لا يمكن أن تبتعد، في نظرنا، عن هدف الربحية والنمو والبقاء والتميز، ولأنه لا يمكن ضمان تحقيق هاته الأهداف إلا من خلال الاعتماد على الثقافة التنظيمية وبهذا وجب على المنظمات اليوم الاهتمام بهذا المتغير وجعله في خدمة المنظمة. ويرجع ذلك لما تقوم به الثقافة التنظيمية من دور داخل المنظمة من خلق شعور بالانتماء وخلق نوع من الالتزام لدى الأفراد، ودور خارجي حيث من خلالها يمكن للمنظمة التميز عن باقي المنظمات وبالتالي كسب ميزة تنافسية خاصة بها. كما على المنظمة أن تسعى لجعل هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة والتي تنعكس على مدى مشاطرة وتمسك أفراد المنظمة بعناصر هذه الثقافة، إضافة إلى قوة هذه الثقافة وجب على المنظمة التركيز على كل الأبعاد ذات العلاقة بالأداء، وجعل هذه الثقافة القوية تتميز بنوع من المرونة وذلك استجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في محيط المنظمة. وبالتالي على المنظمة أن تكون على استعداد لتغيير ثقافتها التنظيمية في أي لحظة بهدف التأقلم مع المحيط وضمان نوع من الاستمرارية في ظل

محيط تنافسي، ولكن السؤال الذي يطرح هو ما مدى إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء التنظيمي؟، وما مدى تأثير نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي؟. هذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل اللاحق.

الفصل 2

أثر ثقافة المنظمة على الأداء التنظيمي

في هذا الفصل سنتطرق لأهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالأداء التنظيمي وأدوات قياسه ثم نستعرض أهم ثلاث نظريات تفسر طبيعة العلاقات المتبادلة بين نوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي ويتعلق الأمر بنظرية الثقافات القوية، نظرية الثقافات المتكيفة ونظرية الثقافات المتطورة وبعد ذلك سنناقش مسألة التغيير الثقافي وأهم مداخله المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي، وسوف نتطرق في هذا الإطار لمدخلين كبيرين ذي علاقة بالأداء التنظيمي وهما : إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، وأخيرا سوف نتطرق لموضوع كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي. لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث الأساسية التالية:

1.2. الإطار المفاهيمي للأداء التنظيمي

2.2. العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

3.2. العلاقة بين التغيير الثقافي والأداء التنظيمي

4.2. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي

1.2. الإطار المفاهيمي للأداء التنظيمي

الأداء هو أحد المصطلحات الإدارية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات الإدارة، إذ تداولته جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره يمثل الهدف الأساس الذي يسعى كل مدير، مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح و التفوق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتجديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المديرين والباحثين على حد سواء.

وفي الحقيقية، أن كلمة أداء، التي تحمل في طياتها إحياءات بالإنجاز، تحيلنا ولو بشكل ضمني إلى العنصر البشري في المنظمة، غير أن أداء الأفراد أو الأداء التشغيلي أو الأداء المالي يمثل حقيقة

يتعامل معها المديرين يوميا في المنظمات، فإن هناك حقائق أخرى فرضتها التصورات الجديدة في إدارة المنظمة خصوصا البعد الاستراتيجي منه، كالتعلم التنظيمي، بناء المهارات وربط الأجزاء الإستراتيجية بها، إدارة المعارف، نظرية الوكالة ومنطق الأطراف الآخذة... وهي الحقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق استراتيجي يفرض نفسه في المنظمات.

1.1.2. مفهوم الأداء التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة به

إن الحديث عن إنجازات المنظمة كثيرا ما يعبر عنه بمقاييس الكفاءة والفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة وإما مدى حسن التصرف في الموارد. وهو ما جعل الأداء كثيرا ما يعرف أو يرد مقرونا بأحد هذين المصطلحين.

1.1.1.2. مفهوم الفعالية

1.1.1.1.2. تعريف الفعالية لغويا

من ناحية لغوية فإن الفعالية "EFFECTIVENESS" تعني القوة أو القدرة على التأثير والشئ الفعال هو الشئ المؤثر أو الذي يترك أثرا، وفي بعض الحالات يتم استخدام مصطلح الفاعلية كمرادف للفعالية، بالرغم أن الفاعلية، وهي مشتقة من كلمة "فاعل" والتي تعني القائم بالشئ، يقصد بها أن يكون الشئ نافذا فاعلا، والفاعلية يرتبط استخدامها بالجوانب التقنية، في حين يرتبط استخدام الفعالية بالجوانب الاقتصادية، وفي هذا السياق فإن أكثر الطرق فاعلية من الناحية التقنية يمكن ألا تكون مبررة اقتصاديا بمعنى أن تكون غير فعالة [75].

2.1.1.1.2. تعريف الفعالية اصطلاحا

- يعرفها "ETZIONI AMATAI": على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية [76] ص15.
- يعرفها كل من "KAST" و "ROSENZWEIG": على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.
- "يعرفها KATZ و KAHN": على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار و التحكم [77] ص 92-93.

- يعرفها "STEERS" و "MAHONEY": على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع.

- يعرفها "MILES" على أنها: القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم الأفراد و أصحاب المصالح، الملاك الزبائن، الموردون، المنافسون [77] ص 02 الخ.

- يعرفها "ALVAR": على أنها القدرة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

يمكن أن نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل المنظمة في وضعية تبحث من عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها و بقاءها.

3.1.1.1.1. جوانب الفعالية

كما أن الفعالية التنظيمية يمكن تناولها من زاويتين أساسيتين تعدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من جهة وكذا الأطراف التي تتعامل معها المنظمة من جهة أخرى.

الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و التي يمكن تقسيمها إلى:

- أهداف تتعلق بالمرجات وتعنى في الأساس بتوفير السلع و الخدمات التي تتماشى و حاجات السوق و الزبائن.

- أهداف تتعلق بالمجتمع من خلال الاستجابة لحاجات الجمهور المتزايدة.

- أهداف نظامية تعنى بتشغيل المنظمة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار.

الأطراف التي تتعامل معها المنظمة: كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، حيث أن تعدد الأهداف يرجع في الأساس إلى تعدد الأطراف التي تتعامل معها المنظمة بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية من خلال مجموع من المعايير التي

تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل و ما إلى ذلك.

4.1.1.1.2. صور الفعالية التنظيمية

كما أن الفعالية التنظيمية تتجسد داخل المنظمة من خلال عدة صور نذكر من بينها:

- الصورة الاقتصادية و هي تلك الصورة المعتمدة من قبل المديرين بحيث تأخذ عدة أشكال كدرجة تحقيق الأهداف، مكانة المنظمة في قطاع النشاط و درجة تنافسيتها، نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.
- الصورة الاجتماعية و هي تلك الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المنظمة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتتمثل في المناخ الاجتماعي داخل المنظمة، طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المنظمة وكذا النشاطات الاجتماعية للمنظمة.
- الصورة التنظيمية و هي تلك الصورة التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمنظمة وتتمثل في احترام الهيكلية الرسمية من خلال التفاعل بين الهيكلية الرسمية و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمة، العلاقات بين المصالح والأقسام، نوعية انتقال المعلومات وكذا مرونة الهيكلية.

2.1.1.2. الكفاءة

1.2.1.1.2. تعريف الكفاءة لغة

من الناحية اللغوية قد نسمع أحيانا مصطلحا الكفاءة والكفاية وفي حقيقة الأمر ترتبط الكفاءة بالقدرة على أداء العمل بمهارة، في حين ترمز الكفاية إلى ما يكفي ويغني عن غيرها [75].

أما الكفاءة "EFFICIENCY" فهي مفهوم أكثر تحديداً ينطبق على الأعمال الداخلية للمنظمة ويمكن تعريفها على أنها مقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات، إذ ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة ويمكن قياسها بنسبة المخرجات إلى المدخلات، وتعتبر في غالب الأحيان مرادف لإنتاجية [78].

في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة [79]، إذ أن المنظمة التي تتمكن من تحقيق مستوى معين من الإنتاج من خلال استخدام موارد أقل من منظمة أخرى، يمكن عندها وصف الأولى بأنها أكثر كفاءة، وتجدر الإشارة إلى انه في بعض

الأحيان فإن الكفاءة تقود إلى الفاعلية، وفي منظمات أخرى فإن الكفاءة والفاعلية لا يوجد بينهما ارتباط، فمثلا لا يمكن لمنظمة ما تحقيق كفاءة عالية لكن تفشل في تحقيق أهدافها بسبب أنها تقدم منتجها عندما لا يكون هناك طلبًا يقابله، وكذلك يمكن لمنظمة معينة أن تحقق هدف الربحية لكنها لا تكون كفؤة [78].

3.1.1.2. تحليل العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

على الرغم من ارتباط مفهومي الكفاءة والفاعلية، إلا أن هناك فروقا هامة بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

كما نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة، ذلك أن مفهوم الكفاءة يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية سواء كان بشرية أو فنية أو رأسمالية، أي أن الكفاءة تنطبق على الأعمال الداخلية للمنظمة، في حين تعتبر الفعالية محصلة تفاعل البناء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية وكذا مدى تأثيرها بالمحيط [80] ص 27.

وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على أن الكفاءة عبارة عن متغير مستقل تابع لدالة الفعالية، وهذا ما أكدته "MICHEL" "KALIKA" في تعريفه حيث قال: " أثبتت الدراسات أيضاً أنّ الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدّد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة، و إحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة " [81] ص 328.

تبدو العلاقة بين الكفاءة والفاعلية كبيرة جداً، فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فاعلة وليست كفؤة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائماً عن وجود توافق وموائمة بين هذين المفهومين، بحيث يجب أن تكون المنظمة فعالة وكفؤة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاث قضايا أساسية وهي الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف، وكذلك النتائج المتحققة ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة و تناسبها مع الوسائل المستخدمة، هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار كمي ونوعي يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف [82] ص 55-56.

ذلك أن الفعالية و الكفاءة تشكل غالب موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فاعلية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاكات الوسيطة، و ذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين القدرة التنافسية للمنظمة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة [80] ص 27.

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية والبحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح، كما يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية، الاقتصادية، والمعلومات، على العكس من ذلك فإن الفعالية تهتم بالجوانب التنظيمية والمتغيرات ذات الطابع النوعي.

4.1.1.2. مفهوم الأداء التنظيمي

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يُعبرون من الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها [82] ص36.

1.4.1.1.2. تعريف الأداء لغة

لغويًا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية "TO PERFORM" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "PARFORMER" و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

2.4.1.1.2. تعريف الأداء اصطلاحاً

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي [82] ص 38-39 :

- النجاح الذي تحققه المنظمة من خلال تحقيق أهدافها: وفي هذا السياق يعرف "ECCLES" الأداء التنظيمي بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق كل من "ROBINS" و "WIERSEMA" إذ يعبران عن الأداء التنظيمي بكونه قدرة المنظمة عن تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

- منطلقات النظرة المستمدة إلى الموارد: عرف كل من "MILLER" و "BROMILEY" على أن الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: يعرف "WRIGHT" الأداء التنظيمي على انه تلك النتائج المرغوبة و التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر للأداء بصورته المجردة بحيث يمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء، مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالي لأدائها، وبما أن الأداء هو دالة لمختلف الأفعال والأنشطة الممارسة داخل المنظمة صمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن مستوى هذا الأداء يتحد نتيجة العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: ركز كل من "ZAHAR" و "PEARCE" على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء التنظيمي هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- مدخل النظم: يعرف كل من "MEYER" و "WIT" الأداء التنظيمي على أنه ذلك المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء التنظيمي هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل المنظمة.

- المفهوم الشمولي: عرف "DAVID" الأداء التنظيمي على أنه نتائج الأنشطة التي يُتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

كما يعرف "DAFT" الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية [83].

ويعرف "DRUCKER" الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و الزبائن [84] ص73.

ومهما اختلف المنظرين أو الكتاب ومدراء المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء التنظيمي مفهوم جوهريا في المجال الإداري النظري أو التطبيقي، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه، ومن الرغم من التقارب في وجهات نظر الكتاب والمفكرين عن الأداء التنظيمي بوصفه مفهوما عاما يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء التنظيمي بشكل محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أداء عالي من خلالها،

واختلاف هذه المجالات من منظمة لأخرى، وحسب طبيعة نشاطاتها وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها، لاسيما وأن كل مجال من هذه المجالات يعكس هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه، كما قد يعود الاختلاف إلى الأهداف والنتائج التي يسعى الكتاب والمنظرين إلى تحقيقها من خلال دراساتهم وأبحاثهم، والتركيز على هذه الأهداف والنتائج دون غيرها بالشكل الذي يدفع بالمفاهيم التي يتوصلون إليها لأن تعكس وجهات نظرهم الخاصة.

3.4.1.1.2. تحليل العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء التنظيمي

كذلك هناك من الباحثين من ركز على تعريف الأداء من منظور الكفاءة وعلى هذا الأساس عرفوا الأداء التنظيمي على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وقد ذهب آخرون إلى التركيز على الأداء التنظيمي من منظور الفعالية، فعرفوا الأداء التنظيمي بمجموع الأهداف أو النتائج التي يسعى النظام إلى تحقيقها [79].

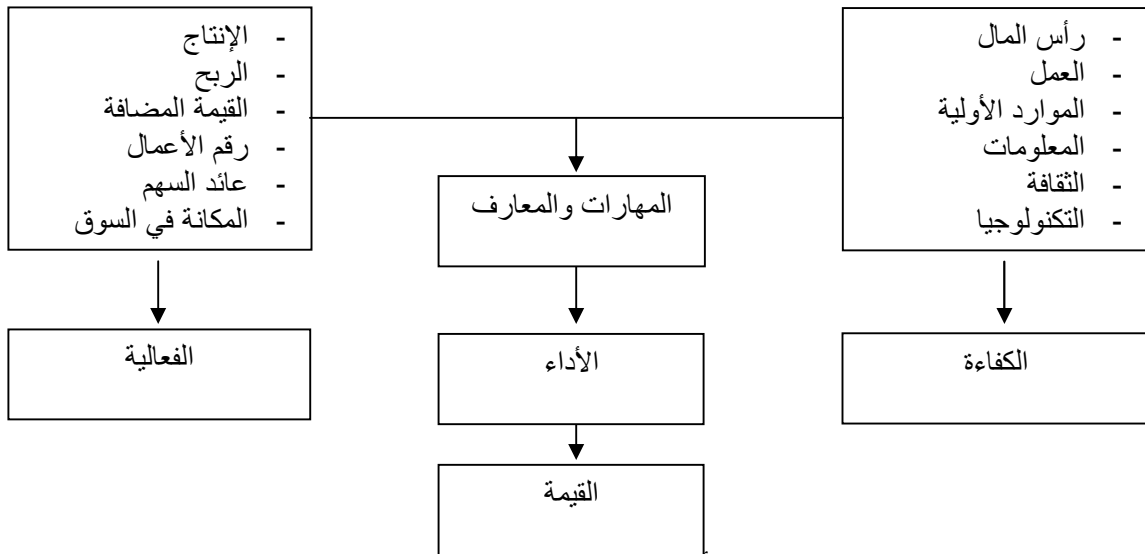
إذ يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة إذ أن المنظمة الهادفة لنمو والتطور لا بد أن تؤمن بإمكانية استمرار تدفق مواردها، خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، لذلك لا بد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية "OPTIMIZATION" في استخدام الموارد المتوفرة [82] ص 44-45.

كما ينظر كل من "WHITE" و"SHIPPER" للفعالية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقوم على درجة تحقيق المنظمة لأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن فعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسبها للتقلبات الاقتصادية ومدى اتخاذ ردود أفعال تجاهها، لذلك أكد "PORTER" على مفهوم الفعالية وقدرتها كميدان أداء تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسيا، كما يرى أن الاهتمام بتحسين الفعالية مهم لتحقيق الربحية ولكنه غير كافٍ، إذ أن المنظمات التي تتنافس على أساس الفعالية وتبقى متفوقة على منافسيها ضمن نفس الصناعة هي قليلة جدا [82] ص 45.

إن النظر الأداء إما كفاءة وإما فعالية، في الحقيقة يعني معالجة جزئية، لأن الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني ولو نسبيا إهمال التصرف في الموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير انجازات المنظمة ككل، ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المنظمة أهدافها من جهة ومدى

الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى، وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة [79].

ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها، بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المرجوة أو الاقتراب منها بنسب مرضية، ويوضح الشكل التالي ذلك.



الشكل رقم 08: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية [85] ص 88

بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة وأهداف مسطرة، فقد يكون جزئياً أي على مستوى نظام فرعي من المنظمة والذي غالباً ما يكون في إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية، كما قد يكون شاملاً للمنظمة بمختلف أبعادها، ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وهو ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي.

من هذا المنظور الاستراتيجي فإن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والتموقع حاضراً ومستقبلاً ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت [79].

وبالتالي فهو يعكس قدرة المنظمة على تجسيد إستراتيجياتها ومواجهة القوى التنافسية، وبذلك فالأداء التنظيمي الشامل يغطي حسب "CAMRON" تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة [86] ص 10.

2.1.2. إدارة وقياس الأداء التنظيمي ومجالاته

ويعد قياس الأداء منهج استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة [87].

ويشير كل من "وليام تومسون" و"لورد كيلفن"، إلا أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبير عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلماً ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم" [88] ص 205.

1.2.1.2. قياس الأداء

1.1.2.1.2. تعريف قياس الأداء

إن الفرق بين مصطلحي التقييم والتقويم يرد عليهما الكثير من اللبس والتمحيص فالتقويم يعطي معنى تحسين أو تطوير أو إصلاح، أما التقييم يعني إعطاء وزن أو قيمة للشيء من خلال معايير وقياسات محددة سلفاً، والتقويم هو تعديل أو تطوير مبني على مخرجات التقييم، والتقييم بمعناه الحرفي هو تحديد قيمة أو وزن أو معنى لشيء ما، وهو في جوهره عملية قياس تتضمن: معايير، قياس، حكم، وقرار [89].

ويعرف قياس الأداء على أنه إصدار أحكام على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات بهدف إجراء التعديل أو التحسين أو التطوير المناسب في ضوء هذه الأحكام [89].

2.1.2.1.2. أهمية قياس الأداء

ولبيان أهمية موضوع قياس الأداء التنظيمي يجب التنبيه بأن هناك ضوابط لقياس الأداء والتي تتلخص في صياغة أهداف الإدارة العاملة بالمنظمة في شكل نتائج محددة وواضحة وقابلة للقياس الكمي، ووجود خطط وبرامج عمل قابلة لتنفيذ مختلف الأنشطة، ووجود مؤشرات قياس أداء تتناسب مع أنشطة المنظمة وأهدافها، ووجود نظم معلومات دقيقة وسليمة، وكفاءات ومهارات متخصصة في مختلف المجالات، وقيادة وإدارة فاعلة في مختلف المستويات الإدارية.

وبالتالي يمكن تناول أهمية قياس الأداء من وجهتين الأولى من وجهة نظر الغرض من قياس الأداء التنظيمي، ووجهة نظر الثانية وهي النتائج المبتغاة من قياس الأداء [90]:

1.2.1.2.1.2. الغرض من قياس الأداء التنظيمي

- قياس نجاح الأعمال في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها.

- قياس مدى مصداقية إنجاز الأعمال في تحقيق الأهداف كما تعكسه التقارير الدورية في شكل خطط سنوية.

- توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار.

- أداة مهمة للرقابة الإدارية والتخطيط الموضوعي.

- الكشف عن نقاط الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها.

- الكشف عن نقاط القوة وتفعيلها.

- وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.2.1.2.1.2. النتائج المبتغاة من قياس الأداء التنظيمي

- تخفيض تكاليف البرامج والأنشطة.

- تحسين أداء الأعمال بشكل عام.

- جعل الوحدات التنظيمية مسؤولة عن النتائج.

- الربط بين أهداف ومقاييس الأداء وبين إعمادات الموازنة للبرامج والأنشطة المختلفة.

3.2.1.2.1.2. الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية و المتطورة

تم في السنوات الأخيرة تطوير مقاييس الأداء وإدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في

بيئة الأعمال، ويظهر الجدول الذي يوضح الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمتطورة:

الجدول رقم 01 : الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمتطورة [91] ص34

نظم قياس الأداء المتطورة	نظم قياس الأداء التقليدية
تعتمد على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة / الكفاءة
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
موجهة نحو العميل	موجهة نحو الربحية
ذات توجهات طويلة الأجل	ذات توجهات قصيرة الأجل
شائعة في مقاييس الفريق	شائعة في المقاييس الفردية
تهدف إلى التقييم والاحتواء	تهدف إلى التقييم

2.2.1.2. إدارة الأداء التنظيمي

1.2.2.1.2. تعريف إدارة الأداء التنظيمي

يعرف "HERMAN AGUINIS" إدارة الأداء على أنها عملية مستمرة يتم من خلالها: تحديد وقياس الأداء التنظيمي والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الفرد والجماعة والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة، وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة [92] ص12.

ويرى "GRATE DICK" بأن الوضوح بين الرئيس و المرؤوس و تحديد النتائج المرغوبة مسبقا هو أساس قياس الأداء و بشكل موضوعي يتم توصيف المهام و من ثم تحديد المعارف و المهارات الفنية و التحليلية (التفكيرية) و المعارف التنظيمية لكيفية أداء المهام، و كذلك إسهام كل إدارة و قسم في المنظمة في تحقيق رسالة و أهداف المنظمة وتأسيسا على ذلك يتم تصميم مؤشرات قياس الأداء بدلا من المقاييس التقليدية و التي أساسها الاتفاق المسبق بين الرئيس و المرؤوس و في نهاية الفترة فقط يتم التأكيد على ما لم يتم إنجازه بدلا من قياس ما تم إنجازه [93] ص21.

كما تعرف إدارة الأداء على أنها عملية تشخيص لحاجات و رغبات المستهلكين الداخليين (أعضاء المنظمة) و الخارجيين (المستهلكين والمستفيدين الآخرين)، وتحويل ذلك إلى أهداف قابلة للقياس قدر المكان، على أن تكون أساس قياس الأداء على المستوى الجزئي والكلي و العمل على إشباعها من خلال فاعلية وكفاءة استغلال الموارد المتاحة والممكنة [94].

2.2.2.1.2. أهمية إدارة الأداء

يمكن فهم أهمية إدارة الأداء من خلال الأهداف المرجو تحقيقها من وراء ذلك، والتي لخصها

AGUINIS في [92] ص 34 :

- إستراتيجية: التكاملية بين أهداف الأفراد و المنظمة و التأكيد على أن الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتعزيز السلوكيات الإيجابية و معالجة السلوكيات السلبية.

- إدارية: دعم صناعة القرارات الإدارية من خلل توفير المعلومات عن الكفاءات، والمعلومات والترقيات، ومعرفة الأداء المرغوب وغير المرغوب للمشرفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية.

- معلوماتي: توفير معلومات مرتدة للأفراد عن أدائهم و من ثم تحديد نقاط القوة و تعزيزها، والضعف ومعالجتها، والتوضيح للأفراد ما هي الأعمال الأكثر أهمية و ما هو متوقع منهم.

- تطويرية: تساعد المعلومات المرتدة و التي يوفرها تقييم الأداء على تطوير الأفراد و وضع أهداف تعليمية ملائمة و تطوير المواضيع المعززة للسلوك الجماعي، و يتم كذلك معالجة انحرافات الأداء على المستوى الجزئي و الكلي.

- الصيانة: تتمثل الصيانة في تخطيط العمل و توزيع و إعادة توزيع الأفراد و المحافظة على الموهوبين والمبدعين وتشجيعهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية والتأكيد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.

- تدوينية: تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض، وتدوين القرارات الهامة.

3.2.2.1.2. مجالات تقييم الأداء التنظيمي

يشمل تقييم الأداء التنظيمي أربع مجالات أساسية يتفرع عنها ستة عشرة جانب من جوانب المنظمة، ترتبط فيما بينها ارتباطا منطقيا، ويوضح الجدول أدناه بالتفصيل عناصر هاته المجالات:

الجدول رقم 02 : مجالات تقييم الأداء التنظيمي [44] ص 192-202

العناصر التفصيلية	المعيار
<p>أ - وضوح تصميم الهيكل والمفهوم الذي بني عليه.</p> <p>ب - وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات.</p> <p>ج - وضوح جهة المساءلة والمكافأة.</p> <p>د - انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات.</p> <p>هـ - تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق.</p>	<p>أولاً- البنية التنظيمية</p> <p>1 - الهيكل التنظيمي</p>
<p>أ - غلبة العلاقات الإنسانية على العلاقات الوظيفية.</p> <p>ب - انخفاض السياسة السلبية.</p> <p>ج - المكافأة على التفكير والمبادرات الفردية.</p> <p>د - تقبل التغيير والإبداع واستيعاب الجديد.</p> <p>هـ - الجودة الشاملة معيار أساسي في المنظمة.</p>	<p>2 - ثقافة المنظمة</p>
<p>أ - امتلاك مهارات قيادية وإدارية وقوية.</p> <p>ب - امتلاك كفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجية.</p> <p>ج - حساس للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المنظمة.</p> <p>د - وضوح الأولويات والخطط التنفيذية.</p> <p>هـ - تدريب مستمر لإطارات العاملة في المنظمة.</p>	<p>3 - الفريق القيادي</p>
<p>أ - درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية.</p> <p>ب - درجة إبداعية معتبرة.</p> <p>ج - تنمية وتطوير مستمران.</p> <p>د - تشجيع للأداء الجيد.</p> <p>هـ - الشفافية والصراحة والنقد الذاتي البناء.</p>	<p>4 - المناخ التنظيمي</p>
<p>أ - قدرة وكفاءة عاليتين في التخطيط.</p> <p>ب - وجود نظام مرن للتخطيط.</p> <p>ج - نظام التخطيط يوجه الموارد المحدودة.</p> <p>د - استيعاب التخطيط للمستجدات البيئية المختلفة.</p> <p>هـ - شمول التخطيط لكل الفئات المستهدفة.</p>	<p>ثانياً : الفاعلية التنظيمية</p> <p>1- فاعلية التخطيط</p>

<p>أ - القدرة على انجاز الخطط العملية بقوة وفعالية. ب - امتلاك نظام تطبيقي صارم. ج - الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمنظمة. د - التخطيط للعمل وليس عمل التخطيط فقط. هـ - توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.</p>	<p>2- فاعلية التنفيذ</p>
<p>أ - القدرة على متابعة تحقيق الأهداف. ب - وضوح المعايير والمقاييس كأساس للرقابة. ج - وجود نظام واضح وفعال للرقابة. د - وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل. هـ - القدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.</p>	<p>3 - فاعلية الرقابة والمتابعة</p>
<p>أ - انسيابية حركة المعلومات من القمة للقاعدة. ب - وضوح نظم وطرق الاتصال داخل المنظمة. ج - العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الاتصالات. د - مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة. هـ - دعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصال.</p>	<p>4 - فاعلية الاتصالات</p>
<p>أ - معايير واضحة لقياس فعالية وكفاءة الموظفين. ب - مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. ج - تعاون الموظفين مع بعضهم البعض. د - دقة تحديد الاحتياجات وتنفيذ برامج التدريب. هـ - تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي بالمنظمة.</p>	<p>ثالثا: الموارد المتاحة 1- الموارد البشرية</p>
<p>أ - كفاءة الموارد المالية في المنظمة. ب - وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية. ج - دقة نظم المحاسبة وضبط النفقات. د - إدارة مالية تؤكد ضرورة الجدوى من المشروعات. هـ - وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية</p>	<p>2 - الموارد المالية</p>
<p>أ - مواكبة المنظمة للتطور التكنولوجي. ب - وجود خطط لتوظيف استخدام التكنولوجيا. ج - تقدير عال للتكنولوجيا في تحقيق أداء أفضل. د - المراجعة المستمرة للاحتياجات من التكنولوجيا. هـ - وجود الكوادر المدربة ذات المهارات العالية.</p>	<p>3-الموارد الفنية (التقنية)</p>

<p>أ - انتشار روح الفريق بين إدارات وأقسام المنظمة. ب - وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية. ج - وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية. د - وجود إدارة للإشراف على العلاقات العامة. هـ - وجود شبكة متينة من العلاقات التنظيمية.</p>	<p>4- شبكة العلاقات</p>
<p>أ - التركيز على احتياجات الفئات المستهدفة. ب - تقديم أفضل خدمة للزبائن بالمقارنة بالآخرين. ج - تبني إستراتيجية التركيز على الزبون. د - التوقع الدقيق لاحتياجات الفئات المستهدفة. هـ - وجود قاعدة بيانات شاملة عن الفئات المستهدفين.</p>	<p>رابعاً: المعرفة والمعلومات 1- الزبائن</p>
<p>أ - معرفة شاملة عن المنافسين والمؤثرين بالمنظمة. ب - معرفة مناطق قوة وضعف المنافسين. ج - معرفة الفرص المرتقبة والمخاطر المحدقة بالمنافسين. د - معرفة دقيقة بأفكارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم. هـ - معرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم.</p>	<p>2- المنافسون</p>
<p>أ - معرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية. ب - معرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة. ج - وضع ومتابعة مؤشرات العمل. د - معرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة.</p>	<p>3- ميدان العمل (السوق)</p>
<p>أ - مدى معرفة ووضوح الرؤية ورسالة المنظمة. ب - المعرفة بالأهداف الإستراتيجية والتكتيكية. ج - المعرفة بمشروعات وبرامج المنظمة. د - المعرفة الخطط التنفيذية والتشغيلية للمنظمة. هـ - المعرفة بالسياسات العليا والتنفيذية.</p>	<p>4- مشروع المنظمة</p>

4.2.2.1.2. البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء

إن الطرح الكلاسيكي لتقييم الأداء يحصره البعض في البعد المالي أو النتائج التي تظهرها الوثائق المحاسبية، غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في الإدارة كما أفرزت علاقات جديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلاً عن نوع جديد من الموارد جعلت

تقييم الأداء التقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية، غير صالح للمنظمة، لأن المنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم مصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثرون عليها، كما أن هذه المنظمة قد أصبحت معلوماتية، متعددة الثقافات، شبكية، أفقية رؤيوية "VISIONNAIRE" خائضة "ENGAGÉE"، وبما أن الأداء التنظيمي هو الذي يحدد درجة إرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف الآخذة ويمر بالمراحل التالية [79]:

- تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك.

- تحديد تطلعات مختلف الأطراف.

- إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه.

ولأن مسألة الأداء التنظيمي في الحقيقة تعني خلق القيمة في المنظمة، ولم تعد هذه القيمة اليوم حكرا على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال وإنما أصبح حق الاستفادة منها مخرولا أيضا للعمال الذين ساهموا بمجهودهم، للموردين مقابل توريداتهم، للمدراء لقاء تنظيمهم، وللزبائن لقاء اقتنائهم منتجات المنظمة بل أصبح ترتيب هؤلاء يتوقف على السياق الذي تنشط فيه المنظمة، إذ في القطاعات العالية المنافسة تمنح الأولوية للزبون، أما في القطاعات التي تعتمد على يد عاملة عالية المهارة يستفيد العمال من الجزء الأكبر، في حين في القطاعات التي يتم فيها تحريك المهارات من خارج المنظمة بفعل المقالة الباطنية يتقدم الموردون على بقية الأطراف، مع أن طبيعة الاستفادة تختلف من طرف لآخر فالزبون قد يحرص أكثر على الأجل قبل السعر في حين يحرص الموظف على ضمان منصب شغله قبل الأجر وعموما في الوضع الحالي لأغلب القطاعات الاقتصادية تفرض المنافسة تقديم الزبون على بقية الأطراف [79].

3.1.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التنظيمي

لم تعد مقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنظمات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية.

وحاليا هناك العديد من الممارسات الإدارية الحديثة لقياس وتقييم الأداء وتحسين اتخاذ القرار تتمثل أساسا في التكلفة على أساس النشاط (ABC)، الإدارة على أساس النشاط (ABM)، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، الجودة الشاملة (TQM) والقياس المقارن بأحسن أداء (BM) [95].

وحدثنا يوجد اتجاه في المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء ركز على تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية وأشارت العديد من الدراسات الميدانية في أوروبا وأمريكا إلى تطبيق معظم الدول لهذا الأسلوب.

فمن عصر الثورة الصناعية (1850-1975) إلى عصر المعلومات والمعرفة (1975) إلى يومنا هذا) أين تغيرت النظرة إلى كيفية تقييم الأداء في المنظمة من مؤشرات مالية وغير مالية (المنتج والخدمة الموارد البشرية والإبداع، المنافسة، إجراءات واحدة، علاقات مشتركة بين الأقسام والفروع... الخ)، وبما أن 20% من الأهداف والمؤشرات لها تأثير على 80% من النتائج، كان لزاما على المنظمة تغيير نمط تقييمها وقياسها للأداء الفعلي والإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة والتحدي والبقاء.

1.3.1.2. نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

1.1.3.1.2. نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمرىكا الشمالية على يد

المستشار "ROBERTS KAPLAN" والمستشار المؤسس لوحدة البحث "DAVID NORTON" وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة منظمة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من اجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المدراء لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمديرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المنظمة [96] ص 71.

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات، أين قام "H.A. SIMON" ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المدير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج [97].

وعلى ضوء ذلك، تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم

المعطيات [97]:

- التقنية حول العمليات.

- ضرورة المقارنة سواء مع منظمات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة.

- المرجعية.

- حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات).

وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 من طرف "NORTON و KAPLAN" في صورة بطاقة الأداء المتوازن وتم ذلك في عدة مراحل يمكن تجسيدها كما يلي [95]:

- في البداية وخلال سنة 1990 كان الباحثان يعقدان اجتماعات كل شهرين لمجموعة من

المنظمات في معهد "NORTON" و "NOLAN" من أجل تحديد الخطوط الرئيسية لوسيلة توازن بين المدى الطويل والمدى القصير، وبين النتائج والعمليات وبين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.

- وفي سنة 1991-1992 تم وضع الأداة موضع التجربة في بعض المواقع القيادية فلاحظا

أنها تستعمل من طرف المديرين بشكل تلقائي ليس فقط لتقييم الأداء بل أيضا لنشر الإستراتيجية.

وابتداء من سنة 1993 بدأت الوسيلة في الانتشار في دول أمريكا الشمالية، ووصلت حديثا إلى

أوروبا الغربية.

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما

بعد إلى نظام للإدارة تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة، توجيه سلوكياتهم وتساعد على القيادة.

2.1.3.1.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

- تعرف بطاقة الأداء المتوازن (القياس المتوازن) "BALANCED SCORECARD"

على أنها نظام لتقييم أنشطة وأداء المنظمة في ضوء رؤيتها واستراتيجياتها، يوازن ما بين المنظور المالي ومنظور العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم [98].

- تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لقياس ومراقبة الأداء على مستوى المنظمة و

وحدات العمل والأفراد مع تحقق نوعاً من التوازن بين الأعمال الطويلة الأمد و القصيرة الأمد، وترتبط ما بين رؤية الوحدة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والأداء التنظيمي بشكل عام [99].

- تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية، كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية وبتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة، من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعية، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية [99].

- ويعرف كل من "KAPLAN" و "NORTON" بطاقة الأداء المتوازن على أنها منظومة تشمل مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في شكل مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بانجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في تنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى أهداف المنظمة ويتضح من هذا التعريف نظرتهمما للبطاقة باعتبارها نظاما متكاملًا وهو يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم [100].

كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها عبارة عن أداة موضوعية تحت تصرف المدراء تبحث عن [97]:

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير وال المدى الطويل.

- نشر وترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين.

- التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة "LEAD INDICATORS" أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة "LAG INDICATORS" أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.

3.1.3.1.2. حقائق عن بطاقة الأداء المتوازن [99]

- طورت بطاقة الأداء المتوازن "BALANCED SCORECARD" على يد كل من "ROBERTS KAPLAN" و "DAVID NORTON" عام 1992 بطلب من أكبر خمسمائة شركة.

- اختير هذا المبدأ من قبل "HARVARD BUSINESS REVIEW" كواحد من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة خلال الـ 75 سنة الماضية.

- يعتبر كتاب "NORTON" و "KAPLAN" تحت عنوان THE BALANCED SCORECARD أكبر كتاب تجاري تم بيعه عن طريق موقع "AMAZON.COM".

- على الأقل بنهاية عام 2000، فإن 60% من أكبر الـ (1000) شركة في الولايات المتحدة تبنت مفهوم "BSC" الجديد في إدارة الأداء.

4.1.3.1.2. تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي.

الجدول رقم 03 : تطور بطاقة الأداء المتوازن [101] ص 41

الجيل الثالث	الجيل الثاني	الجيل الأول
BSC كإطار للتغيير التنظيمي	BSC كنظام إداري	BSC كنظام لتطوير الأداء
العناصر الأساسية		
<ul style="list-style-type: none"> - خطوات خاصة بالتغيير في المنظمة. - الخطة الإستراتيجية. - نموذج انسياب الإستراتيجية. - دمج الموازنة وخطة الموارد البشرية. - التغيير في المناخ التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعلم التنظيمي في نهاية المدة. - تحديد وحل مشاكل التشغيل. - التغذية المرتدة لخطة الفترة القادمة. - بناء المعرفة التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقاييس الأداء - تقسيم الإستراتيجية - أربعة أبعاد • الأهداف الإستراتيجية مؤشرات الأداء • المؤشرات القائدة • مؤشرات الأداء الحاكمة • المكافآت المرتبطة بالأداء

ويتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التالية والتي لا توجد في بطاقة الأداء العادية [100]:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات الغير مرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة يتم التوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة المناسبة والهادفة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

2.3.1.2. أهمية وأهداف ومراحل إعداد بطاقة الأداء المتوازن

1.2.3.1.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء قصير الأجل و الطويل الأجل في تقرير موحد وبالتالي تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، كما تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية مضافة، يمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تعمل بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

- تعالج ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع نشاطاتها بعيدة المدى.

- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد مجالات التميز في أداء المنظمة والتي تضمن تحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.

- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.

- التدخل الكبير لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة الإستراتيجية وربطها بالنشاطات وكذا المسؤولية على الأهداف والموارد.

2.2.3.1.2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل [100] :

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.

- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء التنظيمي.

- تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.

- توحيد وتقوية الاتصال بين المساهمين والموردين.

- بناء التوازن بين عوامل ومؤشرات النجاح الحرجة (CRITICAL SUCCESS FACTORS): العمل على أهداف واضحة، التلازم مع قرارات النشاط، محددة وواضحة، ويمكن قياسها).

3.2.3.1.2. مراحل إعداد بطاقة الأداء المتوازن

يمر إعداد بطاقة قياس الأداء المتوازن بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها فيما يلي [102] ص 148-158:

- تحديد الرؤيا: تمثل الرؤيا تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف. يتم تحديد الرؤيا من طرف المدير أو من طرف مجموعة مكونة من ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة.

- تحديد الاستراتيجيات: تمثل الإستراتيجية جملة من الاختيارات على المدى البعيد و المتعلقة أساسا بطبيعة أو مجال النشاط و الأهداف والغايات، إذ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة و تنفيذ إستراتيجية المنظمة أي أنها أداة لترجمة الرؤيا المجردة و الإستراتيجية إلى مقاييس و أهداف محددة و عليه فإن الغرض من هذه المرحلة يتمثل في ترجمة الرؤيا إلى صورة ملموسة و بالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة.

- تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور: يتم في هذه المرحلة مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة، أي يتم تحديد عوامل النجاح الحاكمة و ترتيبها حسب الأولوية ضمن كل محور.

- تحديد المقاييس: في هذه المرحلة يتم تحديد المقاييس الرئيسية بالاعتماد على أسلوب العصف الذهني مع ترتيب المقاييس حسب الأولوية من حيث درجة أهميتها وإمكانية مراقبتها وقياسها.

- التقييم: يتم في هذه المرحلة وضع الأهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم و تحتاج المنظمة لكل من الأهداف قصيرة الأجل و الطويلة الأجل حتى تتمكن من الاستمرار و من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية و إلا تتعارض مع بعضها البعض، كما يجب تقييم الجوانب المختلفة من المحاور الرئيسية والمتضمنة في البطاقة.

و - إعداد خطة العمل: تتمثل في تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعة وكذا الأفراد المسؤولين عن التنفيذ ومدة التنفيذ مع ضرورة المراقبة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ز - المتابعة والإدارة: لا بد من متابعة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل مستمر للتأكد من أدائها لوظيفتها كأداة للإدارة، مع ضرورة استخدامها لمختلف العمليات اليومية في المنظمة لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة و تكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري على أن تتضمن خطة التطبيق قواعد و طرق مقترحة لضمان حفظ التوازن.

4.2.3.1.2. العوامل المحددة لبطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل:

- حجم المنظمة: يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة، ولقد توصل "DUPUY" من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المنظمة وأنظمة المراقبة، ويبين "MERCHANT" أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطورا كلما زاد حجم المنظمة في حين يؤكد "NOBRE" على أن المنظمات التي تضم اقل من (100) عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المالية وهو ما خلص إليه كل من "HOQUE" و "JAMES" من خلال دراسة تمت على (66) منظمة استرالية، حيث أوضح أن المنظمات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المنظمات المتوسطة والصغيرة ومنه فان قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كبر حجم المنظمة.

- المحيط: يلعب المحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المنظمات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث، فقد بين "BERLAND" أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المنظمات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد، في حين بينت نتائج البحث الذي قدمه كل من "GORDON" و "MILLER" أنه من الضروري على المنظمات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط، أما "GORDON" و "NARAYAN" فيلاحظان أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير المالية وهذا يدل على أن المنظمات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المنظمات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية، وكنتيجة لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازنا وشمولية كلما كان المحيط غير مستقر.

- التنظيم: يشكل هذا الأخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المنظمات التي تكون أكثر تنوعا وغير ممركرة أنظمة أكثر تطورا في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من "BRUNS" و "WATERHOUSE" الذين لاحظا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطورا في الهياكل غير الممركرة، وتوصل "MERCHANT" إلى نفس النتيجة عندما بين أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المنظمات اللامركزية، ومنه فان قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان تنظيم المنظمة لا مركزيا.

ومما سبق نستنتج أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كما تشترطه بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الكبيرة، وفي المحيط الذي يتسم بالتعقيد، وفي التنظيمات اللامركزية.

3.3.1.2. المحاور الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن

تقدم بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة رؤية شاملة عن أدائها، فهي لا تعبر فقط عن مؤشرات بسيطة وإنما هي وسيلة حيوية توضح إستراتيجية المنظمة، وتعمل على إيجاد التآزرية بين مختلف طاقاتها وتوجيهها نحو الأهم من أجل خلق القيمة لجميع الأطراف الفاعلة، وذلك من خلال التنسيق بين المحاور الأربعة التالية: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.

1.3.3.1.2. المحور المالي

يركز هذا المحور على الجوانب المالية لأداء المنظمة من خلال طرح السؤال التالي: ما هي نظرة المساهمين للمنظمة [102] ص 146 ؟ . فاهتمام المسؤولين الماليين لم يعد مقتصرًا على تقليل

المخاطر، وإنما أصبح عملهم يركز على اقتراح منتجات للزبائن والمساهمين، فالنظام المالي لا بد أن يطور برامج عمل داخلية عوض عرقلتها [102] ص 203-204.

ويختلف الهدف المالي للقطاع العام عن القطاع الخاص، ففي القطاع الخاص عموماً يكون هدفه على المدى البعيد تعظيم صافي الربح بينما القطاع العام فيقاس هدفه بمدى فعالية وكفاءة منظمات هذا القطاع من خلال مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت والمكان المناسبين، كما تختلف أيضاً الأهداف المالية باختلاف دورة الأعمال، ففي مرحلة النمو مثلاً تركز المنظمة على النمو في الأسواق الجديدة واكتساب زبائن جدد، أما في مرحلة النضج فتتركز على التدفقات النقدية [102] ص 146.

وتتمثل المؤشرات المفتاحية لهذا المحور في العائد على الاستثمار، القيمة المضافة الاقتصادية تحسين العلاقات مع المستثمرين، بالإضافة إلى مؤشرات مرتبطة بمتابعة الميزانية وتحليل التكاليف [103] ص 223.

2.3.3.1.2. محور الزبائن

يعتبر محور الزبون المحور الثاني في بطاقة الأداء المتوازن، فانطلاقاً من السؤال التالي: كيف ينظر الزبائن إلى المنظمة؟ كما يجب النظر إلى الأهداف التالية (منتجات جديدة، جودة الخدمات، أنواع الشراكات،...) إضافة إلى مؤشرات مثل (مستوى الرضا والولاء، الحصة السوقية الأوزان الخاصة بأنواع الزبائن) [103] ص 204.

زيادة إلى نسب أخرى مثل (المبيعات السنوية/عدد الزبائن، معدل الوقت المستغل مع الزبائن نسبة الزبائن/المستخدمين، التكلفة/الزبون...).

إذن يهتم هذا المحور بمختلف الطرق التي تتبعها المنظمة من أجل خلق قيمة للزبائن، حيث أن هذا المحور هو الذي يقوم بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات تطوير المنظمة، ولهذا يعتبر هذا المحور القلب النابض لبطاقة الأداء المتوازن، لأنه إن لم تستطع المنظمة تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين والجودة المطلوبة بشكل يحقق لها أرباحاً على مدى القصير والطويل، فإنها ستتلاشى تدريجياً من السوق [105].

لهذا من المهم أن تنشئ المنظمة علاقة دائمة مع زبائنها حتى تكون على إطلاع دائم والمستجدات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم، وبذلك تكون قادرة دائما على تقديم منتجات ذات جودة وقيمة عالية تقابل احتياجاتهم وبهذا تجعلهم راضيين عنها وتكسب ولأهم.

3.3.3.1.2. محور العمليات الداخلية

يتعلق الأمر ضمن هذا المحور بضرورة تقييم العمليات الداخلية و التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن، من خلال قدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية وتقييم الكفاءات وسهولة تبادل وانتقال المعلومات [103] ص 203-204. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ومعالجة الانحرافات وتطوير أداء العمليات الداخلية، من أجل خلق قيمة للزبائن وزيادة ثروة المساهمين [102] ص 147. فلا بد من تجديد العمليات الداخلية مع ضرورة تمييز الأطراف الفاعلة بين منطلق العمليات (الاقتصاد أو الاستغلال الجماعي) ومنطق المهمة (الاستغلال الفردي) [103] ص 204.

كما يتكون محور العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي [105]:

- أ - عملية الابتكار: تتعلق بخلق المنتجات و الخدمات و العمليات التي تلبي احتياجات الزبائن.
- ب - عملية التشغيل: تمثل عمليات الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمة للزبائن.
- ج - خدمة توصيل المبيعات: تعمل على توفير الخدمة ومساندة الزبون بعد البيع.

4.3.3.1.2. محور النمو و التعلم

يضمن هذا المحور للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد، ففي ظل التطورات الراهنة في البيئة أصبح بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها استعداد و قدرات دائمة على الابتكار يمكنها من خلق القيمة. أي يتم ضمن هذا المحور تحديد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ومن بين المؤشرات التي تعتمد في القياس ضمن هذا المحور ما يلي [104] ص 223:

- كفاءة الموارد البشرية: على المنظمة أن تمتلك القدرة على جذب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية وتثمين معارفها و تطوير خبراتها و مهاراتها من خلال الاستثمار في التدريب المستمر

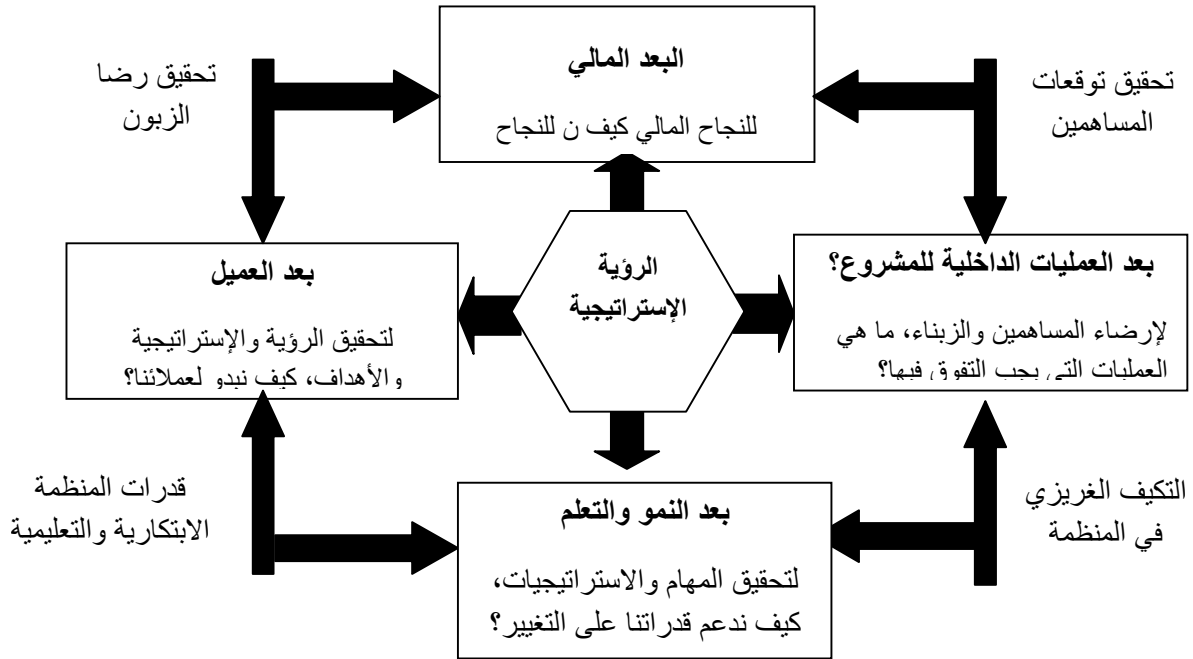
وتنمية الكفاءات من أجل تطوير قدرات هذه الموارد في مجال الابتكار والإبداع، اتخاذ القرار، القيادة، الاتصال... وتمكينها من التكيف مع التغيير وإدارته ومواجهة المشاكل وابتكار الحلول.

- التحفيز: إن جذب وتنمية الموارد والكفاءات البشرية غير كاف لتحقيق التميز في الأداء والاستمرارية، بل يجب القدرة على الاحتفاظ بهذه الموارد والكفاءات بالتأثير على مؤشرات الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي والروح المعنوية وذلك من خلال:

تصميم أنظمة فعالة للمكافآت والحوافز تقوم على معايير الكفاءة و نتائج التقييم من أجل تشجيع الموارد البشرية على استغلال معارفهم وطاقاتهم وقدراتهم.

التمكين: مشاركة العاملين في وضع سياسات و أنظمة العمل و قراراته الحاكمة (عدد اقتراحات كل موظف و معدل تطبيق الاقتراحات). تهيئة بيئة العمل المنافسة: صحة وسلامة ظروف العمل و العناية برفاهية العاملين و حل مشاكلهم خارج بيئة العمل والتي تؤثر على مستوى فعالية الأداء.

- نظام المعلومات والاتصالات: توفير نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات وفي جميع الاتجاهات من أجل أداء العمل في ظل درجة عالية من التأكد و توفير نظام اتصالات لضمان نقل آرائهم و مقترحاتهم إلى الإدارة العليا.



الشكل رقم 09: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن [101] ص08

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس أداء المنظمة يترجم رؤيتها الإستراتيجية إلى مقاييس مترابطة للأداء، تمكن هذه البطاقة من إدارة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة: المساهمين، الموارد البشرية، الزائن، العمليات الداخلية، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف الطوية المدى، المقاييس المالية وغير المالية، المقاييس الداخلية والخارجية الأمر الذي يضمن لها تحسين الأداء واستدامته على جميع المستويات، كفاءة أداء الموارد البشرية، رضا الزبائن زيادة الحصة السوقية ورضا المساهمين، كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة، تحسين الأداء البيئي.

2.2. العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

إن كل الكتابات حول ثقافة المنظمة تنطلق من افتراض وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمة أما بالنسبة لـ "KOTTER" و "HESKETT" فإنهما ينطلقان من كون أن النظريات في هذا الموضوع هي نادرا ما تكون دقيقة وتختلف عن بعضها البعض، فهما يذهبان إلى تصنيف تلك النظريات إلى ثلاث مجموعات [106] ص 23:

- المجموعة الأولى: يرجع نجاح المنظمة إلى قوة الثقافة التنظيمية السائدة.
- المجموعة الثانية: يرجع نجاح المنظمة إلى بين التكيف بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية.
- المجموعة الثالثة: يرجع نجاح المنظمة إلى تطور الثقافة التنظيمية.

1.2.2. الثقافة التنظيمية القوية والأداء التنظيمي

1.2.2.1. الثقافة التنظيمية القوية والتميز في الأداء التنظيمي

النظرية الأكثر قبولا عادة تربط بين قوة الثقافة التنظيمية وتميز الأداء التنظيمي، ففي المنظمة ذات الثقافة القوية الأفراد يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة والموحدة، والتي يستوعبها الوافدون الجدد بسرعة، إن منطق العلاقة بين الثقافة والنتائج المحققة يركز ويتمحور حول ثلاث أفكار وهي [104] ص 24:

- الفكرة الأولى تؤكد على تحديد هدف مشترك، إذ يجب على كل الأفراد أن يمشوا بنفس الخطوة بهدف الوصول إلى هدف مثالي في وقت أمثل.
- الفكرة الثانية والتي يؤكد من خلالها البعض، أن الثقافات القوية تمارس تأثيرا ايجابيا على أداء المنظمة

لأنها تسمح بتحفيز الأفراد من خلال احترام نفس نظام القيم وكذا الالتزام بنفس القواعد المشتركة فإن ذلك يقوم بإشباع الأفراد روحيا ومعنويا و يدعم بدوره شدة إقبالهم على العمل.

- الفكرة الثالثة تقول بأن الثقافات التنظيمية القوية تتميز بتوليد هياكل ونصوص "DISPOSITIFS" كلما تستدعي الضرورة ذلك، دون أن يدفع ذلك المنظمة إلى الغرق في بيروقراطية صلبة وغير مرنة والتي قد تؤدي على المدى الطويل إلى كبح التحفيز والإبداع.

إن هاته النظرية التي تربط بين الثقافة التنظيمية القوية والأداء التنظيمي تقدم لنا ثلاث فوائد وهي [106] ص 25-26.

- إنها تظهر كمحاولة تهدف إلى توضيح العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية والنتائج.

- إنها تلح على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحديد الهدف المشترك، التحفيز ومراقبة الأفراد.

- إنها تلفت أنظار واهتمام شريحة واسعة من الباحثين.

إن نجاح هاته النظرية أثار كثيرا من النقاشات حولها، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة السببية القائمة على حقيقة أن الثقافة التنظيمية القوية تحقق النجاح والعكس صحيح، أي أن النجاح أحيانا له تأثير على خلق ثقافة تنظيمية قوية [107] ص 78.

إن الفرضية السابقة تطرح تساؤلا حول إمكانية كونها مقبولة من أجل إعطاء تفسيراً للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؟ والتساؤل الآخر الذي تثيره هاته النظرية ما يمكن أن يسمى بحشو الدماغ الثقافي BOURRAGE DE CRÂNE CULTUREL الذي يقود الأفراد إلى التفكير والتصرف بنمطية وفي اتجاه واحد، وعندما يكون ذلك الاتجاه جيد وصائب فيمكن منطقيا تصور أن ثقافة التنظيمية قوية ستساهم في توجيه المنظمة في اتجاه النجاح، لكن ماذا يقال عندما تكون الطريقة أو الوجهة المختارة سيئة؟ لذلك فإن مسؤولي المنظمات الذين يتمتعون بهبة لدنية أو كرازماتية عالية هم الذين يستطيعون تجميع الطاقات وتوجيهها نحو تحقيق هدف موحد [106] ص 27.

إن نظرية الثقافة القوية تبدوا صعبة التحقيق، فالمفاهيم الأساسية صعبة القياس وعملية تجميع المعلومات الضرورية للتحليل تطرح أحيانا مشاكل، إلا أن الباحثين "KOTTER و HESKETT" سمحت دراستهما بالوصول إلى خلاصات مهمة [18] ص 108:

فقد قام الباحثان باختيار (207) منظمة أمريكية متباينة في الحجم تابعة لـ (22) قطاع مختلف وكان الهدف هو الحصول على أوسع تمثيل ومعايرة، وقد ضمت هذه القطاعات مايلي: صناعة الطيران، الصناعات الغذائية، التأمينات، صناعة السيارات، البنوك، المطاط، الكيمياء، مواد التجميل، منظمات القروض التوظيف المالي، التوزيع، النشر والطباعة، الملابس الجاهزة، الإعلام الآلي، صناعة الخشب، صناعة الورق، البترول (تكرير و توزيع)، الصناعة الصيدلانية، الموارد الغذائية، الاتصالات، النسيج، النقل الجوي.

واعتمادا على استبيان قاما الباحثان بتشكيل جدول من المؤشرات تقيس قوة الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، كما قام الباحثان باختيار ثلاثة معايير [18] ص109:

- المتوسط السنوي لتزايد الدخل الصافي.

- المتوسط السنوي للعائد على الاستثمار.

- المتوسط السنوي لتزايد أسعار الأسهم.

إن المعيار الأول بدون شك الأقل أهمية لأنه يخضع أكثر من المعايير الأخرى إلى قيود محاسبية وحسب الباحثان، فقد تم الأخذ به لأن مسؤولي المنظمات المدروسة استمروا في اعتبار تطور الدخل الصافي مؤشر للفعالية، إن المعيار الثاني هو أكثر استقرارا بينما المعيار الثالث يتعلق بمعلومات خارجية.

أخيرا، قام الباحثان بفحص العلاقة بين مؤشر قوة الثقافة التنظيمية والنتائج المحققة من طرف المنظمة بالقيم المطلقة، ثم قطاعا بقطاع، ثم قاما بمقارنة المؤشرات والنتائج لكل منظمة.

وقد توصل الباحثان إلى أنه توجد علاقة بين ثقافة المنظمة ونتائجها ولكن الارتباط ضعيف، لأن هناك منظمات تتميز بثقافتها القوية ولكن حققت نتائج دون المتوسط، وعلى العكس لاحظنا منظمات ذات ثقافة ضعيفة احتلت وضعيات متميزة على مستوى السوق، إن الملاحظة السابقة قادتهما إلى القول بأنه توجد فعلا علاقة بين قوة الثقافة ونتائج المنظمة ولكن تلك العلاقة هي من رتبة صغيرة، وبالتالي فإن النظرية القائلة بأن كل ثقافة قوية تحتل على إنجاز أداء متميز لم يتم فحصها بعد.

من أجل تأكيد الإدعاء السابق، ركز الباحثان على حالة المنظمات التي تتميز بثقافة تنظيمية قوية ونتائج دون المتوسط، إن تاريخ هاته المنظمات يقدم لنا تفسير تام لنظرية سلطة الثقافات القوية.

لقد أستخلص الباحثان ميزة مشتركة لتلك المنظمات أنها تمتلك تقليد ثقافي طويل جعلها مشهورة وهو الذي كان موضوع نقاش خلال سنوات الثمانينيات لأنه بدى ككايح لتطورها ونموها.

وأحسن مثال على ذلك هناك عدة نماذج من المنظمات التي استشهدا بها الباحثان [106]

ص31:

اعتبر الباحثان منظمة "GENERAL MOTORS" المثال الأكثر إيضاحا، فالكثير من الملاحظين انتقدوا ممارسات المنظمة المتمثلة في منح المختصين الماليين درجة كبيرة في الاستحواذ على القرارات في مجالا الابتكار، الإنتاج والتسويق، وهو ما أدى إلى حدوث نزاعات داخل المنظمة كاف المنظمة حسب البعض أمولا طائلة.

كما صُنفت منظمة "COORS" في خانة (10) منظمات أمريكية بسبب نزعتها التحفظية وبسبب المحاباة "NEPOTISME".

لقد رأت إدارة منظمة "GOODYEAR" أن ثقافة البيت القائمة على مركزية القرارات وعلى بيروقراطية معيقة كانت المسؤولة على النتائج المخيبة للأمل.

عجرفة منظمة "CITICORP" اعتبرت كواحدة من الأسباب الرئيسية في عدم محبة الزبائن لها وفي فشل عدد كبير من مفاوضات الأعمال.

في ضوء الأمثلة السابقة يتضح لنا أن أحدا من الانتقادات الرئيسية الموجهة للنظرية الثقافة التنظيمية القوية والأداء قد تم تبريرها، فالأمر يتعلق بحشو الدماغ الثقافي، والذي حسب الحالات السابقة قاد المنظمات إلى النجاح كما قادها إلى الفشل، إن الثقافات القوية يمكن أن تمارس تأثيرا سلبيا بخلقها اختلالات "DYSFONCTIONNEMENTS" داخل المنظمة، أو يمكن أن يكون لها أثرا ايجابيا بإحداثها لتحسينات وإبداعات، وبنفس الطريقة يمكن للثقافات القوية أيضا أن تحت الأفراد بافتعال ممارسات عبثية [106] ص33.

أخيرا، ينتهي الباحثان إلى أن الثقافة القوية ليست بالضرورة مؤهل للنجاح في السباق إلى التفوق والتميز والنجاح [106] ص33.

لقد بين الباحثان بالتفصيل تحت أي شرط يمكن للنجاح وللثقافة القوية أن يعيقان تطور المنظمة ولكن نكتفي بملاحظة بسيطة، انه توجد تفاعلية "INTERACTION" وتبادلية "RECIPROCITE" بين الثقافة التنظيمية والنجاح، فالثقافة القوية يمكن أن تولد نجاح دائم وعلى

العكس من ذلك، فالوضعية المتميزة في السوق لمنظمة ما، يمكن أن تولد أو تدعم وتقوي الثقافة، لكن مع قليل من الخط تصبح الثقافة القوية بسرعة ثقافة خانقة "ETOUFFANTE" صارمة ومتصلبة RIGIDE وكابحة "INHIBITRICE" في عالم متقلب ويتميز بمنافسة أكثر ضراوة "ÂPRE" هذا النوع من الثقافة يثقل النجاح المستقبلي أكثر من أن يدعمه، إن تلك الثقافة تساهم في إخفاء ضرورة تغيير الإستراتيجية عن أعين المديرين، أو تساهم في كبح ومنع تنفيذ التوجهات الجديدة [105] ص 33-34.

2.2.2.1 الثقافة التنظيمية الضعيفة والتميز في الأداء التنظيمي

إن دراسة "KOTTER و HESKETT" قادتهما إلى طرح السؤالين التاليين: كيف يمكن لمنظمات ذات ثقافة ضعيفة من النجاح؟ وإذا أظهرت نظرية الثقافة القوية عدم صحتها، كيف يمكن الإصرار والتمسك بالدفاع عنها؟ [18] ص 110.

لقد توصل الباحثان إلى وجود منظمات ذات ثقافة ضعيفة ولكنها حققت نتائج جيدة، فمن بين الـ (207) منظمة محل الدراسة، هناك أربعة (04) منظمات اعتبرت ذات ثقافة شبه منعدمة وذات أداء مرتفع وحسب الباحثان فإن ضعف الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات يبدو ناتجا عن انتهاج عمليات التكتل والابتلاع من طرف تلك المنظمات ما بين 1977 و 1988، بينما تميز نتائجها، يبدو مرتبطين باحتلالها مركزا متميزا في السوق [106] ص 31.

إذ أن الثقافات الفرعية المختلفة لم تمتزج لتشكل ثقافة واحدة، بل إن المنظمات التي تم شراؤها من خلال عملية الابتلاع واصلت تفوقها وتميزها بفضل قوة تنافسياتها من جهة وبفضل استقلاليتها النسبية من جهة أخرى والتي سمحت لها بإضعاف ثقافة المنظمة الأم الجديدة [106] ص 35.

لقد صحح الباحثان فرضية مبدئية كانا قد انطلقا منها ومفادها أن الثقافة التنظيمية التي تعتمد التنوع هي ثقافة تتجه نحو فقدان جزءا من قوتها، لقد قادتهما أبحاثهما إلى إثبات خطأ هاته الفرضية فدرجة التنوع للمنظمات المدروسة إلى قوة (نسبة) ثقافتها أعطت معامل ارتباط ضعيف وأكد على أن التنوع كإستراتيجية بالنسبة للمنظمات يلعب دورا في تغيير قوة الثقافة.

يعترف الباحثان أن ما سموه مرحليا بنظرية الثقافة التنظيمية ليست كليا خاطئة ففكرة أن جماعة أو مجموعة من الأفراد تعتنق مجموعة من المبادئ والقواعد المشتركة تمثل قوة كامنة معتبرة لا تبدوا خاطئة في حد ذاتها، إنها مطبقة في عدد كبير من المنظمات اليوم وستكون بالتأكيد صالحة في

المستقبل، فقط فالتحفظ الوحيد الذي يوجهه الباحثان لنظرية الثقافة القوية يكمن في عدم اكتمالها، إنها لا تفتقد للأهلية القانونية ولكنها تحتوي على كثيرا من الفجوات والنقائص [106] ص36.

2.2.2. الثقافة التنظيمية المتكيفة والأداء التنظيمي

إن الفرضية الثانية بخصوص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنتائج المحققة تركز أكثر على تكيف وتوافق الثقافة التنظيمية مع البيئة بدلا من التركيز على قوة الثقافة، وتقاس الثقافة التنظيمية هنا بمدى ملائمتها وتوافقها مع السياق، ويقصد بالسياق إما الوضعية العامة للمنظمة، أو الهدف الذي تبحث المنظمة وتسعى لتحقيقه في مجال محدد بذاته، أو في شكل التوافق مع الإستراتيجية المتبعة، فالمفهوم المفتاحي لهذه الفرضية ليس القوة ولكنه التكيف أو الملائمة انطلاقا من: تكيف مرتفع يقابله أداء مرتفع، تكيف ضعيف يقابله أداء ضعيف [106] ص36.

هاته النظرية لا تحدد بدقة المعايير الخاصة بالملائمة الجيدة، فالمنظمات تختلف في حاجاتها ومن ثمة تختلف ثقافتها بالضرورة، إن طبيعة نشاط المنظمة والإستراتيجية المتبعة يحددان الثقافة التنظيمية السائدة فيها، كما قدم الباحثان مجموعة من الأمثلة على ذلك [106] ص36:

فهناك على سبيل المثال منظمات نجحت بسبب تبنيها إستراتيجية تقوم على الانضباط، الجودة الإنتاج، التنظيم، التسيير المالي الحذر كما هو الأمر بالنسبة لمنظمة "VANITY FAIR" المتخصصة في إنتاج ملابس الراحة والاستجمام، والتي قامت إستراتيجيتها على إنتاج منتجات كلاسيكية ذات أسعار مرتفعة نسبيا، بحيث قادت هذه الإستراتيجية إلى نمو ربحها الصافي في الفترة ما بين 1978 و 1984 إلى أكثر من 400%.

وفي مثال آخر تعتبر منظمة "SWISSAIR" نموذجا متميزا، حيث تقوم إستراتيجيتها على خدمة الزبون، سرعة التنفيذ، جودة المعدات، تسيير مالي حذر، جو أخوي وهادئ... فبفضل هذه الخيارات المتكيفة مع المتغيرات البيئية آنذاك استطاعت الوصول إلى الاحتفاظ بزبائن من فئة رجال الأعمال وتثبيت مكانتها خلال عشرية الثمانينيات الصعبة.

إن هاته الأمثلة السابقة التي تعزز وتؤكد على تطور وتبلور هذه الفرضية في شكل نظرية، ولكن ما يعاب على هاته النظرية أنها تصبح غير صالحة متى ما تغير السياق.

لذلك يستشهد "KOTTER و HESKETT" بأعمال كل من GORDON و "DONALDSON و JAY LORSCH" اللذين قاما بدراسة (12) منظمة أمريكية مشهورة ولاحظا التطور التالي [106] ص39:

- الآباء المؤسسين موجهون بواسطة نظرة واضحة عن منظماتهم، يخلقون ثقافة تنظيمية منسجمة داخليا وفي نفس الوقت في توافق مع محيطها الخارجي.

- هاته الثقافة التنظيمية تساعد المديرين على اتخاذ قرارات معقدة كل يوم، مسهلين بذلك مسار القرارات بجعله منطقي و أكثر ملائمة للسياق.

- عندما تكون الوضعية مستقرة، فإن المنظمة تبقى تشغل لسنوات، كما أن قناعتها تغير فلسفتها بشكل طفيف مع الزمن.

- في حالة التغيير الكلي والقاطع بالنسبة للمنظمة، فإن ثقافتها التنظيمية تتطور ببطء كبير في سبيل تفادي انخفاض الأداء.

إن ملائمة ومطابقة الثقافة التنظيمية مع المحيط هي شرط ضروري في تحقيق النجاح على المدى القصير، ولكن لا يوجد هناك نموذج ثقافي مثالي يضمن النجاح على المدى الطويل، خصوصا أن المنظمات أصبحت تعيش في محيط يتسم بالتغيير المستمر [18] ص115.

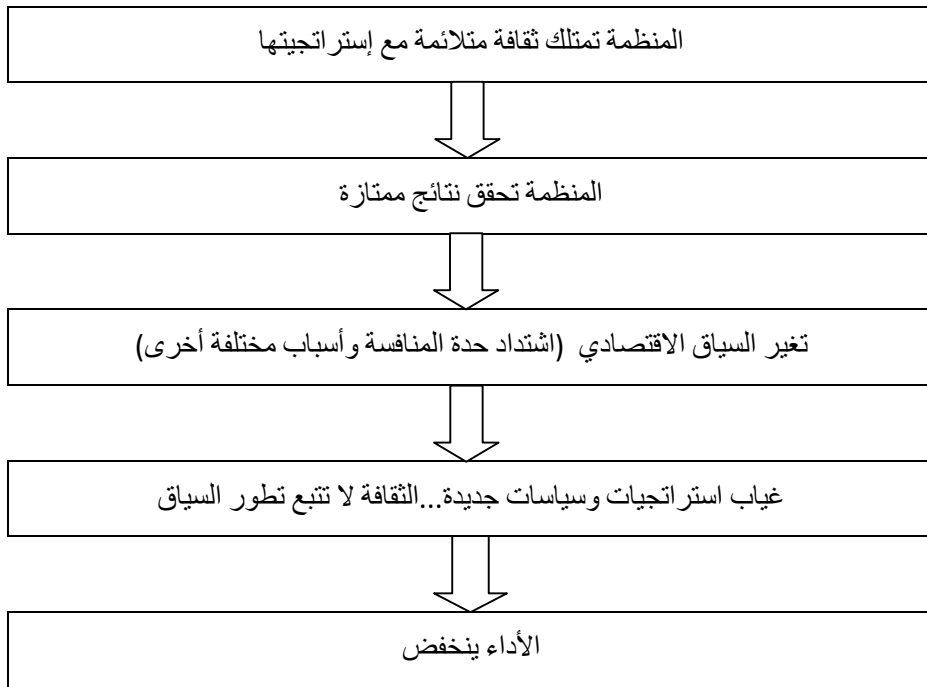
إن الرجوع إلى الدراسة الشهيرة لـ "KOTTER و HESKETT" مهم جدا لتدعيم هاته النظرية فقد قاما في دراستهما بتحليل معمق ل (22) منظمة من بين الـ (207) محل الدراسة موزعة على (10) قطاعات مختلفة ولكن هناك (12) منظمة تحصلت على نتائج أفضل من (10) منظمات الأخرى في الفترة محل الدراسة، وهاته الأخيرة لم تعرف أي إخفاق بالمعنى المطلق للكلمة، فقد كان نجاحها أقل من الأولى في قطاعات معينة، ففي مجموعة الـ (12) الأفضل نمت أرباحها الصافية ثلاث مرات أكبر من المجموعة الثانية مجموعة الـ (10) وأسهم المجموعة الأولى ازدادت ما بين (400%) إلى (500%)، بينما ارتفعت أسهم المجموعة الثانية بـ (100%) فقط، كما أن معدل العائد على الاستثمار للمجموعة الأولى ارتفع في المتوسط بـ (11.13%) بينما ارتفع نفس المعدل للمجموعة الثانية بـ (07.73%) خلال الفترة محل الدراسة (1977-1988) [106] ص41.

إن النتائج أثبتت أن للثقافة التنظيمية تأثيرا ايجابيا في حالة المجموعة الأولى الأكثر أداء، وأن لها تأثيرا سلبيا في حالة المجموعة الثانية الأقل أداء، إن كل المنظمات كانت تمتلك ثقافات متساوية

القوة، ولكن النتائج الموجودة في المحتوى الثقافي، هي التي تخلق النجاح أو الفشل، إن من نتائج الدراسة السابقة الذكر أيضا، أن المنظمات التي تنتمي للمجموعة الأولى الأكثر أداء تمتلك ثقافات أكثر توافقا وملائمة مع ما سموه بالسياق، أي مع: السوق، البيئة التنافسية، البيئة التكنولوجية، وباختصار فإنها تمتلك ثقافات فرعية أكثر ملائمة وتوافقا مع البيئة وهو ما أدى بها إلى تحقيق أداء عالي مقارنة بمنافسيها [106] ص 41.

الانتقاد الرئيسي الذي وجه إلى هذه النظرية من بعض المنظرين الذين رأوا أن ملائمة وتوافق الثقافة التنظيمية مع البيئة يمكن أن يعاد فيه النظر نتيجة تغير مفاجئ للبيئة يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض الأداء التنظيمي على المدى الطويل [106] ص 48.

إن المنافسة تغير البيئة ومن ثمة فإن النموذج الثقافي للمنظمات المتأثرة بالمنافسة قد لا يساعدها على امتصاص ذلك التغيير، إن هذا الاختلال ينتج عنه انخفاض الأداء التنظيمي.



الشكل رقم 10: نشأة و أثر نموذج ثقافي غير متوافق مع الإستراتيجية [106] ص 50

إن هذه النظرية المتعلقة بملائمة الثقافة التنظيمية للبيئة، تحمل جزءا من الحقيقة لأنها تسمح بتفسير بعض النجاحات أو التعثرات على المدى القصير وال المدى المتوسط، كما تنطبق على المنظمات الكبيرة التي تمتلك عدة فروع، وبالتالي تمتلك عدة ثقافات فرعية تتميز بالمرونة والانفتاح على بيئتها ومتكاملة مع ثقافة الأم [106] ص 51.

إنه يبدو من خلال استعراضنا للنظريتين الأولى والثانية أن هاته الأخيرة تبدو أكثر تأهيلا وقدرة من الأولى على إيجاد حلولاً لجملة من الإستفهامات التي تخص تأثير الثقافة على النجاح، ولكنها لا تشرح لنا خصوصا وتحديدًا الفروقات الموجودة على مستوى الملائمة مع التغيير، كما لا تفسر لنا نتائجها، وكذا الاختلافات على مستوى النجاح على المدى الطويل.

3.2.2. الثقافة التنظيمية المتطورة والأداء التنظيمي

إن نظرية الثقافة المتطورة تحقق النجاح الدائم انطلاقاً من توقع التغيير والتي تتكيف معه، لذلك يصف "RALPH KILMAN" الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تفترض فلسفة من التنظيم ومن العقلية أو الذهنية التي تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، إذ يسخر الأفراد عفويا كل جهودهم لإبداع الحلول القابلة للتنفيذ لكل المشاكل التي تواجههم، كما يقومون ببناء جو من الثقة والذي يعطي لكل واحد الضمان والأمان بأنه قادر على تجاوز واختراق كل الصعوبات والتحكم في كل الوضعيات التي تواجههم.

لقد انطلق أنصار هاته النظرية من أن الثقافات المتطورة يجب أن تمتلك خصائص تختلف عن النموذجين الثقافيين السابقين، فالنوع الأول عبارة عن ثقافات من النوع البيروقراطي، الأفراد لا يستطيعون توقع أو استباق الأحداث، يرفضون ركوب المخاطر كما يفتقدون للإبداع، كما أن المعلومات تتدفق بشكل سيئ، وهوس الرقابة يخنق التحفيز والحماس، كما أن النوع الثاني لا يحدد لنا الفروقات الموجودة على مستوى الملاءمة مع التغيير خاصة في تحقيق النجاح على المدى الطويل، لذلك فإن المنظمة التي تفضل ثقافتها الإبداع، الانفتاح في العلاقات بين أعضائها، روح الجماعة والقابلية لتحمل المخاطر مثل منظمة "DIGITAL EQUIPEMENT" الأمريكية والتي استطاعت التكيف مع تقلبات سوق الإعلام الآلي بسرعة أكبر من منافسيها الذين ظلوا حبيسي القيم الصلبة والجامدة المعيقة للتطور، وكانت نتيجة هذه القدرة الكبيرة على التكيف أن أزاحت معظم منافسيها لسنوات من الزمن، ولكن هناك من المختصين من ينتقدونها على أنها لا تسمح بشرح أسباب تحقيق المنظمات التي لا تقوم ثقافتها على تحمل المخاطر لنتائج مثيرة ودائمة كما يعيرون على هاته النظرية إهمالها مسائل أساسية مثل لماذا تحمل المخاطر؟ ماذا يعني بالتكيف وما مضمونه؟ ما هي الغاية من الإبداع؟.

كما يؤكد الباحثان بأن الثقافة المتطورة تؤدي بالمنظمة على أن تتكيف في أن واحد مع أنواع متعددة من البيئة، ويريان أنه مهما كانت المنظمة حيوية فإنها لا تتلاءم بنجاح مع التغيير إلا إذا أخذ مسؤولوها في الحسبان مصالح مختلف الفاعلين (مختلف الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة)، خصوصا الزبائن، المساهمين، العاملين.

إن هذا النوع من الثقافة المتطورة يثمن روح المنظمة ودور القيادة، حيث يتكاملان لإحداث التغيير في المنظمة، فلقد ابتكر كل من "KOTTER و HESKETT" في دراستهما سلماً للقيم لقياس أهمية مدى تثمين المنظمات للقيادة ويتراوح كميّاس من (07) درجات حيث يمثل (01) درجة عدم وجود أي تثمين للقيادة وتعني الدرجة (07) أن المنظمة تعطي مكانة ودرجة كبيرة للقيادة، وقد قادهما بالنتيجة إلى تمييز المنظمات الـ(12) الأكثر أداءً عن نظيرتها الـ(10) الأقل أداءً المشار إليها في المبحث السابق، فلقد انتهت الدراسات إلى أنه توجد علاقة سببية مباشرة بين الثقافات التي تثمن القيادة والأداء التنظيمي المتميز.

إن الحديث عن الثقافات المتطورة لا يمكن أن يكتمل دون التفرقة بين الثقافات المتطورة والثقافات المحافظة، والجدول التالي يوضح ذلك:

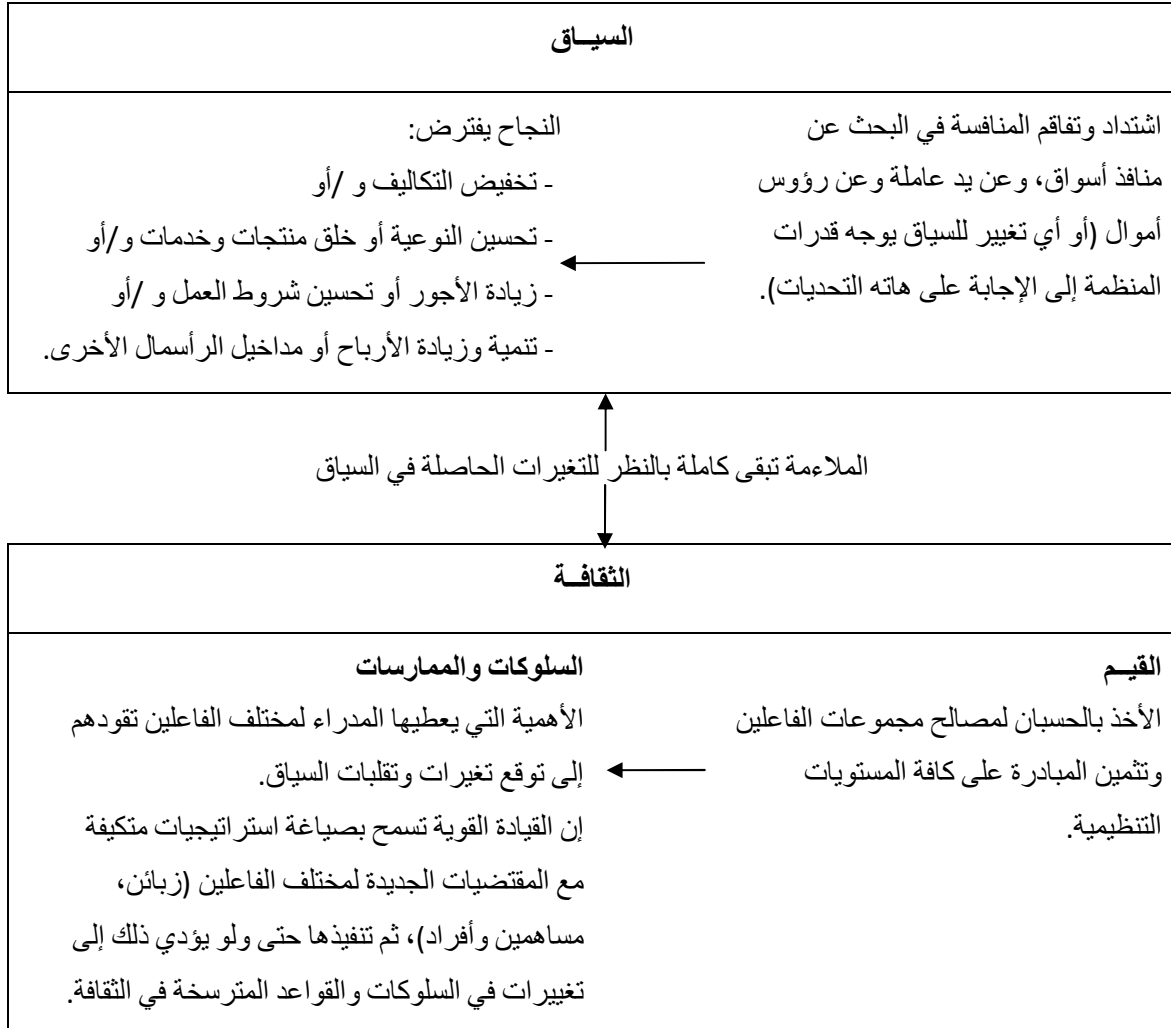
الجدول رقم 04 : الثقافات المتطورة في مقابل الثقافات المحافظة [106] ص 60

الثقافات المحافظة	الثقافات المتطورة	
المدراء لا يهتمون إلا بأنفسهم، وبمساعديهم الحاليين، بالمنتج أو بالتقنية الموضوعية والمطورة من طرف فريقهم، إنهم يفضلون الحذر في مقابل المبادرة.	المدراء يهتمون بالزبائن، بالمساهمين، وبالمستخدمين، إنهم يثمنون الأفراد والإجراءات القابلة والمؤهلة لأن تحمل تغييرات مثمرة.	القيم الأساسية
المدراء يتصرفون كمستبدين وكبير وقرائين، إنهم يفضلون مجموعة رئيسية مقارنة بالآخرين، وهم غير قادرين على تكيف الإستراتيجية مع تقلبات السياق.	المدراء يعطون أهمية للفاعلين الأساسيين وخصوصاً الزبائن ويثمنون التغييرات الموافقة لفائدتهم الشخصية حتى ولو أدى هذا إلى إحداث مخاطر بالنسبة للمنظمة.	السلوك

إن المنظمات التي حققت أداءً تنظيمي متميز هي تلك المنظمات التي تثمن القيادة التي تلزم مختلف الإطارات في المنظمة على اتخاذ قرارات تهدف إلى تخفيض التكاليف، تحسين نوعية المنتجات، وكذا انتهاج التغيير الذي ينصب حول تقييم المخاطر، الإبداع، المرونة وترجمت الالتزام المعنوي أو الأخلاق تجاه مختلف الأطراف الفاعلة (الزبائن، المستخدمين، المساهمين، المجتمع...) في شكل عقيدة منظمة وهذا ما نجده في منظمة "ALBERTSONS" الأمريكية، ونجد مثل هذا الجهر بالعقيدة في شكل صيغة مكتوبة بحروف كبيرة ملصقة على أبواب منظمة "CONAGRA" الأمريكية، فهذا النوع

من المنظمات تمتلك ثقافة تنظيمية تتلاءم وتتوافق مع التقلبات التي تحصل في السياق بسهولة أكبر من النماذج الثقافية سابقة الذكر.

إن المنظمات التي تنتهج الثقافة المتطورة تكون مجبرة على تغيير إستراتيجيتها، وعاداتها بما في ذلك السلوكيات المغروسة بعمق في ثقافتها، كما يساهم مدراء هاته المنظمات بتكييف الثقافة التنظيمية مع البيئة وهو ما يمكن التعبير عنه في الشكل الآتي:



الشكل رقم 11: كيفية عمل الثقافات المتطورة [106] ص 64

من بين الخصائص المميزة للثقافات المتطورة أنها تستلهم فلسفة ودليلاً من القيم العامة الأساسية والمتمثلة أساساً في احترام الفاعلين وتشجيع القيادة والمبادرة، كما أن هذه الثقافة المتطورة يتم ترسيخها من طرف المؤسسين الذين يقومون بتطوير استراتيجيات متوافقة مع سياق معين وحققت نتائج جد هامة وأدمجت لاحقاً في ثقافة المنظمة.

كما أن نشر المبادئ الأساسية من طرف المدراء ومساعدتهم في بعض المنظمات أخذ شكل نصوص أو تصريحات يتم تداولها داخل المنظمة، وقد استخدمت الكثير من المنظمات الرموز لأجل إيصال رسائلها، هناك من اهتمت بتهيئة مداخلها وأماكن الاستقبال مثل منظمة " AMERICAN AIRLINES"، فهناك الكثير من المؤسسين الناجحين جسدوا في تصرفاتهم وطريقة حياتهم قيم منظماتهم كما أن هؤلاء المدراء ساهموا في بقاء وديمومة الثقافات المتطورة.

3.2. العلاقة بين التغيير الثقافي والأداء التنظيمي

ليس لجميع المنظمات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في تدني أداءها التنظيمي ومنه يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم [37] ص34.

غير أن هناك جدلا حول إمكانية تغيير ثقافة المنظمة، فهناك من يرى أنه لا يمكن تغيير ثقافة المنظمة وخصوصا إذا كان هذا التغيير تغييرا جذريا وعميقا، وعلى الجانب الآخر هناك من يرى بإمكانية تغيير ثقافة المنظمة حتى ولو كان هذا التغيير تغييرا جذريا.

وفي الواقع العملي هناك عدد من المنظمات التي تعمل في مجال إنتاج وتسويق الحسابات الإلكترونية استطاعت بالفعل أن تعدل من ثقافتها ووجدت أن هذا التعديل أمر حتمي ولا بد منه حتى تنجح المنظمة في تطبيق خياراتها الإستراتيجية، وأدى ذلك إلى إيمان المهتمين بالإدارة الإستراتيجية بأن تعديل ثقافة المنظمة أمر حتمي لأجل بقاء واستمرار المنظمة في الأسواق [18] ص139.

وسنتعرض في هذا المبحث إلى تعريف التغيير الثقافي وبعض المفاهيم المرتبطة به، أسباب التغيير الثقافي وخطواته وآليات إحداثه، مبادئ وعوامل التغيير الثقافي وأهم مداخل التغيير الثقافي لتحسين الأداء التنظيمي.

1.3.2. مفهوم التغيير الثقافي وبعض المفاهيم المرتبطة به

1.1.3.2. مفهوم التغيير الثقافي

1.1.3.2.1 تعريف التغيير الثقافي

يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، و بالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي [108]. فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة و التغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها [109] ص121.

ويتم التغيير الثقافي بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصفيق لقراراتهم إلى مشاركة الموظفين في صنع القرارات، ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدوث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية، ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها، ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة وغير متناسقة [110] ص57.

فنقطة البداية في التغيير الثقافي تكمن في تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناءً على تشخيص دقيق للإطار الثقافي الحالي، و ضمن هذا التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بثقافتها التنظيمية الحالية بمجابهة التحديات الراهنة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويقوم هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة، والتي تعمل الإدارة جاهدة على تقليصها [37] ص34.

2.1.1.3.2 . محددات التغيير الثقافي

كما يرى "SHARPLIN" في هذا الصدد أن تغيير ثقافة المنظمة يتوقف على عاملين أساسيين هما [18] ص139:

- حجم و تعقد المنظمة ذاتها: حيث كلما كان حجم المنظمة كبيرا أو تميزت أنشطتها بالتعقد، كلما كانت عملية تغيير الثقافة التنظيمية بصورة سريعة عملية صعبة ومعقدة.

- درجة تجانس ثقافة المنظمة: بحيث كلما كانت ثقافة التنظيمية المطلوب تغييرها متجانسة، كلما كان من الصعب إجراء تغيير سريع في هذه الثقافة.

2.1.3.2. التغيير الثقافي والقيادة

يؤكد كلا من "KOTTER و HESKETT" بأن التوجهات الكبرى والحاسمة التي تنتهجها المنظمات مبنية في الأساس على أولئك القادة الذين ساهموا في التحول الثقافي، وما صاحبه من نقلات كبيرة في الأداء التنظيمي العام لكثير من المنظمات العالمية [106] ص94.

إن التغيير يتطلب بالإضافة إلى وجود قادة لهم القدرة على اتخاذ القرارات، يتطلب أيضا أن يكون هؤلاء القادة محاطين بفرق (مجموعات) مكلفة بتحديد وإعداد رؤية للمنظمة، ووضع قيد التنفيذ كذلك الاستراتيجيات التي تخدمها، كذلك ففوة القادة تتجسد داخل المنظمة من خلال المساهمة في اندماج والتحام الجميع حول التوجهات الجديدة، إن نجاح التحول الثقافي للمنظمة يعود إلى قوة الاعتقاد والإيمان بعملية التغيير وكذا لنوعية القادة، إن التغيير يفترض من جميع الأعوان في المنظمة أن يؤسسوا له، ويبقى التحفيز والحث على التجديد في كل المسارات من خلال فرد أو اثنين، ولا بأس أن تضرب مجموعة من الأمثلة على ذلك [106] ص 94-97:

- فقد قام كل من "ALFRED BRITAIN" و "CHARLIE SANFORD" في أحد البنوك الأمريكية المتواضعة وهو بنك "BANKERS TRUST" والذي كانت تتخذ فيه القرارات بعد تأمل طويل ولكن بعد وصولهما لقيادة البنك قاما بتكوين فرقة من المعاونين الذين ساهموا في تحويل البنك إلى منظمة ذاتعة الصيت، مفضلين في أدائهم السرعة في اتخاذ القرارات، أنظمة اتصال متطورة وكذا أجهزة رقابة متميزة بالإضافة للتركيز على الربح كهدف أسمى، لقد قاما باستمالة وجذب الأفراد الأكثر مهنية داخل البنك وذلك بأن عرضوا عليهم المكافأة بمعدل السوق وليس على أساس شهاداتهم كما منحا لقب الشركاء لكل إطارات الإدارة العليا وهؤلاء الشركاء يقومون بدورهم بتشجيع المشاركة والمبادرة بين الأفراد الذين يعملون في المستويات الإدارية الدنيا، وقد كانت نتائج هاته التغييرات في التوجهات أن بلغت مكافأة الاستثمارات معدلا قُدر في المتوسط ب (14.10%) في الفترة الواقعة بين 1977 و 1988 بينما كانت منذ عشر سنوات من قبل سالبة (8.7%).

- وفي نموذج آخر يتعلق بمنظمة "BRITISH AIRWAYS" تأتي عملية الدفع والتحول والحث من قبل شخصين وهما "LORD KING" الذي عين رئيسا للمنظمة في سنة 1981 و "SIR COLIN MARSHALL" الذي أصبح مديرا عاما في سنة 1983 وتحت إدارتهما وضعت المنظمة في أولوياتها الاستماع للزبون، التحكم في التكاليف، الإنتاجية، والربح وكذا تفضيل وتشجيع المبادرة على كافة المستويات، وكانت نتيجة هذا التغيير أنه بعد أن حققت المنظمة عجزا قدر ب (520) مليون

جنیه إسترلیني في الفترة ما بين 1977 و 1982 توصلت إلى تحقيق ربح يقدر بـ (1050) مليون جنیه إسترلیني في الفترة ما بين 1984 و 1988.

- وهناك نموذج آخر ياباني يتعلّق بمنظمة "NISSAN" والتي تأسست عام 1911 وعرفت فترات نجاح كبيرة ثم بدأت تتعثّر في فترات أخرى، وأعطت صورة مخالفة لثقافة المنظمة اليابانية، ثم تحولت نظرتها باتجاه الانفتاح على الخارج بعد الانعطاف الثقافي الذي قاده "YUTAKA KUME" حين ما عين رئيساً مديراً عاماً للمنظمة في سنة 1985، لقد أصبح اهتمام المنظمة منصبا على زبائنها وعلى الربح وعلى حث ودفع الأفراد نحو المبادرة في اتخاذ القرارات، وبالنتيجة ارتفعت أرباحها من (165) مليون دولار في سنة 1985 إلى حوالي (940) مليون دولار سنة 1988.

إن ملاحظتنا للتغيير الثقافي في كثير من المنظمات سواء في النموذج الأمريكي أو الياباني أو حتى الأوروبي، تجعلنا نؤكد فكرة أنه وراء كل تغيير أفراد مميزين، حملوا إلى منظماتهم نظرة جديدة وتميزوا ببداية فائقة اتجاه ضرورة التغيير، وأيضا بقدراتهم على الاختيار بين عدة بدائل، وذلك بالنظر لشجاعتهم في الوقوف ضد الأنظمة الإدارية القائمة، وفي كثير من المنظمات التي نجح فيها التغيير بفضل قادة جاؤوا من منظمات أخرى بدأ التساؤل مشروعا من طرف البعض حول كون إتيان هؤلاء من الخارج يشكل العامل الحاسم لإحداث التغيير الثقافي، ولكن السؤال الآخر الذي يطرح نفسه لماذا لا يتم التغيير من خلال مسار أكثر ديمقراطي، يبدأ من القاعدة وليس من القمة؟.

لذلك يقدم كل من "KOTTER" و "HESKETT" تبريرا للتغيير الثقافي الذي يأتي من القمة والذي عرفته معظم المنظمات التي درسوها، ويرون أن ذلك مرده لسببين هما [106] ص 102:

- السبب الأول يتعلّق بكون كل ثقافة تقاوم التغيير كظاهرة أزلية، ولذلك يجب الحصول على سلطة قوية لأجل فرض التغيير، وهاته السلطة ما يختص به الأفراد الذين هم في أعلى الهيكل التنظيمي.

- السبب الثاني يتعلّق بالرابط الذي يوصل مختلف التركيبات المختلفة للمنظمة ببعضها البعض، لأنه ليس من السهل إحداث تغييرات من دون أن يؤدي ذلك إلى اضطرابات، وبالتالي فإن القيادة هم الأفراد القادرون على إحداث التغيير الثقافي من دون وجود اضطرابات، دون أن نهمل إطلاقا دور المسؤولين في المستويات الوسطى وما يقدمونه للقيادة من دور فعال في إحداث عملية التغيير الثقافي.

2.3.2. أسباب التغيير الثقافي وخطواته وآليات إحداثه

تصبح الثقافة التنظيمية عبءًا حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك التي تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة، و يحدث ذلك عندما تكون بيئة المنظمة أكثر حركية، فيصبح التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمنظمة.

1.2.3.2. أسباب التغيير الثقافي

يقترح "KENNEDY" و "DEAL" خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها بصورة سريعة:

- إذا كانت المنظمة تؤمن ببعض القيم بدرجة شديدة ولا تتناسب هذه القيم مع البيئة المتغيرة.
- إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتصف بالمنافسة الشديدة كما أنها تتغير بمعدل سريع جدا.
- إذا كانت المنظمة في موقع تنافسي أقل بكثير من المنافسين لها.
- إذا كانت المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- إذا كانت المنظمة صغيرة لكنها تنمو بسرعة كبيرة.

2.2.3.2. خطوات التغيير الثقافي

من المهم توضيح الخطوات التي قد يمر بها أي تغيير ثقافي في المنظمة، و يكون ذلك بعرض الخطوات التالية:

- الصدمة: تكون هذه في بداية إحداث التغيير من طرف المديرين، ما ينجر عنه تدهور و انخفاض في أداء معدلات أداء العاملين داخل المنظمة، و ظهور صدى يدوي في جميع أنحاء المنظمة وبحكم أن الإنسان مخلوق منطقي يحكمه العقل في تصرفاته ينتقل مباشرة إلى المرحلة الموالية؛
- الرفض أو نكران الذات: نلاحظ في هذا المستوى أن الكفاءة و القدرة على أداء العمل، و التعامل مع الغموض يتزايد، و سرعان ما تبدأ معدلات الأداء في التزايد نتيجة الانتقال إلى المرحلة القادمة؛
- الانفعال القوي: في هذه المرحلة يبدأ تفهم حقيقة التغيير من قبل الأفراد، و قد يكون تحت الضغط و يكون هناك نوع من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت، و المهارات اللازمة و القيم الجديدة

السائدة و ذلك في ظروف عدم التأكد، ومع الوقت و التأييد و المساعدة اللازمة يدخل الأفراد في المرحلة الموالية؛

- مرحلة القبول: في هذه المرحلة يتوقف انخفاض معدلات الأداء و تبدأ مرحلة الصعود، و ذلك نتيجة الانتقال للمرحلة المقبلة؛

- مرحلة التجريب: في هذه المرحلة يتم تعليم الأفراد للطرق الجديدة من خلال إطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال و كيفية استخدام السلوكيات الجديدة، ثم يتم الانتقال للمرحلة الأخيرة؛

- مرحلة الفهم الكامل: و ذلك بتشجيع و تبني السلوك القيادي الصحيح من أجل التعامل مع ظروف عدم التأكد، و ذلك من خلال التجربة و الخطأ و التقدم إلى الأمام و تحديد كل من الاحتياجات و الإمكانيات و الأهداف.

3.2.3.2. آليات التغيير الثقافي

يمكن أن نوجزها في الآليات التالي:

- التعليم و التكوين: تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها و ذلك من خلال زيادة كفاءة و مهارة أفرادها و جعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن ما يرام و إنجاز مهامهم و متطلبات عملهم بنجاح، و لا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل و متطلبات العمل، حيث يعرف التكوين بأنه: تلك العملية المنظمة و المستمرة و التي يكون محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير ككل [111] ص23.

ولهذا يكون التكوين من أهم الآليات التي تستعملها المنظمة في إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات الأفراد و معارفهم بما يتلاءم مع التغييرات على مستوى محيطها. حيث يكتسب الفرد معارف و أفكار جديدة لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، إذ نجد اليوم أن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك المنظمات القادرة على إحداث تغيير سريع و فعال من خلال تكوين أفرادها حول المفاهيم و الممارسات الجديدة التي تظهر من حين لآخر، حيث يبلغ ما تنفقه هذه المنظمات الناجحة على التدريب و التكوين ما بين (3 إلى 10) % من كتلة الأجر [112] ص62.

- اللغة و الاتصال:

من الطبيعي أنه لوصول المنظمة إلى إحداث ذلك التكامل والتناسق بداخلها يجب أن تقوم وتزاول عملية الاتصال وذلك بهدف الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ويكون ذلك بتبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة وإيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام [113] ص360.

كما يتضح أيضا أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع. فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير، حيث يتساءل الفرد عما هي أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟، وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المنظمة إلى إيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير [108]. من هنا تبرز أهمية الاتصال كموجه ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم والصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى.

أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المنظمة، حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المنظمة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الأفراد الذين يعملون في هذا المجال [15] ص237. هذه اللغة تعد من أهم الرموز الثقافية التي تسمح بالتمييز عن باقي المنظمات الأخرى بالإضافة إلى أنها تمكن الأفراد الجدد من التواصل مع الآخرين والتعرف على أفكارهم وقيمهم وعاداتهم إذ غالبا ما يجد الأفراد الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة ولكنهم بعد مرور فترة زمنية في العمل يصبح الأفراد جزءا من اللغة السائدة، وتصبح هذه المصطلحات مؤشرا عاما يربط أعضاء هذه المنظمة [114] ص339.

إلا أن إحداث أي تغيير في المنظمة سيصاحبه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، ومنه فإن إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة [112] ص65.

بالإضافة إلى تأثير تلك التغييرات الجديدة على اللغة والمصطلحات المطبقة داخل المنظمة نجد أن استعمال المصطلحات والمفردات المناسبة أمر مهم لضمان نجاح عملية التغيير، حيث على المنظمة أن تسعى إلى استعمال تلك المصطلحات المعبرة والتي تلقى ذلك القبول والاستحسان من طرف أفراد

المنظمة حيث وجد أن بعض المنظمات التي استعملت مصطلح الجودة في إطار منهجية ضمان الجودة ASSURANCE QUALITE ثم أصبحت تسعى إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم إلى الأفراد، ذلك أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مفهوم يتجاوز ضمان الجودة مما استدعى هذه المنظمات إلى استحداث بعض المصطلحات تدرج تحت إدارة الجودة الشاملة مثل مصطلح الامتياز في الأعمال "BUSINESS EXCELLENCE" وذلك بهدف إيصال الفهم لأفراد المنظمة كما وجد أيضاً أن المنظمات التي أرادت تطبيق منهجية تتضمن مراحل تبدأ بالتحخيص وتنتهي إلى تقليد أفضل المنافسين والرواد قد قامت باستبدال مصطلح التقليد بالمقارنة المرجعية "BENCHMARKING" وذلك بهدف نجاح هذه المنهجية [112] ص66.

وبهذا نلاحظ أن للغة تأثيراً بالغ الأهمية على سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يخدم المنظمة وبالتالي فهي تعتبر كآلية من آليات التغيير الثقافي في المنظمة.

- الرؤية والتوقع المعياري:

إن المنظمات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المنظمات التي يتميز مدراؤها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك يجب علينا تخفيض التكاليف [115] ص78.

إلا أن الشيء الذي تجدر الإشارة إليه هو أن هذا التوقع والرؤية ليست مجرد كلمات بل يشمل الوضعية التي يجب أن يكون عليها السوق، بعد (05) أو (10) سنوات، وكيف سيكون المنافسون، وحتى أبعد من التوقع الذي قد سيحدث فإن الرؤية هي اختراع المستقبل حتى يمكنك أن تتحت المكان الذي تريد أن تشغله فيه، كأن يبني قائد المنظمة رؤية يضع فيها طموحات المنظمة وآمالها، فعلى سبيل المثال تكون رؤية القائد كمايلي: "من خلال تلبية رغبات عملائنا بالجودة والسعر المناسبين، سنصبح رائدين بلا منازع في السوق وذلك ما يسمح لنا بالمكافأة الجيدة لمساهميننا وأصحاب المصالح" [116] ص279.

2.3.2. آليات التغيير الثقافي

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة لإحداث التغيير الثقافي داخل المنظمة.

أما فيما يخص التوقع المعياري فينشأ من وضع المنظمة لأدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم و المعتقدات التي ترغب المنظمة في ترسيخها داخلها حتى تصبح من مكونات ثقافتها [112] ص65. نذكر على سبيل المثال نظام مراقبة التسيير فهو قبل أن يكون نظاماً للأرقام والرقابة فهو نظام للقيم، وكذلك نظام تقييم الأفراد وغيرها من الأدوات الأخرى، وبهذا نجد أن هذه الآلية تعتبر كآلية للتغيير الثقافي داخل المنظمة.

- الموضة والنماذج:

إننا كثيراً ما نجد أن الموضة "LA MODE" ترتبط بشكل مباشر باللباس وبعض المنتجات الاستهلاكية الأخرى، إلا أنها امتدت أيضاً لتشمل مجال الأفكار وبالأخص العلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية، وحتى في ميدان الإدارة، حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغيرات بداخل المنظمة ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقاً من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة [112] ص66 ، إذ نجد في هذا المجال أن هناك العديد من الموضات المطورة والمخترعة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة، مثل شركة "TOYOTA" التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد "JUST A TEMPS" ومنظمة "XEROX" التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية "BENCHMARKING"، وغيرها من الموضات.

أما فيما يخص النماذج "LES MODELES" فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي داخل المنظمة، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج، إذ نجد مثلاً أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الإقتداء هنا جد مهم، وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة لأن الأفراد لن يقتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤساءهم أول من يتصرف بها [112] ص67.

وبهذا تظهر لنا أهمية النماذج التي يقتدي بها داخل المنظمة في تغيير قيم الأفراد ومعتقداتهم لذا نجد أن المنظمات الأمريكية تحاول أن تعين أبطال يتصفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المنظمة ترسيخها كالإصغاء للزبون واحترام الوقت وغيرها من القيم الأخرى، كما يمكن للمنظمة أن تختار منظمة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به مثل المنظمات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة كجائزة "EFQM" وجائزة "DEMING" وجائزة "MALCOM BALDRIGE" والتي تعكس مدى الامتياز الذي حققته هذه المنظمات في إدارة الجودة الشاملة، وبصفة عامة يوجد هناك أنواع من النماذج إضافة إلى نماذج الأشخاص والمنظمات مثل نماذج فرق العمل وغيرها.

3.3.2. أهم مداخل التغيير الثقافي المساهمة في تحقيق الأداء التنظيمي

لقد تنامت في الآونة الأخيرة في ظل هذا المحيط المتغير ظهور العديد من المفاهيم الإدارية التي أصبحت كتحدي بالنسبة للمنظمات بهدف كسب الميزة التنافسية واللاحق بركب المنظمات الأخرى، ومن بين تلك المفاهيم الحديثة إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.

1.3.3.2. إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الثقافي

إن سعي المنظمات اليوم من أجل كسب ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والنمو، جعلها تقوم بإدخال تلك التغييرات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف المنشود، ومن بين أهم هذه التغييرات إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد برامج التغيير التنظيمي [117] ص 158 ، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء في المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفوق ما يتوقعونه [118] ص 17.

وبالتالي تهدف المنظمة من خلاله إدارة الجودة الشاملة إلى إرضاء زبائنها من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، ولتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث وجب على المنظمة إعادة النظر في أنظمتها الداخلية مثل إعادة تصميم أنظمة المعلومات بهدف قياس وإتباع أشياء جديدة كتنوع الخدمات، وكذلك عمليات الإدارة المالية، والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تغيير الأدوار وبالأخص الإدارة الوسطى لذلك على المشرفين المباشرين العمل بطرق جديدة من أجل مساعدة العمال التنفيذيين على أداء أعمالهم عوضاً عن عملهم كمراقبين يقدمون الأوامر فقط [115] ص 86.

بالإضافة إلى ذلك فإننا نجد أن للعنصر البشري أهمية كبيرة في تحديد مدى نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة، لذا نجد أن جل المنظمات التي انخرطت في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهي تسعى اليوم لأن تكون قدرات ومعارف وسلوكيات أفرادها تتوافق مع متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك من خلال تلك البرامج التدريبية التي تهدف في مجملها إلى تحسين وتطوير المعارف والقيم للخوض في تلك التغيرات التي ستحدثها المنظمة.

لذا فقد أجمع الخبراء اليوم أنه لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمة يجب على هذه المنظمة تغيير ثقافتها بما يتلاءم والقيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وكذا تطبيق الإدارة بالمشاركة في كل مكان في المنظمة [116] ص224، وفي هذا المجال أكدت العديد من الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن العمل مع الجودة الشاملة يقتضي أيضا العمل مع عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة مع إدارة الجودة الشاملة، وأصبحت هذه الدراسات تستعمل مصطلحاً جديداً هو ثقافة الجودة الشاملة والتي تعني تركيز جهود كل أعضاء المنظمة ومواردها بهدف تحسين الجودة وغرسها في كل أبعاد المنظمة ولا يتم ذلك إلا من خلال غرس تلك القيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وخلق وتهيئة الثقافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا يعتبر تغيير المفهوم الثقافي عاملاً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها [119].

والجدول التالي يوضح لنا مدى أهمية التغير الثقافي بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم 05 : التغير الثقافي كعامل أساسي في إدارة الجودة الشاملة [119]

من	إلى
عدم فهم متطلبات الزبائن	استخدام مدخل فهم متطلبات العملاء وتوقعاتهم والحصول على رضاهم
التوجه بالأهداف قصيرة الأجل دون الأهداف طويلة الأجل	التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والقصيرة
الاكتفاء بحد معين من الجودة والأخطاء	استمرار التحسين لمقابلة توقعات العملاء والعمل الصحيح من أول مرة والوصول إلى صفر عيوب
عدم الاهتمام بالمشاكل الشخصية في صنع القرارات	استخدام مدخل عام لحل المشاكل واتخاذ القرارات بالمشاركة بين الإدارة والأفراد
عدم وضوح الأهداف وقلة تفويض السلطات خوفاً من الفشل	الوضوح في الأهداف وتشجيع تفويض السلطات وتكوين فرق العمل

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية التغيير الثقافي بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دون تعديل تلك القيم والعناصر الثقافية والقيام بذلك التغيير الثقافي اللازم، إلا أنه ولضمان نجاح عملية التغيير الثقافي يجب على المنظمة الأخذ بمجموعة الاعتبارات التالية [120] ص70:

- إشراك العاملين في عملية التغيير.
- الاستماع إلى مقترحات الأفراد و كيفية الوصول إلى التغيير المطلوب.
- الالتزام بخطوات التغيير بهدف الوصول إلى الجديد الذي يجب عمله، والقديم الذي يجب تفاديه.
- تحديد المعايير اللازمة لقياس التقدم والتأخر في التغيير الثقافي.
- تكوين فريق عمل يبدأ في تنفيذ وقياس ومتابعة جهود التغيير الثقافي.

2.3.3.2. إعادة الهندسة التنظيمية كمدخل للتغيير الثقافي

إن التطورات التي تحدث في محيط المنظمات اليوم بشكل مستمر، تقود إلى إعادة توجيه المسؤولين الإدارية وكذا الجهود من أجل تطبيق تلك النماذج الإدارية الحديثة بغرض التأقلم مع هذه التطورات، إلا أن نجاح هذه الأساليب يكون مرهون عادة بمدى تقبل الأفراد العاملين لها، لذا تسعى المنظمات إلى إشراك هؤلاء الأفراد في اتخاذ بعض القرارات وذلك لجعلهم يحسون بنوع من المسؤولية اتجاه هذه التغييرات التي اتخذوا القرارات بشأنها، وتكون الحاجة الموارد البشرية وتدريبهم أكبر عند الحديث عن إعادة الهندسة التنظيمية وتطبيقها في المنظمة لأنها تعتبر من أهم برامج التغيير التنظيمي تعقيداً، ويرجع ذلك لما تحمله إعادة الهندسة التنظيمية من تغييرات جذرية في كل المجالات مما يزيد من احتمالات المقاومة أكثر فأكثر من جانب الأفراد.

وبالتالي فالاهتمام بالجانب الثقافي في المنظمة عند تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية يعتبر من دواعي نجاحها أو فشلها، إذ يؤكد كل من "HAMMER و CHAMPY" في هذا المجال أن إعادة الهندسة التنظيمية هي عبارة عن ذلك المنهج التغييرية الذي يسمح بتغيير الثقافة التنظيمية وذلك للحفاظ على بقاء ونمو المنظمة، كما أن إعادة تصميم العمليات تعني التخلي عن تاريخ وثقافة المنظمة وهذا من أجل البدء من جديد ومن ثم إعادة بناء قيم وسلوكيات جديدة تماما [115] ص92.

بالإضافة إلى ما سبق فقد بينت العديد من الدراسات لهذا الأسلوب الجديد أنه يستوجب عدد من المستلزمات والتي لا يجب التغاضي عنها كما أن لها أثرًا كبيرًا في نجاح أسلوب إعادة الهندسة التنظيمية نذكر منها ما يلي [121]:

- مستوى كبير من الوعي والإدراك لدى العاملين.

- مستوى عال من التدريب والتعليم لدى العاملين.

- التركيز على روح الفريق بدلاً من العمل الفردي.

- الاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمدراء و العاملين فيما يتعلق بكافة جوانب التغيير.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن لأسلوب إعادة الهندسة التنظيمية أثرًا بالغ الأهمية على قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، وذلك من خلال تلك البرامج التدريبية التي تقوم بإعدادها المنظمة قبل الخوض في تطبيق هذا الأسلوب، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يعتبر كمدخل فعال للتغيير الثقافي داخل المنظمات [122] ص 94.

4.2. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي

تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع أو خفض مستويات الأداء التنظيمي بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العلمية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى تقوم برفع مستويات الأداء، نتيجة زيادة إقبال الأفراد على العمل، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمات، أما الثقافة التنظيمية الجامدة التي تعتمد على السلطة والمركزية، وتقييد الصلاحيات ولا تفوضها إلا من أضيق الحدود، وتعتمد على التسلسل الهرمي وإصدار الأوامر والتعليمات، فإنها تجلب الجمود والتخلف وتقلل الإبداع والابتكار لخوف العاملين من المساءلة عن الوقوع في الأخطاء، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء التنظيمي، ولا يشترط جمود الثقافة التنظيمية أو مرونتها بل قد تكون الثقافة التنظيمية غير ملائمة في الأساس لطبيعة النشاط، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء التنظيمي [123] ص 61.

1.4.2. التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي

1.1.4.2. علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي

انطلاقاً من كون الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والمعايير التي توضح للأفراد ماذا يفعلون وكيف يفعلون وما هو مقبول وما هو غير مقبول، فهي تعتبر كمحرك أساسي للطاقات والقدرات، إضافة إلى ذلك فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء التنظيمي، ويكون هذا التأثير كبير في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية.

حيث أشارت العديدة من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة القوية للمنظمة والأداء التنظيمي، ففي الدراسة التي أجراها كل من "WATERMAN و PETERS" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء وجدوا أن هيمنة الثقافة التنظيمية وتماسكها هي صفة أساسية في هذه المنظمات متفوقة الأداء [11] ص454، وأن المنظمات المبدعة تسودها بالضرورة ثقافة إبداعية فالمنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعاً، إذ نجد أن في هذه المنظمات تعمل الثقافة التنظيمية القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط واللوائح التنظيمية للأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا وكيف يعملون لأن السلوك المناسب تحدده استمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، كما تعمل الثقافة التنظيمية أيضاً على زيادة فعالية المنظمة وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك لتركيزها على الإنجاز والنتائج والتعامل مع الفرد كمورد ثمين وعلى خلق مناخ عمل ملائم [115] ص60.

وهناك دراسات عديدة أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من "KENNEDY" و "DEAL" حول الأداء التنظيمي لثمانين منظمة، ووجدوا أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي المنظمات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي [37] ص84:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

- وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر حدد كل من "WATERMAN" و "PETER" مجموعة من المعتقدات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي [37] ص 84-85:

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه شعورًا بالاستمتاع بالعمل الجاد والممتع في نفس الوقت.

- ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على بقية المنافسين.

- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

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

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

- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو و تحقيق الأرباح و التي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة

الأعمال.

- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد

مخططين.

- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد

الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

2.1.4.2. متطلبات تفعيل الثقافة التنظيمية لرفع مستويات الأداء التنظيمي

تساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء التنظيمي بشرط توفر مجموعة من العوامل الدافعة والتي من أبرزها [123] ص 62-63:

- الوضوح التنظيمي: فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
- البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.
- التكامل التنظيمي: وجوب التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تاريخ المنظمة: إمام العامل بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه، وتقديم التغيير اللازم.
- الأسلوب الإداري: توافر توازن قيادي يشجع العاملين على إبداء آرائهم بحرية، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.
- التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملون عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.
- تنمية العنصر البشري: من خلال تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

3.1.4.2. دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرة العاملين، وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض درجة الهرمية، وإفساح المجال للعاملين لتطوير الأداء التنظيمي [124] ص 423.

كما أن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف خلق بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، وذلك بتوظيف المعرفة المتاحة للعاملين، وتطبيق تقنيات التدريب والتمكين، وذلك لزيادة الفعالية التنظيمية وتحسين ظروف الحياة الوظيفية، والتي تساهم بدورها في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات [125] ص 54.

2.4.2. التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي

1.2.4.2. العوامل المؤثرة على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من العوامل [123] ص 65-66:

- حجم المنظمة: كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة عبر أقاليم جغرافية متباعدة، يقل اشتراك أعضائها في التجارب والخبرات الأساسية، مما يؤدي إلى انخفاض قوة وتماسك الثقافة التنظيمية.

- العمر لتنظيمي: تتسم المنظمات حديثة النشأة بثقافة غير واضحة، من تلك المتاحة للمنظمات العريقة.

- التقنية التنظيمية: يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، مما يساهم في بروز ثقافة تنظيمية سلبية، مما ينعكس سلباً على معدلات الأداء التنظيمي.

- التنشئة الاجتماعية: يترتب على إغفال المنظمة دعم وتعزيز القيم التنظيمية، وغرسها في العاملين أثناء وبعد التحاقهم بالمنظمة، ظهور ثقافة تنظيمية ضعيفة تؤثر سلباً على معدلات الأداء التنظيمي.

- البيئة الخارجية: يساهم عدم استقرار البيئة الخارجية في عدم استقرار البيئة الداخلية، وهذا ما يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة لتكيف مع هذه المستجدات البيئية، مما ينعكس سلباً على معدلات الأداء التنظيمي.

2.2.4.2. تأثير الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء التنظيمي

لا يتحدد الأداء بناء على توافر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين

ثلاث محددات رئيسية وهي الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل [126] ص 44. لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات العاملين في البقاء والاستمرار على نفس معدلات الأداء أو زيادتها أو تخفيضها، فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته مع أساليب العمل الجديدة، ينخفض مستوى أدائه، ولا يأبه بالعمل ولا يُقبل عليه فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الإبداع والابتكار، يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الايجابي ومن ثم انخفاض مستوى الأداء التنظيمي [128] ص 69.

وتحدد عناصر الثقافة التنظيمية إلى حد كبير العلاقة بين الاتجاهات والأداء التنظيمي، فعلى سبيل المثال نجد أن العنصر الإدراكي أو المعرفي الذي يتعلق بتوفر المعلومات وخبرات لدى الفرد، تساعد على تكوين معارف ومعتقدات يتبناها تجاه الشيء أو الحدث، وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار القيم والمعرفة والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها [123] ص 69.

فاتجاه العامل نحو قبول التغيير هو نشاط عقلي إدراكي، فمتى ما حققت الوظيفة في ظل الثقافة التنظيمية الملائمة التي تدعمها قيم واتجاهات للعامل ذلك العامل المادي المجزي، وأشبع فيها طموحاته وتوقعاته الوظيفية والاجتماعية وكانت المؤشر لتأمين مستقبله، فإن اتجاهه يكون في الغالب نحوها اتجاهاً إيجابياً، أما إذ لم تحقق له الوظيفة ذلك في ظل الثقافة التنظيمية الجامدة، التي لا تشجع الإبداع والابتكار، فإن اتجاهه نحوها يكون سلبياً فيقاوم التغيير وينخفض بذلك مستوى أدائه [121] ص 67.

3.4.2. المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي مما يترتب عليه عدم القدرة على الاستفادة من الثقافة التنظيمية المرنة والإيجابية في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

وتنقسم هذه المعوقات إلى معوقات إدارية ومعوقات فنية، وأخرى مادية، كما تؤثر هذه المعوقات بدرجات متفاوتة في الحيلولة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية لثقافة التنظيمي على الأداء التنظيمي.

1.3.4.2. المعوقات الإدارية

من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي ما يلي [129] ص 208:

- المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة.
- خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة مما يترتب عليه التأثير على مواقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية، مما يشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم.
- عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، وضعف النضج الفكري لدى بعض الرؤساء، نتيجة اعتناقهم لمعتقدات وأفكار غير صحيحة، وخوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ.

- انعدام العدالة والمساواة في التعامل مع المرؤوسين.
- ضعف الثقة بالنفس لدى كل من الرئيس والمرؤوس بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي.
- التخطيط غير السليم والذي يترتب عليه غموض في الأهداف أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، مما يحدث فجوة بين الواقع العملي وما يجب تحقيقه.
- عدم توفر الإطارات البشرية المؤهلة، وضعف الانضباط والصرامة في العمل.
- عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل.

2.3.4.2. المعوقات الفنية

من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي ما يلي [129] ص210:

- غياب نظم وتقنيات الاتصال المطورة.
- ضعف في معدل تبادل المعلومات بين الوحدات والأقسام الإدارية.
- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد في ترشيد اتخاذ القرار، كنظم المعلومات الإدارية، والنظم الخبيرة، ونظم اتخاذ القرار، ونظم دعم القرار.
- ضعف البرامج التدريبية في تنمية مهارات ورفع قدرات، وصقل خبرات العاملين داخل المنظمات.

3.3.4.2. المعوقات المادية

من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي ما يلي [130]:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتطوير البنية التحتية للمنظمات.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب الموارد البشرية في المنظمات.
- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على تحسين معدلات الأداء.

- تقيد الميزانية بسقوف محددة، فقد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية منظمة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية، لرفع مهارات العاملين في مواجهة المستجدات البيئية.

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على مواصلة التكوين والتدريب والتنمية الذاتية.

يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والمادية، التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مما ينعكس سلباً في قدرة الأفراد على استثمار الثقافة التنظيمية في رفع أو تحسين مستويات الأداء التنظيمي، مما يؤدي إلى ثبات أو انخفاض مستوى الأداء التنظيمي وبالتالي يترتب عليه عدم قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات البيئية متسارعة الإيقاع.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي الذي تنشده كل المنظمات بهدف الاندماج مع محيطها الداخلي وكذا التأقلم مع محيطها الخارجي وكسب ميزة تنافسية تؤهلها للدخول في خضم هذه المنافسة العالمية المتنامية، وبين الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات والتي تعتبر كسلاح ذو حدين، إذ يمكن لهذه الثقافة أن تساهم في جعل المنظمة أكثر استجابة لهذه التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في حالة وجود ثقافة قوية ومرنة وتتسم بالإيجابية في تأثيرها على الأداء التنظيمي، ويمكن لها أن تكون كعائق لبعض التغيرات التي تنتهجها المنظمة. وعلى هذا الأساس أضحت إشكالية التغيير الثقافي كأحد المحاور الأساسية داخل المنظمات اليوم والتي تثير اهتمام الكثير من المدراء و القادة، خاصة في تلك حالات التغيير التي تتعلق بمصير ومستقبل المنظمة، وبالتالي نجد اليوم أن الكثير من المنظمات التي حققت نجاحات كبيرة فيما يخص تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، يرجع بالأساس إلى اهتمامها بالجانب الثقافي و التركيز عليه للوصول إلى ذلك المستوى الذي يضمن للمنظمة سرعة التكيف و التأقلم مع كل المستجدات في المحيط الخارجي.

الفصل 3

دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا في الفصلين السابقين لموضوع كل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وكذا طبيعة العلاقة بينهما، إذ يعتبر ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات الإدارة، لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة أهمية ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الموجودة بولاية الجلفة، كنموذج عن المنظمات الجزائرية، وفي هذا الفصل سنتطرق بشكل تفصيلي إلى الدراسة الميدانية من خلال المباحث الآتية:

1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

2.3. تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

3.3. عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع هدف البحث وظروف الباحث من جهة، وتكون مفهومة ومرغوب فيها من قبل المبحوثين من جهة أخرى. إن اختيار أداة البحث يجب أن للذاتية، بل يجب أن يبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

1.1.3. لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

1.1.1.2. تعريف بالمؤسسة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 المتضمن إنشاء المنظمات العمومية الاستشفائية فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة هي منظمة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتتكون من هيكل للتشخيص و العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، كما يتم تحديد كافة المشتملات المادية للمنظمة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، كما تعتبر المؤسسة ميدانا للتكوين الطبي والشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين، كما تتكفل المؤسسة بصفة متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان من خلال القيام بمجموعة من المهام والمتمثلة في ما يلي:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

2.1.1.2. الهيكل التنظيمي للمنظمة العمومية الاستشفائية بالجلفة

تخضع المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة في تنظيمها الإداري إلى القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 03 محرم عام 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر سنة 2009، المحدد للتنظيم الداخلي للمنظمات العمومية الاستشفائية، وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007.

يشمل التنظيم الإداري للمنظمة العمومية الاستشفائية بالجلفة تحت سلطة المدير العام الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على ما يلي:

تشتمل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة على مكاتبين رئيسيين يلتحقان بالمدير العام:

- مكتب التنظيم العام أو ما يسمى بالمفهوم الحديث بالعلاقات العامة.
 - مكتب الإعلام والاتصال.
- كما يشمل التنظيم الإداري للمنظمة العمومية الاستشفائية بالجلفة تحت سلطة المدير العام على مجموعة من المديريات الفرعية وهي كالتالي:
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية؛
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية؛
 - المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

كما تشتمل كل مديرية من بين هذه المديريات السابقة على مجموعة من المكاتب وهي كالتالي:

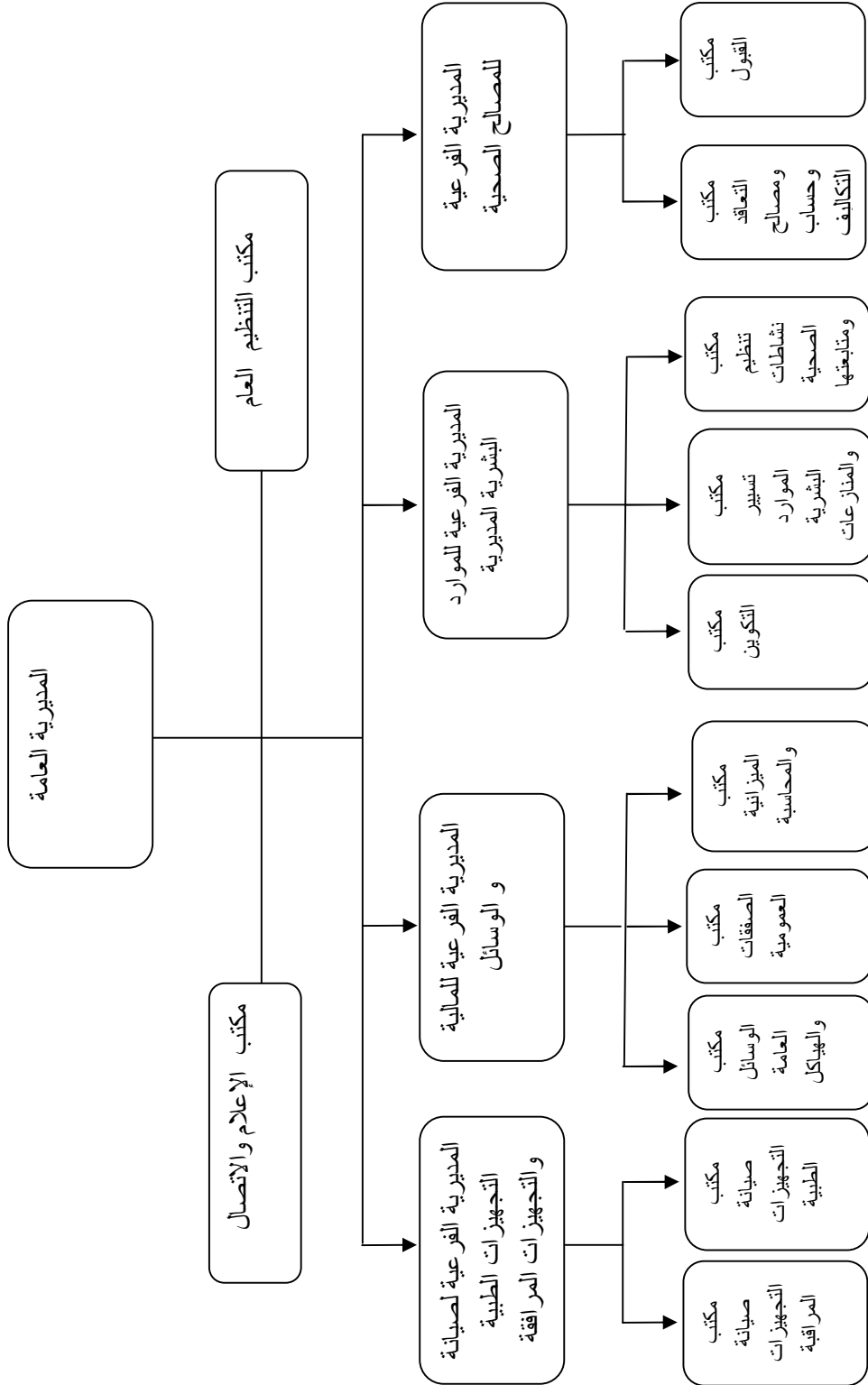
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية ثلاث مكاتب وهي كالتالي:
 - مكتب القبول؛
 - مكتب التعاقد وحساب التكاليف؛
 - مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية:تشتمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين وهما:
 - مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
 - مكتب التكوين.
 - المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل ثلاث مكاتب وهي كالتالي:
 - مكتب الميزانية والمحاسبة؛
 - مكتب الصفقات العمومية؛
 - مكتب الوسائل العامة والهيكل؛
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تشتمل هذه المديرية الفرعية على مكتبين وهما:
 - مكتب صيانة التجهيزات الطبية؛
 - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة؛
- كما أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة تشتمل على 17 مصلحة تتوزع عنها 39 وحدة ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 06 : المصالح والوحدات المشكلة للمنظمة العمومية الاستشفائية بالجلفة [129]

المصالح	الوحدات
1- التشريح المرضي	- أمراض النساء - طب أمراض المعدة والأمعاء
2- الجراحة العامة	- جراحة عامة

- جراحة العظام والرضوض	
- المعلومات الصحية - النظافة الاستشفائية	3- علم الأوبئة
- أمراض النساء - التوليد	4- طب أمراض النساء والتوليد
- الأشعة - السكانير	5- الأشعة المركزي
- عام الأحياء المجهرية - الكيمياء الحيوية	6- المخبر المركزي
- استشفاء الرجال - استشفاء النساء	7- طب الأمراض المعدية
- استشفاء الرجال - استشفاء النساء - طب الأورام	8- الطب الداخلي
- الخبرة الطبية القضائية - طب السجون	9- الطب الشرعي
- طب أمراض الكلى - تصفية الدم	10- طب أمراض الكلى وتصفية الدم
- استشفاء - الفحص والكشف	11- طب أمراض العيون
- استشفاء - الفحص والكشف	12- طب أمراض الأذن
- طب الأطفال - حديثي الولادة	13- طب الأطفال
- تسيير المواد الصيدلانية - توزيع المواد الصيدلانية	14- الصيدلية
- استشفاء الرجال - استشفاء النساء	15- طب أمراض الصدر والرئة
- استشفاء الرجال - استشفاء النساء	16- طب الأمراض العقلية
- الاستعجالات الطبية - الاستعجالات الجراحية - الإنعاش	17- الاستعجالات الطبية الجراحية

والشكل التالي يوضح مختلف المديرية الفرعية وكذا المكاتب المنبثقة عن المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة.



الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

2.1.3. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن مناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية بصفة خاصة متعددة، ولا يمكن الحكم أبداً بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد في ذلك.

1.2.1.3. تعريف المنهج

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، وهذا هو مفهوم المنهج.

فالمنهج يعني: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة [131] ص99، كما يعرف المنهج على أنه: الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل، أو بمعنى آخر فإنه يشير إلى أسلوب التفكير المنظم والكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه [132] ص25، كما يعني: فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين تكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين تكون بها عارفين [131] ص99.

2.2.1.3. المنهجين الوصفي والتحليلي

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تهدف من خلالها إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، فقد استخدمنا منهجين وصفي وتحليلي، فالمنهجين الوصفي والتحليلي يقوما أساساً على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف التعبير عنها كميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى [133] ص186.

كما لا يكتفي هذين المنهجين عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح [134] ص186.

3.2.1.3. الإستبانة

وكما هو معروف فإن على الباحث الذي يقوم باستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة للوصول إلى تحقيق أهدافه، من بينها المقابلات بأنواعها، الملاحظات المباشرة الإستبانة، تحليل الوثائق المختلفة [135] ص47.

وقد اخترنا في دراستنا هذه استعمال الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لطبيعة البحث من جهة ولخصائص مجتمع البحث من جهة أخرى.

و الإستبانة كما هو معلوم عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقاً، توجه إلى الأفراد داخل مجتمع البحث من أجل إبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة، أو مزيجاً بينهما، وتعتبر الإستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية

بسبب تعدد مجالات استخدامها وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة [136] ص 126.

وما يعاب على الاستبانة عادة هو انخفاض نسبة الردود فيها بسبب عدم تحفز المبحوثين لها في كثير من الحالات، ولتفادي هذا الأمر قمنا بتقديم الاستبانة إلى أفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلة والتي حاولنا من خلالها شرح أهمية البحث وأهدافه، كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة التي واجهتهم، مع العلم أننا لم نكن معهم إطلاقاً حين الإجابة وذلك تجنباً للتأثير عليهم.

3.1.3. مجتمع وعينة الدراسة

1.3.1.3. مجتمع الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث ويعرف مجتمع البحث على أنه: عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتقصي [137] ص 298 .

وانطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول أن مجتمع البحث يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، وبالنسبة لدراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الموجودة بولاية الجلفة والبالغ عدد موظفيها (704) موظف، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

2.3.1.3. عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها: مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثله في الدراسة، وانطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول أن عينة البحث هي جزء من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإجراء البحث عليها، ومن ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها منها على كافة مجتمع البحث بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل، حيث يخضع اختيارها منهجياً إلى شروط عدة وبطرق مختلفة حسب هدف البحث وظروف إجرائه.

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة المكون من 704 موظف وبلغ حجم العينة 142 موظفاً من موظفي منظمة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة من خلال المقابلة، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة ابتداءً من 2011/04/16 ثم قام الباحث باسترجاعها في 2011/04/28 وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 07 استبانات وذلك لعدم جدية الاستجابة عليهم، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 135 استبانة.

4.1.3. المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

والذي يرمز لها اختصاراً بـ: spss، حيث استخدمنا إصداره 17.0، كما استخدم برنامج الإعلام الآلي: EXCEL، وذلك من أجل رسم وتمثيل الأعمدة والدوائر النسبية.

1.4.1.3. المعالجات الإحصائية

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة جاءت في الاستبانة.

- المتوسط الحسابي المرجح (الموزون) Weighted Mean وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح [138] ص186.

- الانحراف المعياري Standard Deviation وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري يوضح أيضاً التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضاً في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما [139] ص115.

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha α) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة [140] ص536.

وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي [141] ص445:

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.6 - 0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7 - 0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

2.4.1.3. تحديد الأوزان المعطاة

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وقد استخدمنا بغية ذلك كما تناولنا سابقا أداة الدراسة (الاستبانة) وزعت على عينة الدراسة، وقد جاءت الأسئلة أو الفقرات المتعلقة الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي و التغيير الثقافي داخل الإستبانة مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات ، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) ، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة ، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزان محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 07 : الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة [140] ص540

الوزن	خيارات الإجابة
5	دائما
4	غالبا
3	أحيانا
2	نادرا
1	أبدا

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول (3 - 2) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي) الحدود الدنيا والعليا) ، تم حساب المدى (1.5 = 4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول طول الخلية ($0.8 = 4 \div 5$)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 08 : المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها [140] ص541

الاتجاه	المتوسط المرجح	
أبدا	(1.79 - 1)	1
نادرا	(2.59 - 1.8)	2
أحيانا	(3.39 - 2.6)	3
غالبا	(4.19 - 3.4)	4
دائما	(5 - 4.2)	5

2.3. تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبانة، وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، الملاحظة... الخ. وقد مر تطوير الإستبانة بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفي ما يلي نقدم إيضاحا لما قمنا به في هذا المبحث من خلال مجموعة من المطالب.

1.2.3. بناء أداة الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال الإطلاع على ما كتب حول الموضوع في الكتب والمجلات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانته، وكان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد جاءت الإستبانة الأولية مكونة من جزئين رئيسيين كالآتي:

1.1.2.3. الجزء الأول

شمل البيانات الأولية لأفراد الدراسة، حيث تضمن البيانات الشخصية والوظيفية ممثلة في الجنس، الجنسية، السن، المستوى التعليمي، تسمية الوظيفة، لغة العمل.

2.1.2.3. الجزء الثاني

عينا من خلاله الحصول على البيانات المتعلقة بمكونات الثقافة التنظيمية ونوع الثقافة التنظيمية وكذا طبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة، وقد قسمنا هذا الجزء الذي يشمل 36 فقرة إلى ثلاثة محاور أساسية:

- المحور الأول: يتعلق المحور الأول من الاستمارة بالقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة وهو خاص بالفرضية الأولى التي تعتبر القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة من أهم العناصر التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وقد ضم هذا المحور ثلاثة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:

- مكانة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (01، 02، 03، 04).
- القيم التنظيمية داخل المؤسسة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (05، 06، 07، 08).
- المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (09، 10، 11، 12).

- المحور الثاني: يتعلق المحور الثاني من الاستمارة بنوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة وهو خاص بالفرضية الثانية والمتعلقة بمعرفة مدى تأثير نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي، وقد ضم هذا المحور ثلاثة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:

- الثقافة التنظيمية القوية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (13، 14، 15، 16).
- الثقافة التنظيمية المتكيفة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (17، 18، 19، 20).
- الثقافة التنظيمية المتطورة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24).

- المحور الثالث: يتعلق المحور الثاني من الاستمارة بطبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة والخاص بالفرضية الثانية والمتعلقة بإمكانية تحسين الأداء التنظيمي من خلال انتهاج التغيير الثقافي، وقد ضم هذا المحور كذلك ثلاثة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:

- التخطيط للتغيير الثقافي: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (25، 26، 27، 28).

- تنفيذ التغيير الثقافي: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (29، 30، 31، 32).
- متابعة التغيير الثقافي: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (33، 34، 35، 36).

2.2.3. صدق أداة الدراسة

يقصد به التأكد من أن أداة الدراسة - الإستبانة - صالحة لقياس ما أعدت من أجله [142] ص429، كما يعرف صدق أداة الدراسة على أنه: شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة [132] ص189. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من بعض أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة البليدة و الأغواط، والمتخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

3.2.3. ثبات أداة الدراسة

1.3.2.3. تعريف معامل الثبات

يقيس معامل الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة [140] ص560، ولتقدير ثبات الدراسة سنستخدم على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات.

2.3.2.3. حساب معامل الثبات

حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما نبرزه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 09 : معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ [من إعداد الباحث]

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.734	12	القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة
0.783	12	نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة
0.918	12	طبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة
0.904	36	الاتجاه العام

يتضح من خلال الجدول (9) أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة كانت قيمته (0.734) وهي قيمة مقبولة، أما معامل الثبات للمحور

الثاني الخاص بنوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة فقد كانت قيمته (0.783) وهي قيمة جيدة أما معامل الثبات للمحور الثالث الخاص بطبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة فقد كانت قيمته (0.918) وهي قيمة ممتازة أيضا، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.904) وهي قيمة تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل.

والجدول الآتي يبرز قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى:

الجدول رقم 10: معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى [من إعداد الباحث]

الفقرة	الثبات	الفقرة	الثبات	الفقرة	الثبات
01	0.901	13	0.899	25	0.902
02	0.901	14	0.898	26	0.900
03	0.900	15	0.898	27	0.900
04	0.905	16	0.900	28	0.901
05	0.899	17	0.907	29	0.899
06	0.900	18	0.912	30	0.900
07	0.900	19	0.900	31	0.900
08	0.899	20	0.901	32	0.898
09	0.899	21	0.899	33	0.899
10	0.905	22	0.899	34	0.899
11	0.903	23	0.902	35	0.900
12	0.912	24	0.898	36	0.900

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن قيم معامل الثبات في حالة التخلي عن إحدى الفقرات وبقاء باقي الفقرات الأخرى تتراوح ما بين (0.912) كأعلى قيمة و (0.898) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن أغلب فقرات الاستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدره بـ (0.904)، كما نلاحظ وجود ما يقارب 05 فقرات (المسطرة في الجدول) يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل الفقرات ويتم بناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جدا.

4.2.3. تطبيق أداة الدراسة

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم، إذ قمنا على أساسه بإجراء التعديلات اللازمة لإخراج النموذج النهائي للاستبانة، التي تم تطبيقها ميدانيا وفق مجموعة من الخطوات.

- خطوات تطبيق أداة الدراسة:

- قام الباحث بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين.

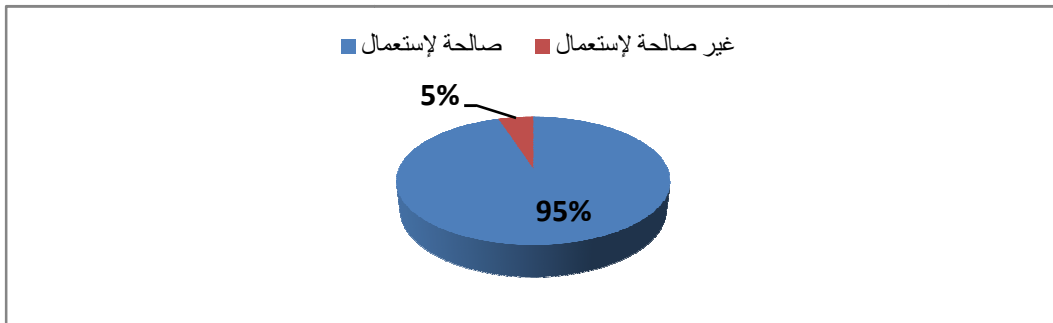
- قام الباحث بربط بالاتصال المباشر بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الإستبانة داخلها، وقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع المسؤول الأول فيها وكذا مع المسؤول المكلف بإدارة الموارد البشرية، عرضنا من خلالها فكرة الموضوع وقدمنا له نموذجا من أداة الدراسة، وقد تحصل الباحث إثرها على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية.

- تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 2011/04/16، حيث اتصلنا بالمؤسسة المعنية وتحصل الباحث على موعد لتوزيع الاستمارات داخل المؤسسة محل الدراسة.

- بعد انتهاء الموعد المحدد لجمع الإجابات اتصلنا بالمؤسسة المعنية بالدراسة لاسترجاع الاستمارات، وقد لاحظ الباحث مدى التزام الموظفين بالموعد المحدد.

- أنهينا فعليا الدراسة الميدانية بتاريخ 2011/04/28، وقد كان إجمالي الاستمارات المسترجعة هو 142 استمارة من أصل 160 استمارة إجمالية وزعت أي بنسبة مئوية بلغت 87.5% ، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح من 142 استمارة للتحليل هو 135 استمارة، حيث قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج (spss) للمعالجة الإحصائية، في حين وجدنا 07 استمارات فقط غير صالحة للتحليل بسبب ترك أصحابها للعديد من الأسئلة بدون إجابة محددة، خصوصا في الجزء المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية، مع الذكر بأن هاته الاستمارات السبعة غير الصالحة كانت موزعة كالتالي: واحدة لطبيب واثنين لمرضىين واثنين لوظائف أخرى واثنين لأعوان المصالح وعليه قمنا بإقصائها في عملية التفريغ النهائي، والشكل الآتي يوضح النتائج الخاصة بعملية تفحص الاستمارات المسترجعة:

الشكل رقم 13: استمارات الإستبانة الصالحة للتحليل والفاصلة بعد الاسترجاع [من إعداد الباحث]



من خلال الشكل (14) نلاحظ أن نسبة الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل كانت عالية جدا، إذ بلغت حوالي 95%، والسبب في ذلك يرجع لاعتمادنا لتوزيع الإستبانة من خلال المقابلة، وعليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ستكون ذات مصداقية كبيرة ويمكن الاسترشاد بها للخروج بالتوصيات المناسبة.

3.3. عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

1.3.3. تحليل بيانات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك بالتعرف في الجزء الأول من هذا المطلب على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها وتفسيرها، ثم نتطرق في الجزء الثاني من هذا المطلب لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرض لمحاوَر الدراسة الميدانية محورا بمحور، وذلك من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى والخاص بالقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد وهي: مكانة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، القيم التنظيمية داخل المؤسسة، المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة، ثم نقوم بعد ذلك بعرض نتائج المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية والخاص بنوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد وهي: الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية المتكيفة، الثقافة التنظيمية المتطورة، ثم نقوم بعد ذلك بعرض نتائج المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة والخاص بطبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد وهي: التخطيط للتغيير الثقافي، تنفيذ التغيير الثقافي، متابعة التغيير الثقافي.

وسنعمد في دراستنا السابقة على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفرغ وتحليل بيانات الإستبانة باستخدام برنامج الإعلام الآلي (SPSS).

1.1.3.3. عرض البيانات الشخصية والوظيفية

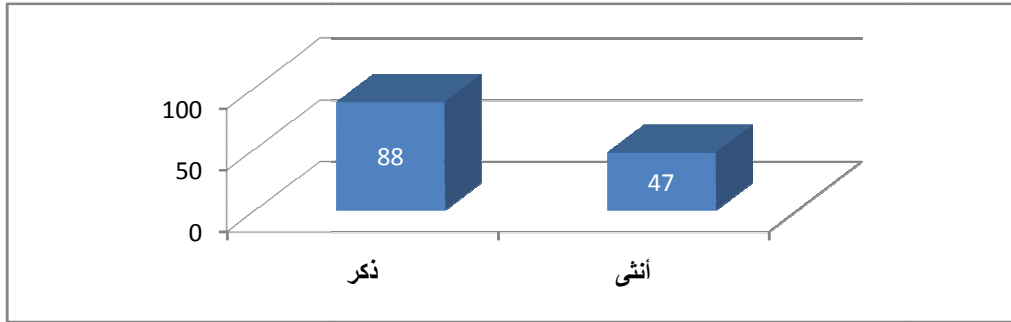
إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية التي سنتناولها من خلال ستة أبعاد أساسية هي الجنس، الجنسية، العمر، المستوى التعليمي، تسمية الوظيفة، ولغة العمل و بعد تفرغ الاستثمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1.1.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس [من إعداد الباحث]

النسبة المئوية	التكرار	البيان
65.2%	88	ذكر
34.8%	47	انثى
100%	135	المجموع



الشكل رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس [من إعداد الباحث]

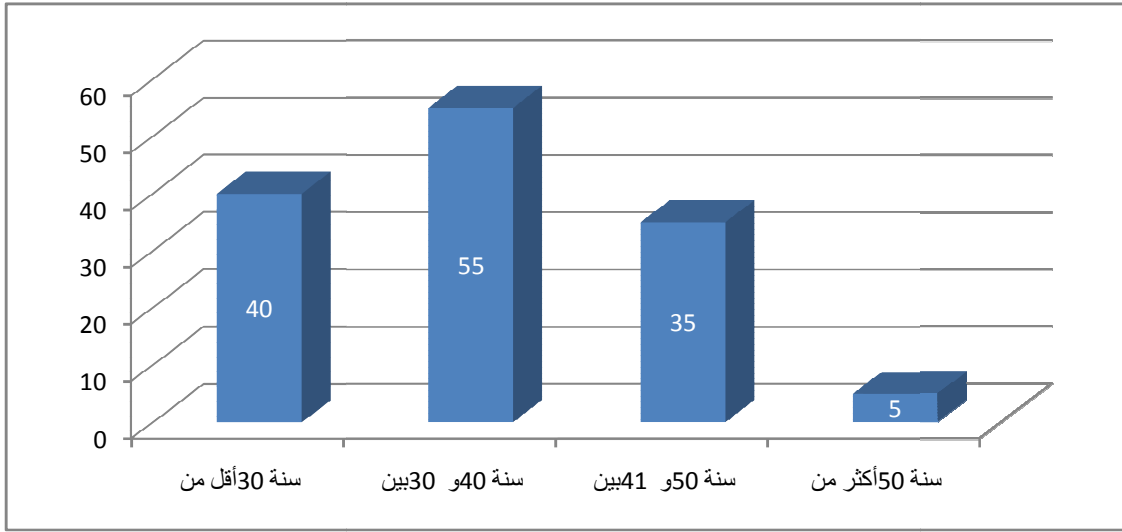
يتضح من خلال الجدول (11) والشكل (15) أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت 65.2%، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة 34.8%، أي أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تقارب (2/3%) ونسبة الإناث تقارب (1/3%) ويرجع ذلك حسب الباحث ومن خلال الملاحظة والتجول داخل المؤسسة إلى الطبيعة الاجتماعية للمنطقة التي تتحفظ على عمل المرأة وخاصة لدى الجيل القديم من الموظفين الذين تقل فيهم نسبة الإناث، على غرار الجيل الجديد من الموظفين الذين تكثر فيهم نسبة الإناث وهذا ما أدى إلى وصول نسبة الإناث إجمالاً إلى الثلث في عينة الدراسة.

2.1.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب العمر [من إعداد الباحث]

النسبة المئوية	التكرار	البيان
29.6%	40	أقل من 30 سنة
40.7%	55	بين 30 و 40 سنة
25.9%	35	بين 41 و 50 سنة
3.7%	5	أكثر من 50 سنة
100%	135	المجموع



الشكل رقم 15: توزيع عينة الدراسة حسب العمر [من إعداد الباحث]

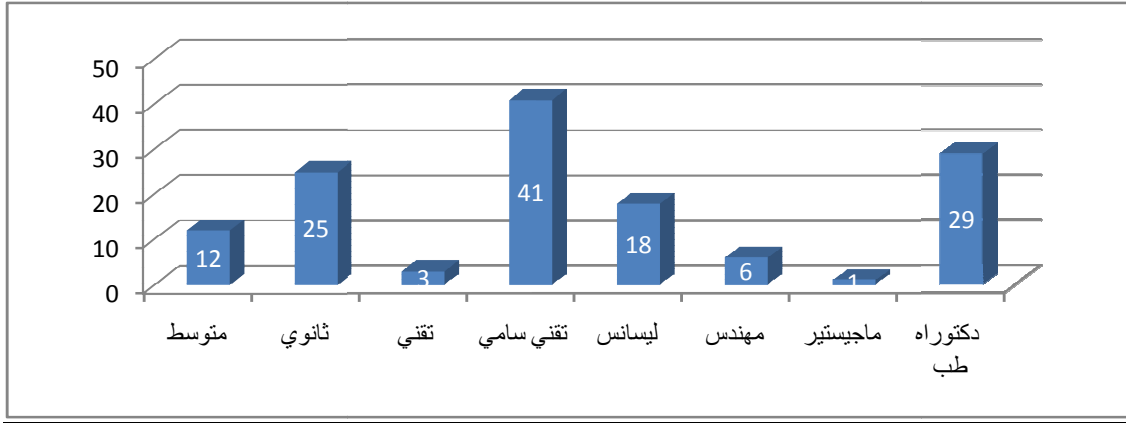
يتضح من خلال الجدول (12) والشكل (16) أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد في عينة الدراسة هي ما بين (30 و 40 سنة) بنسبة مئوية بلغت 40.7%، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة مئوية بلغت 29.6%، تليها الفئة العمرية ما (بين 41 و 50 سنة) بنسبة مئوية بلغت 25.9%، تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة مئوية بلغت 3.7%، كما نلاحظ من الجدول (12) أن ما نسبته 70.3% من مفردات العينة أعمارهم تزيد عن 30 سنة فما فوق، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة ليست بالقليلة من مفردات العينة لديهم المعرفة عن بيئة العمل داخل المؤسسة و هو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفاافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل المؤسسة.

3.1.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي.

الجدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي [من إعداد الباحث]

البيان	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	12	8.9%
ثانوي	25	18.5%
تقني	3	2.2%
تقني سامي	41	30.4%
ليسانس	18	13.3%
مهندس	6	4.4%
ماجستير	1	0.7%
دكتوراه	29	21.5%
المجموع	135	100%



الشكل رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي [من إعداد الباحث]

يتضح من خلال الجدول (13) والشكل (17) أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو شهادة تقني سامي حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 30.4%، تليها شهادة دكتوراه والتي بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 21.5%، تأتي بعدها شهادة ثانوي حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 18.5%، تأتي بعدها شهادة ليسانس حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 13.3%، تأتي بعدها شهادة متوسط حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 8.9%، تأتي بعدها شهادة مهندس حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 4.4%، تليها شهادة تقني حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 2.2%، في حين أن شهادة ماجستير لم تتجاوز نسبة حاملها 0.7% وما يمكن ملاحظته أن ما نسبته 51.9% من أفراد هذه العينة هم من يمثلون شهادة الدكتوراه و شهادة تقني سامي وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الاستشفائية التي تتطلب وجود أطباء وممرضين، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية تفوق شهادة البكالوريا بنسبة تقدر بـ 72.5% وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية

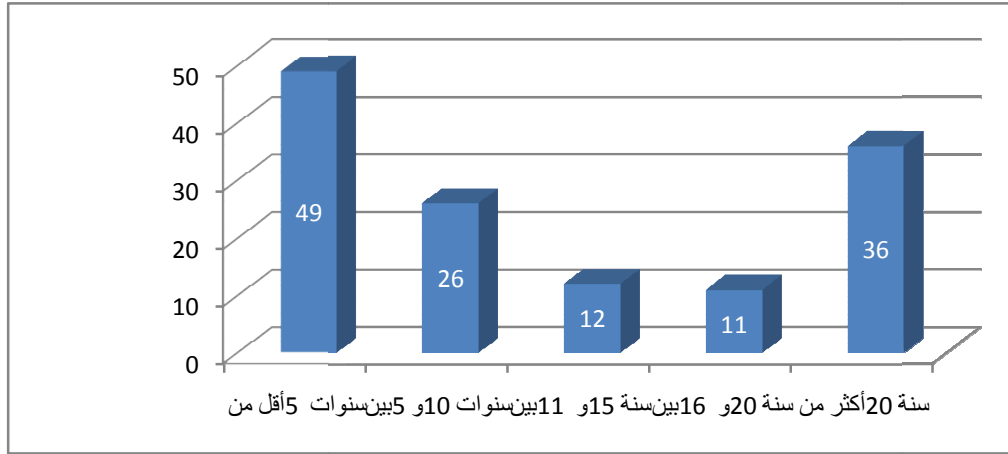
على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

4.1.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة [من إعداد الباحث]

النسبة المئوية	التكرار	البيان
37%	50	أقل من 5 سنوات
19.3%	26	بين 5 و 10 سنوات
8.9%	12	بين 11 و 15 سنة
8.1%	11	بين 16 و 20 سنة
26.7%	36	أكثر من 20 سنة
100%	135	المجموع



الشكل رقم 17: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة [من إعداد الباحث]

يتضح من خلال الجدول (14) و الشكل (18) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 37%، تليها الفئة ما بين (أكثر من 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت 26.7%، تليها الفئة ما بين (5 و 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 19.3%، تليها الفئة ما بين (11 و 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 8.9%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال ما بين (16 و 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت 8.1%، وما يمكن ملاحظته على أفراد هذه العينة هو أن الفئتين الأكثر انتشارا هما سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات و أكثر من 20 سنة) ويعود ذلك حسب الباحث إلى أن المؤسسة استقطبت العديد من الأفراد من الجيل الجديد، كما يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة طويلة، ويرى الباحث كذلك أن ما نسبته 63% من أفراد العينة لديهم

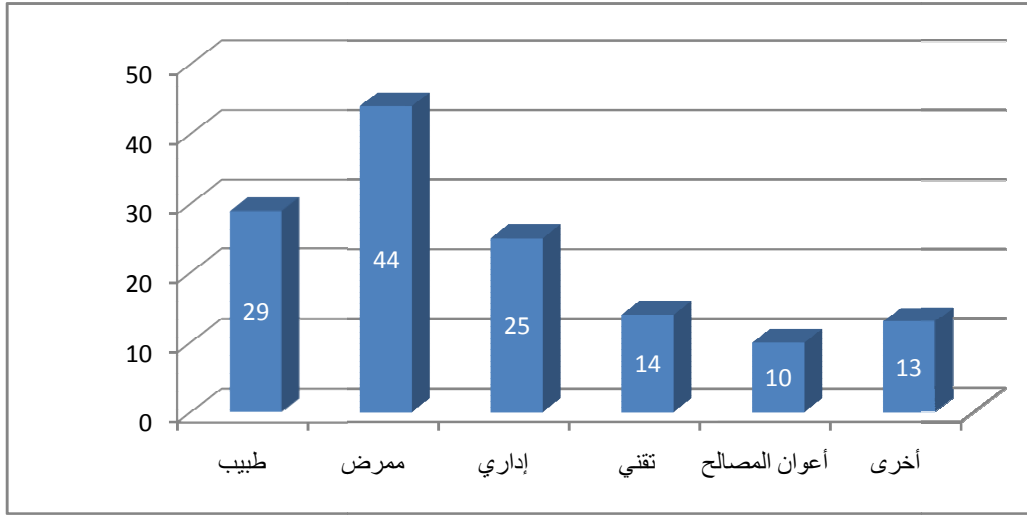
سنوات خبرة تفوق 5 سنوات داخل المؤسسة، وهذا يعنى أن لديهم المعرفة والدراية عن طبيعة عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة مما يدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول موضوع الدراسة.

5.1.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب تسمية الوظيفة

يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة تسمية الوظيفة.

الجدول رقم 15: توزيع عينة الدراسة حسب تسمية الوظيفة [من إعداد الباحث]

النسبة المئوية	التكرار	البيان
21.5%	29	طبيب
32.6%	44	ممرض
18.5%	25	إداري
10.4%	14	تقني
7.4%	10	أعوان المصالح
9.6%	13	أخرى
100%	135	المجموع



الشكل رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب تسمية الوظيفة [من إعداد الباحث]

يتضح من خلال الجدول (15) والشكل (19) أن الوظيفة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي وظيفة الممرضين بنسبة مئوية بلغت 32.6%، تليها وظيفة الأطباء بنسبة مئوية بلغت 21.5% تليها وظيفة الإداريين بنسبة مئوية بلغت 18.5%، تليها وظائف التقنيين بنسبة مئوية بلغت 10.4% تأتي بعدها وظائف أخرى بنسبة مئوية بلغت 9.6%، تليها وظيفة أعوان المصالح بنسبة مئوية بلغت 7.4%، وما يمكن ملاحظته هو أن ما نسبته 64.5% من أفراد هذه العينة هم من يمثلون الطاقم الطبي

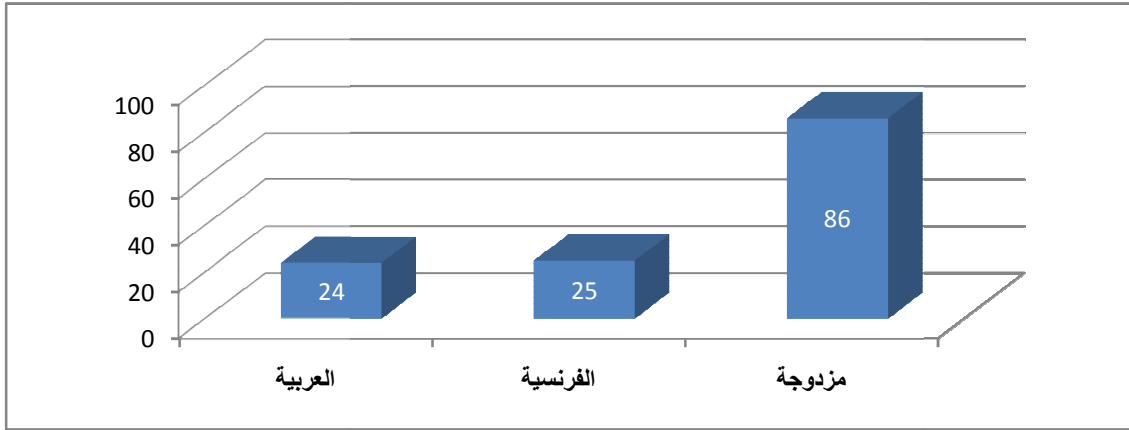
المتكون في الأساس من الأطباء و الممرضين و التقنيين (المخبرين)، وهي نسبة عادية لمنظمة تقدم خدمات إستشفائية.

6.1.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب لغة العمل

يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لغة العمل.

الجدول رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب لغة العمل [من إعداد الباحث]

النسبة المئوية	التكرار	البيان
17.8%	24	عربية
18.5%	25	فرنسية
63.7%	86	مزدوجة
100%	135	المجموع



الشكل رقم 19: توزيع عينة الدراسة حسب لغة العمل [من إعداد الباحث]

يتضح من خلال الجدول (16) والشكل (20) أن اللغة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي اللغة المزدوجة (فرنسية وعربية) بنسبة مئوية بلغت 63.7%، تأتي بعدها اللغة الفرنسية بنسبة مئوية بلغت 18.5%، في حين اللغة التي احتلت المرتبة الأخيرة لدى أفراد عينة الدراسة هي اللغة العربية بنسبة مئوية بلغت 17.8%، نستنتج مما سبق أن ما يقارب 3/2% من أفراد عينة الدراسة يجيدون اللغتين معا وهو ما يدفعهم إلى بناء جسور لتواصل والاندماج مع 3/1% المتبقي من أفراد عينة الدراسة الذين يجيدون لغة واحدة فقط وكذا التواصل مع زبائن المؤسسة من جهة أخرى كما يعمل الوضوح اللغوي بين الموظفين على بناء جسور لربط مكونات الثقافة التنظيمية مع بعضها البعض.

2.1.3.3. عرض نتائج محاور الدراسة الميدانية

سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها محاور الدراسة الميدانية محورا بمحور مع القيام بتحليلها وتفسيرها:

2.1.3.3.1. عرض نتائج محور القيم والمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة

نهدف من خلال هذا المحور إلى إعطاء تصور عام حول الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وكذا إعطاء صورة عن القيم والمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: مكانة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، القيم التنظيمية داخل المؤسسة، المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة، والفكرة الأساسية التي نسعى للوصول إليها من خلال هذا المحور هي معرفة مدى تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على الأداء التنظيمي.

● مكانة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (01، 02، 03، 04)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 17: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بمكانة الثقافة التنظيمية [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مكانة الثقافة التنظيمية
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أحياناً	1.27	3.39	10	5	41	26	53	هل تشعر بالولاء والانتماء لمنظمتك.
			7.4%	3.7%	30.4%	19.3%	39.3%	
أحياناً	1.10	3.29	9	20	49	37	20	توجد مجموعة من الأفكار المشتركة لدى الموظفين تساهم في إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.
			6.7%	14.8%	36.3%	27.4%	14.8%	
أحياناً	1.20	2.67	24	39	45	12	15	هل سمعت ببعض القصص والحكايات عن أشخاص بارزين حققوا النجاح داخل المؤسسة.
			17.8%	28.9%	33.3%	8.9%	11.1%	
نادراً	1.21	2.59	33	28	45	19	10	هل يمكنك ممارسة بعض الطقوس والشعائر داخل منظمتك مثل: تناول الوجبات الجماعية، إقامة لقاءات جماعية، إقامة الاحتفالات.
			24.4%	20.7%	33.3%	14.1%	7.4%	
أحياناً	0.75	3.08	المجموع بشكل عام					

يتضح من خلال الجدول (17) أن الثقافة التنظيمية أحياناً ما تحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 3.08 بانحراف معياري قدره 0.75 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (3 - 12) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بمكانة الثقافة التنظيمية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 01 التي تضمنت « هل تشعر بالولاء والانتماء لمنظمتك » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.39 بانحراف معياري قدره 1.27 و هذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحياناً ما يشعرون بالولاء والانتماء لمنظمتهم و هذا ما يعكس درجة الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم 02 التي تضمنت « توجد مجموعة من الأفكار المشتركة لدى الموظفين تساهم في إنجاز المهام بكفاءة وفعالية » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.29 بانحراف معياري قدره 1.10 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحياناً ما توجد لديهم مجموعة من الأفكار المشتركة التي تساهم في إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وهذا ما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم 03 التي تضمنت « هل سمعت ببعض القصص والحكايات عن أشخاص بارزين حققوا النجاح داخل المؤسسة » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.67 بانحراف معياري قدره 1.21 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحياناً ما يسمعون ببعض القصص والحكايات عن أشخاص بارزين حققوا النجاح داخل المؤسسة وهذا ما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وكذا علاقتها بتحقيق النجاح وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 04 التي تضمنت « هل يمكنك ممارسة بعض الطقوس والشعائر داخل منظمتك مثل: تناول الوجبات الجماعية، إقامة لقاءات جماعية، إقامة الاحتفالات » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.59 بانحراف معياري قدره 1.21 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نادراً ما يمارسون بعض الطقوس والشعائر داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر سلباً على مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

● القيم التنظيمية داخل المؤسسة

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (05، 06، 07، 08)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة القيم الثقافية التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 18: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	القيم التنظيمية داخل المؤسسة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
غالبا	1.25	3.68	7	21	27	33	47	05 يحافظ الموظفون على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.
			%5.2	%15.6	%20	%24.4	%34.8	
أحيانا	1.39	3.36	16	19	35	31	34	06 هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية قيمة الوقت من خلال احترام مواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل.
			%11.9	%14.1	%25.9	%23	%25.2	
غالبا	1.3	3.82	11	12	25	29	58	07 يلتزم العاملون في منظمنا بأسلوب نحن في خدمة الزبون عند التعامل مع الجمهور الخارجي.
			%8.1	%8.9	%18.5	%21.5	%43	
غالبا	1.27	3.50	11	19	35	31	39	08 يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين الأداء داخل المؤسسة.
			%8.1	%14.1	%25.9	%23	%28.9	
غالبا	1.03	3.59	المجموع بشكل عام					

يتضح من خلال الجدول (18) أن القيم التنظيمية غالبا ما تحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 3.59 بانحراف معياري قدره 1.03 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (18) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 07 التي تضمنت « يلتزم العاملون في منظمنا بأسلوب نحن في خدمة الزبون عند التعامل مع الجمهور الخارجي» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.82 بانحراف معياري قدره 1.3 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يسعون بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه، من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن ويعزو الباحث ذلك إلى التزام المؤسسة نحو زبائننا بتقديم أفضل الخدمات وهو ما ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي للمنظمة.

- جاءت الفقرة رقم 05 التي تضمنت « يحافظ الموظفون على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.68 بانحراف معياري قدره 1.25 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يلتزمون بالحفاظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل فيما بينهم ويرى الباحث أن هناك إدراك من العاملين بشكل دائم بضرورة التعاون والتكامل لإنجاز الأعمال المطلوبة، ويتوفر لدى العاملين شعور بأهمية المحافظة على علاقات عمل طيبة لتحقيق التوافق والانسجام والوثام بين العاملين وهذا بدوره يسهم في زيادة الإنتاجية، وإنجاز المهام الوظيفية وهو ما ينعكس كذلك ايجابيا على الأداء التنظيمي للمنظمة.

- جاءت الفقرة رقم 08 التي تضمنت « يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين الأداء داخل المؤسسة » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.50 بانحراف معياري قدره 1.27 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يهتمون بتطوير وتنمية مهاراتهم لحل مشكلات العمل اليومية ، ويعزو الباحث ذلك إلى مدى توفر الخبرات العملية المتخصصة وكذا تمتع العاملين بالقدرة و المهارة المطلوبتين لحل مشاكل العمل، وهذا ما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي للمنظمة.

- جاءت الفقرة رقم 06 التي تضمنت « هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية قيمة الوقت من خلال احترام مواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.36 بانحراف معياري قدره 1.39 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحيانا ما يهتمون باحترام مواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل، وهذا ما يعكس قيمة عامل الوقت لدى العاملين وهو ما يؤثر في إنجاز المهام والواجبات وفق الفترات الزمنية المحددة، وهذا بدوره يسهم في مدى التزام العاملين بمواعيد العمل الرسمية، ولكن لحساسية طبيعة عمل المؤسسة فان قيمة الوقت تحظى باهتمام غير كاف حسب نظر الباحث وهو ما ينعكس سلبا على الأداء التنظيمي للمنظمة.

• المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (09، 10، 11، 12) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة أهمية المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ،
والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 19: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات
الخاصة بالمحور المتعلق بالمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة						
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
غالباً	1.26	3.56	10	18	36	29	42	09	يعتقد الموظفون بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح
			%7.4	%13.3	%26.7	%21.5	%31.1		
نادراً	1.46	2.10	80	8	16	15	16	10	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من راتب.
			%59.3	%5.9	%11.9	%11.1	%11.9		
غالباً	1.10	3.84	7	5	36	41	46	11	نعتقد كموظفين بأننا نقوم بإنجاز المهام والواجبات بالكفاءة
			%5.2	%3.7	%26.7	%30.4	%34.1		
أحيانا	1.27	3.26	17	21	41	30	26	12	هناك فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في
			%12.6	%15.6	%30.4	%22.2	%19.3		
أحيانا	0.78	3.17	المجموع بشكل عام						

يتضح من خلال الجدول (19) أن المعتقدات التنظيمية أحيانا ما تحتل مكانة كبيرة لدى أفراد
عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 3.17 بانحراف معياري
قدره 0.78 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا
البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (19) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص
المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط
الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 11 التي تضمنت « نعتقد كموظفين بأننا نقوم بإنجاز المهام
والواجبات بالكفاءة والفعالية المطلوبة » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف
أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.84 بانحراف معياري قدره 1.10 وهذا
ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يقومون بإنجاز المهام والواجبات
بالكفاءة والفعالية المطلوبة وهذا يدل أن أفراد العينة يتفقون بأن العاملين يقوموا بأداء أعمالهم بالكفاءة

والفاعلية المطلوبة، ويعزو الباحث ذلك إلى درجة إحساس العاملين بالمسئولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، وهذا ما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي للمنظمة.

- جاءت الفقرة رقم 09 التي تضمنت « يعتقد الموظفون بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.56 بانحراف معياري قدره 1.26 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا وهذا يدل على أن أفراد العينة يعتقدون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية، ويعتقد الباحث أن بأن هناك ضرورة لتطوير علاقات العمل السائدة بين العاملين، وزيادة درجة التنسيق المستمر بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويرى الباحث أن تطوير علاقات العمل تسهم في إتباع أسلوب العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل لإنجاز بعض المهام الوظيفية، بهدف تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.

- جاءت الفقرة رقم 12 التي تضمنت « هناك قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.26 بانحراف معياري قدره 1.27 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحيانا ما تكون لديهم قنوات بشأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويرى الباحث أن هناك ضرورة بأن يكون للعاملين دور في صناعة القرار من أجل تعزيز مكانة الفرد داخل التنظيم الإداري، وهذا بدوره يؤثر على مستوى إنتاجية الفرد والجماعة داخل المؤسسة، إن هذا الاتجاه يعكس إلى حد الكبير أهمية الثقافة التنظيمية التي تتبنى أحيانا مشاركة الأفراد في صنع القرار، وهو ما يعكس حقيقة المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم 10 التي تضمنت « أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من راتب » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.10 بانحراف معياري قدره 1.46 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نادرا ما يتقاضون رواتب تتوافق مع ما يبذلونه من جهود وهذا ما يعكس درجة الاستياء وعدم الرضا على الإدارة على الرغم مما يقدمونه من مجهودات كبيرة خاصة عند فئة الأخصائيين من الأطباء، وعلى الرغم من ذلك فإن أفراد المؤسسة غالبا ما يقومون بإنجاز المهام

والواجبات بالكفاءة والفعالية المطلوبة كما أكدوه في الفقرة رقم 11 وهذا ما يعكس جانبا من خصوصية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 20: ترتيب فقرات المحور الأول حسب درجة الأهمية [من إعداد الباحث]

ترتيب الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	نعتقد كموظفين أننا نقوم بإنجاز المهام والواجبات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	3.84	1.10	غالبا
2	يلتزم العاملون في منظماتنا بأسلوب نحن في خدمة الزبون عند التعامل مع الجمهور الخارجي.	3.82	1.30	غالبا
3	يحافظ الموظفون على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.	3.68	1.25	غالبا
4	يعتقد الموظفون بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	3.56	1.26	غالبا
5	يؤمن العاملون في المنظمة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين الأداء داخل المنظمة.	3.50	1.27	غالبا
6	هل تشعر بالولاء و الانتماء لمنظمتك.	3.39	1.27	أحيانا
7	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية قيمة الوقت من خلال احترام مواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل.	3.36	1.39	أحيانا
8	هناك مجموعة من الأفكار المشتركة لدى الموظفين تساهم في إنجاز المهام والواجبات بكفاءة وفعالية.	2.29	1.10	أحيانا
9	هناك قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.26	1.27	أحيانا
10	هل سمعت ببعض القصص والحكايات عن أشخاص بارزين حققوا النجاح داخل المنظمة.	2.67	1.20	أحيانا
11	هل يمكنك ممارسة بعض الطقوس والشعائر داخل منظمتك مثل: تناول الوجبات الجماعية، إقامة لقاءات جماعية، إقامة	2.59	1.21	نادرا
12	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من راتب.	2.10	1.46	نادرا

الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور الأول [من

إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة	
أحيانا	0.75	3.08	مكانة الثقافة التنظيمية	البعد الأول
غالبًا	1.03	3.59	القيم التنظيمية داخل المؤسسة	البعد الثاني
أحيانا	0.78	3.17	المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة	البعد الثالث
أحيانا	0.78	3.28	المجموع بشكل عام	

يتضح من خلال الجدول (20) أن نتائج المحور الأول والمتعلق بالقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة **أحيانا** ما تحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ 3.28 بانحراف معياري قدره 0.78 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدولين (19) و (20) يمكن ترتيب الأبعاد الخاصة بالمحور الأول ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاء البعد الثاني والمتعلق بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 3.59 بانحراف معياري قدره 1.03 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبًا** ما يولون أهمية كبيرة للقيم التنظيمية، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الترتيب العام لفقرات المحور الأول إذ نجد أن من بين أهم 05 فقرات والتي جاءت بدرجة **غالبًا** نجد 03 فقرات منها تمثل القيم التنظيمية التي يعنتقها أفراد المؤسسة، إذ جاءت هذه القيم كالتالي:

- جاءت قيمة الالتزام بأسلوب نحن في خدمة الزبون في **المرتبة الثانية** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الأول.

- جاءت قيمة المحافظة على ترسيخ علاقات عمل طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام في **المرتبة الثالثة** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الأول.

- جاءت قيمة ضرورة تطوير وتنمية المهارات الذاتية للموظفين من أجل تحسين الأداء داخل المؤسسة في **المرتبة الخامسة** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الأول.

- جاء البعد الثالث والمتعلق بالمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة في المرتبة الثانية من حيث

درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 3.17 بانحراف معياري قدره 0.78 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحيانا ما يولون أهمية للمعتقدات التنظيمية، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الترتيب العام لفقرات المحور الأول إذ نجد أن من بين أهم 05 فقرات والتي جاءت بدرجة **غالبًا** نجد فقرتين فقط تمثل المعتقدات التنظيمية، والتي جاءت كالتالي:

- جاء اعتقاد الموظفين بأنهم يقومون بإنجاز المهام والواجبات بالكفاءة والفعالية المطلوبة في **المرتبة الأولى** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الأول.

- جاء اعتقاد الموظفين بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل

أثناء تأدية المهام الوظيفية في **المرتبة الرابعة** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الأول.

- جاء البعد الأول والمتعلق بمكانة الثقافة التنظيمية (بقية مكونات الثقافة التنظيمية) داخل

المؤسسة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 3.08 بانحراف معياري قدره 0.75 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحيانا ما يولون أهمية للثقافة التنظيمية، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الترتيب العام لفقرات المحور الأول إذ نجد أن من بين أهم 05 فقرات والتي جاءت بدرجة **غالبًا** لم نجد أي مكون من بقية مكونات الثقافة التنظيمية ضمن هذه الفقرات، وهذا ما يمكن ملاحظته فعلا في أن فقرات البعد الأول موزعة ضمن الترتيب العام لفقرات المحور الأول في المرتبة السادسة والسابعة والعاشر والحادية عشر على التوالي، وهو ما يثبت فعلا أهمية تأثير عنصري القيم والمعتقدات التنظيمية على الأداء التنظيمي مقارنة ببقية عناصر الثقافة التنظيمية من جهة وكذا أهمية تأثير القيم التنظيمية على الأداء التنظيمي مقارنة بالمعتقدات التنظيمية.

ومما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن ثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة تتكون من بعض القيم والمعتقدات التنظيمية ذات التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي، وهو ما يكون في صالح الفرضية الأولى التي تنص على أن القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة تعتبر من أهم العناصر التي تؤثر في الأداء التنظيمي.

2.1.3.3. عرض نتائج محور نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة

يهدف من خلال هذا المحور إلى إعطاء تصور عام حول نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة ، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية المتكيفة الثقافة التنظيمية المتطورة ، والفكرة الأساسية التي نسعى للوصول إليها من خلال هذا المحور هي معرفة مدى تأثير نوع الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

● الثقافة التنظيمية القوية

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (13، 14، 15، 16)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة الثقافة التنظيمية القوية داخل المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 22: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

الخاصة بالمحور المتعلق بالمعتقدات الثقافة التنظيمية القوية [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الثقافة التنظيمية القوية						
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
أحيانا	1.39	2.97	25	28	27	36	19	13	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الأفراد نحو تحقيق أهداف
			%18.5	%20.7	%20	%26.7	%14.1		
أحيانا	1.30	2.89	23	32	37	23	20	14	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الرؤساء والمؤوسين في ما
			%17	%23.7	%27.4	%17	%14.8		
غالبا	1.33	3.41	11	29	29	25	41	15	هناك احترام لقيم والمعتقدات والالتزام بالقواعد داخل المؤسسة.
			%8.1	%21.5	%21.5	%18.5	%30.4		
غالبا	1.21	3.90	10	8	22	40	55	16	يحرص العاملون على استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات المتوفرة
			%7.4	%5.9	%16.3	%29.6	%40.7		
أحيانا	1.03	3.29	المجموع بشكل عام						

يتضح من خلال الجدول (21) أن الثقافة التنظيمية القوية أحيانا ما تحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 3.29 بانحراف معياري قدره 1.03 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (21) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص الثقافة التنظيمية القوية داخل المؤسسة ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأفل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 16 التي تضمنت « يحرص العاملون على استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات المتوفرة في المؤسسة الاستخدام الأمثل » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.90 بانحراف معياري قدره 1.21 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يحرصون على استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات المتوفرة في المؤسسة الاستخدام الأمثل وهو ما يعكس درجة التحكم العالي في التكنولوجيا المتاحة، كما يعكس درجة الوعي الكبير بأهمية استغلال الموارد الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية وهذا ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي للمنظمة، كما يعتبر جانباً من الجوانب الإيجابية المميزة لثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم 15 التي تضمنت « هناك احترام لقيم والمعتقدات والالتزام بالقواعد داخل المؤسسة » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.41 بانحراف معياري قدره 1.33 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يحترمون قيم ومعتقدات المؤسسة ويلتزمون بما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة، ويرى الباحث أن التزام العاملين بأنظمة وقوانين العمل والالتزام بالتعليمات والنشرات واللوائح الداخلية الصادرة عن إدارة المؤسسة يزيد من رضا الزبائن، بحيث يتولد شعور لدى الزبون بأن هناك احترام لقيم ومعتقدات وهو ما يعكس مكانة الثقافة داخل المؤسسة ويساهم في تحقيق مستوى عالي من الأداء .

- جاءت الفقرة رقم 13 التي تضمنت « توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.97 بانحراف معياري قدره 1.39 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحياناً ما يتفقون

على رؤية مشتركة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حتى وإن كانت درجة (أحياناً) غير كافية من وجهة نظر الباحث لكي تعكس حقيقة وقوة الثقافة التنظيمية التي توضح وتبرز جميع أهداف المؤسسة لكافة الأفراد العاملين بها، وهذا ما لا يكون في صالح قوة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- جاءت الفقرة رقم 14 التي تضمنت « توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الرؤساء والمرؤوسين في ما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.89 بانحراف معياري قدره 1.30 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحياناً ما تتوفر لديهم رؤية مشتركة في ما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة وهو ما يعكس حقيقة العلاقات الرتبوية في ما يتعلق بدرجة التفاهم والوضوح بين الرؤساء والمرؤوسين وهو ما يضعف قوة وتماسك الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة للزبائن وهو ما من شأنه كذلك أن يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي للمنظمة محل الدراسة.

● الثقافة التنظيمية المتكيفة

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (17، 18، 19، 20)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة الثقافة التنظيمية المتكيفة داخل المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك

الجدول رقم 23: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق الثقافة التنظيمية المتكيفة [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الثقافة التنظيمية المتكيفة					
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أحيانا	1.41	2.72	38	24	31	22	20	هل هناك اختلاف بين ثقافة منظمتك وثقافة المجتمع الجزائري.
			%28.1	%17.8	%23	%16.3	%14.8	
غالبا	1.14	3.61	9	10	39	43	34	هناك عدم استقرار داخل منظمتك.
			%6.7	%7.4	%28.9	%31.9	%25.2	
أحيانا	1.29	3.19	17	25	33	35	25	تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتوفير أحدث الأجهزة والتقنيات المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة.
			%12.6	%18.5	%24.4	%25.9	%18.5	
أحيانا	1.23	3.30	11	27	34	36	27	يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
			%8.1	%20	%25.2	%26.7	%20	
أحيانا	0.65	3.21	المجموع بشكل عام					

يتضح من خلال الجدول (22) أن الثقافة التنظيمية المتكيفة أحيانا ما تحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 3.21 بانحراف معياري قدره 0.65 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (22) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص الثقافة التنظيمية المتكيفة داخل المؤسسة ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 18 التي تضمنت « هناك عدم استقرار داخل منظمتك » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.61 بانحراف معياري قدره 1.14 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يعيشون في بيئة غير مستقرة ويعزو الباحث ذلك إلى حالة التغيير المستمر في سلك المدراء، فما إن يألف و يعتاد العاملون على مدير معين حتى يتم تحويله أو إقالته عن المؤسسة بقرار سياسي بعيد كل البعد عن الواقع الداخلي للمنظمة، وهو ما من شأنه التأثير على تحقيق وظيفة

الاندماج الداخلي والتأقلم الخارجي للثقافة التنظيمية فما إن يغادر المدير أو المسؤول عن المصلحة حتى تحدث حالة من الفوضى و عدم الاستقرار وتظهر مجموعة من التيارات الفكرية التي يتبناها العاملون لتصحيح الاختلالات التي حدثت وبذلك تتشكل ثقافات فرعية تنخرط تحت ثقافة الأم التنظيمية، وعندها ينشأ الصراع التنظيمي وتغرق المؤسسة في تحقيق الاندماج الداخلي (تصحيح اختلالاتها بذاتها) على حساب تحقيق التأقلم الخارجي وهذا ما يجعل الثقافة التنظيمية عاجزة عن تصحيح اختلالاتها بنفسها وغير قادرة كذلك على التكيف مع التغييرات الخارجية، وهذا ما لا يكون في صالح الثقافة التنظيمية وهو ما ينعكس سلبا على الأداء التنظيمي للمنظمة محل الدراسة.

- جاءت الفقرة رقم 20 التي تضمنت « يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.30 بانحراف معياري قدره 1.23 يدل هذا على أن أفراد العينة متفوقون بأن العاملين في المؤسسة أحيانا ما تكون لديهم المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك سعى مستمر من قبل العاملين نحو زيادة التحصيل العلمي، ومتابعة آخر التطورات وتحديثا عالم التقنية، وهذا بهدف زيادة القدرة والمهارة للتعامل مع التطورات المتسارعة، وهذا غير كاف إذ لم تستطيع المؤسسة تحقيق الاندماج الداخلي .

- جاءت الفقرة رقم 19 التي تضمنت « تقوم إدارة المؤسسة بشكلٍ مستمر بتوفير أحدث الأجهزة والتقنيات المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.19 بانحراف معياري قدره 1.29 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحيانا ما توفر لهم المؤسسة أحدث الأجهزة والتقنيات المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة ، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى الميزانية الكبيرة التي تمنحها الدولة لتجهيز المستشفيات، حتى وإن كان هناك نقص في بعض الأجهزة وكذا جودتها في أحيان أخرى كما صرح به بعض الأطباء الأخصائيين وهو ما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للزبائن وهو ما يؤثر على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 17 التي تضمنت « هل هناك اختلاف بين ثقافة منظمك وثقافة المجتمع الجزائري » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.72 بانحراف معياري قدره 1.41 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحيانا ما يرون أن هناك اختلاف بين ثقافة منظمك وثقافة

المجتمع الجزائري، ويعود ذلك حسب الباحث أن هناك خصوصية ثقافية تميز المؤسسة عن ثقافة المجتمع المتواجدة فيه، هذه الخصوصية بدرجة أحيانا تثبت أن ثقافة المؤسسة لم تستطع بعد التأقلم مع البيئة الخارجية وهذا ما يفسر قبول مخرجات المؤسسة في شكل خدمات بالرفض (الاستياء) من طرف البيئة الخارجية، وهو ما يكون في غير صالح ثقافة المؤسسة.

● الثقافة التنظيمية المتطورة

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (21)، (22، 23، 24)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة الثقافة التنظيمية المتطورة داخل المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 24: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالثقافة التنظيمية المتطورة [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الثقافة التنظيمية المتطورة						
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
غالباً	1.36	3.59	14	16	31	24	50	تساهم سلوكيات الموظفين في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة.	21
			%10.4	%11.9	%23	%17.8	%37		
نادراً	1.21	2.32	43	37	34	11	10	تتبنى الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.	22
			%31.9	%27.4	%25.2	%8.1	%7.4		
غالباً	1.26	3.55	12	16	31	38	38	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها.	23
			%8.9	%11.9	%23	%28.1	%28.1		
أحيانا	1.27	3.08	18	27	38	30	22	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع الابتكار وتطوير.	24
			%13.3	%20	%28.1	%22.2	%16.3		
أحيانا	0.89	3.13	المجموع بشكل عام						

يتضح من خلال الجدول (23) أن الثقافة التنظيمية المتطورة أحيانا ما تحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 3.13 بانحراف معياري قدره 0.89 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (23) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص الثقافة التنظيمية المتطورة داخل المؤسسة ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 21 التي تضمنت « تساهم سلوكيات الموظفين في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.59 بانحراف معياري قدره 1.36 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يساهمون في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة ، ويعزو الباحث ذلك إلى درجة انتماء العاملين لمنظمتهم، وذلك بتجسيد الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة من خلال الأسلوب والمعاملة الطيبة التي يتبعها الموظف أثناء تقديم الخدمات لزبائن المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم 23 التي تضمنت « يتقبل الموظفون الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.55 بانحراف معياري قدره 1.26 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً يتقبلون الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون بأن هناك استعداد من قبل العاملين على تحمل الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها، ويعتقد الباحث بضرورة توفر الاستعداد التام و الجاهزية من قبل العاملين لتحمل الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة المؤسسة ، ومن أجل القدرة على تنفيذ المهام المطلوبة، ويرى الباحث أن كثير من العاملين في المؤسسة لديهم الجاهزية والاستعداد لتحمل الصعاب، والعمل في ظروف صعبة، وهو ما يرجح في كفة الثقافة المتطورة وهو ما ينعكس ايجابياً على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 24 التي تضمنت « هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع الابتكار وتطوير » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.08 بانحراف معياري قدره 1.27 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة أحياناً ما يتجهون نحو تعزيز مهاراتهم وقدراتهم الذاتية، ويعتقد الباحث بأن العاملين بحاجة إلي مزيد من تطوير القدرات والمهارات الذاتية بهدف تعزيز قدرات الأفراد داخل المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم 22 التي تضمنت « تتبنى الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.32 بانحراف معياري قدره 1.26 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نادرا ما تتبنى الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة، وهو ما يؤثر سلبا على درجة تطور الثقافة التنظيمية السائدة مما ينعكس كذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

الجدول رقم 25: ترتيب فقرات المحور الثاني حسب درجة الأهمية [من إعداد الباحث]

ترتيب الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يحرص العاملون على استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات المتوفرة في المنظمة الاستخدام الأمثل.	3.90	1.10	غالبًا
2	هناك عدم استقرار داخل منطمتك.	3.61	1.30	غالبًا
3	تساهم سلوكيات الموظفين في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المنظمة.	3.59	1.25	غالبًا
4	يتقبل الموظفين الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة المنظمة وتطورها.	3.55	1.26	غالبًا
5	هناك احترام لقيم والمعتقدات والالتزام بالقواعد داخل المنظمة.	3.41	1.27	غالبًا
6	يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	3.30	1.27	أحيانا
7	تقوم إدارة المنظمة بشكلٍ مستمر بتوفير أحدث الأجهزة والتقنيات المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة.	3.19	1.39	أحيانا
8	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع الابتكار وتطوير نظم العمل.	3.08	1.10	أحيانا
9	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.	2.97	1.27	أحيانا
10	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الرؤساء والمروسين في ما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة لزبائن.	2.89	1.20	أحيانا
11	نعتمد كموظفين بأننا نقوم بإنجاز المهام والواجبات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	2.72	1.21	أحيانا
12	تتبنى الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المنظمة.	2.32	1.46	نادرا

الجدول رقم 26: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور الثاني [من

إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة	
أحيانا	1.03	3.29	الثقافة التنظيمية القوية	البعد الأول
أحيانا	0.65	3.21	الثقافة التنظيمية المتكيفة	البعد الثاني
أحيانا	0.89	3.13	الثقافة التنظيمية المتطورة	البعد الثالث
أحيانا	0.69	3.28	المجموع بشكل عام	

يتضح من خلال الجدول (25) أن نتائج المحور الثاني والمتعلق بنوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تؤكد على أنه أحيانا ما يؤثر نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي وهذا حسب ما يؤكد عليه أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ 3.28 بانحراف معياري قدره 0.69 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدولين (24) و (25) يمكن ترتيب الأبعاد الخاصة بالمحور الثاني ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاء البعد الأول والمتعلق بالثقافة التنظيمية القوية في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 3.29 بانحراف معياري قدره 1.03 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون على أنه أحيانا ما تكون هناك ثقافة تنظيمية قوية تؤثر على الأداء التنظيمي، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الترتيب العام لفقرات المحور الثاني إذ نجد أن من بين أهم 05 فقرات والتي جاءت بدرجة غالباً نجد فقرتين تمثلان ميزتان ثقافتان قويتان تؤثران على الأداء التنظيمي، وهما كالتالي:
- ✓ هناك ميزة ثقافية قوية والمتعلقة بحرص العاملين على استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات المتوفرة في المنظمة الاستخدام الأمثل أي بالكفاءة والفعالية المطلوبة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الثاني.

✓ هناك ميزة ثقافية قوية والمتعلقة باحترام القيم والمعتقدات التنظيمية والالتزام بالقواعد داخل المؤسسة في جاءت **المرتبة لخامسة** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الثاني.

- جاء البعد الثاني والمتعلق الثقافة التنظيمية المتكيفة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 3.21 بانحراف معياري قدره 0.65 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون على أنه أحيانا ما تكون هناك ثقافة تنظيمية متكيفة تؤثر على الأداء التنظيمي، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الترتيب العام لفقرات المحور الثاني إذ نجد أن من بين أهم 05 فقرات والتي جاءت بدرجة **غالباً** نجد فقرة واحدة فقط تمثل ميزة من ميزات الثقافة التنظيمية المتكيفة التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وهي كالتالي:

✓ جاءت الخصوصية الثقافية المتكيفة والمتعلقة بعدم وجود استقرار داخل المؤسسة في **المرتبة الثانية** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الثاني، إذ أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالباً** ما يؤكدون على أنه توجد حالة من عدم الاستقرار داخل المؤسسة وهذا ما يثبت فعلاً بأن ثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة غير قادرة على تحقيق الاندماج الداخلي وحل المشاكل والصراعات التنظيمية التي تتخبط فيها، وبالتالي فهي غير قادرة على تحقيق التأقلم مع البيئة الخارجية، أي أن هذه الثقافة التنظيمية **غير متكيفة** وهذا ما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي.

- جاء البعد الثالث والمتعلق الثقافة التنظيمية المتطورة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 3.13 بانحراف معياري قدره 0.89 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون على أنه أحيانا ما تكون هناك ثقافة تنظيمية متطورة تؤثر على الأداء التنظيمي، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الترتيب العام لفقرات المحور الثاني إذ نجد أن من بين أهم 05 فقرات والتي جاءت بدرجة **غالباً** نجد فقرتين تمثلان ميزتان ثقافتان من ميزات الثقافة التنظيمية المتطورة التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وهي كالتالي:

✓ جاءت الخصوصية الثقافية المتطورة والمتعلقة بأن سلوكيات الموظفين تساهم في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة في **المرتبة الثالثة** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الثاني، إذ أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون على أن سلوكياتهم غالباً ما تساهم في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة، وبناء على هذه

الخصوصية فإن ثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة تتميز بنوع من التطور وهو ما يؤثر ايجابيا على الأداء التنظيمي.

✓ جاءت الخصوصية الثقافية المتطورة والمتعلقة بأن الموظفين يتقبلون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة مؤسستهم و تطورها في **المرتبة الرابعة** من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الثاني، إذ أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون على أنهم **غالبًا** ما يتقبلون الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة مؤسستهم وتطورها، وبناء على هذه الخصوصية الثقافية المتطورة فإن ثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة تتميز بنوع من التطور وهو ما يؤثر ايجابيا على الأداء التنظيمي.

ومما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن ثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة تتميز بنوع من **القوة والتطور** وهو ما يؤثر ايجابيا على الأداء التنظيمي، ويصب كذلك في صالح الفرضية الثانية والتي تؤكد بدورها على أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة يؤثر على الأداء التنظيمي.

3.2.1.3.3. عرض نتائج محور طبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة

نهدف من خلال هذا المحور إلى إعطاء تصور عام حول طبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة وذلك من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: التخطيط للتغيير الثقافي، تنفيذ التغيير الثقافي، متابعة التغيير الثقافي، والفكرة الأساسية التي نسعى للوصول إليها من خلال هذا المحور هي معرفة مدى إمكانية تحسين الأداء التنظيمي من خلال انتهاج التغيير الثقافي.

● التخطيط للتغيير الثقافي

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (25، 26، 27، 28)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة التخطيط للتغيير الثقافي داخل المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 27: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بالتخطيط للتغيير الثقافي [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التخطيط للتغيير الثقافي						
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبًا	دائما		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
أحيانا	1.21	3.22	13	23	44	31	24	25	هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.
			%9.6	%17	%32.6	%23	%17.8		
نادرا	1.15	1.93	69	26	27	7	6	26	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير.
			%51.1	%19.3	%20	%5.2	%4.4		
نادرا	1.23	2.14	58	27	31	11	8	27	تحاول المؤسسة توضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.
			%43	%20	%23	%8.1	%5.9		
نادرا	1.21	1.94	71	26	20	11	7	28	تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه.
			%52.6	%19.3	%14.8	%8.1	%5.2		
نادرا	0.93	2.31	المجموع بشكل عام						

يتضح من خلال الجدول (26) أن التخطيط للتغيير الثقافي نادرا ما يحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 2.31 بانحراف معياري قدره 0.93 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (26) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتخطيط للتغيير الثقافي داخل المؤسسة ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 25 التي تضمنت « هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.22 بانحراف معياري قدره 1.21 وهذا ما يرقم 27 أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نادرا ما يعتقدون بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم، ويعتقد الباحث أن ذلك راجع لتخوف العاملين من التغييرات التي تنتهجها الإدارة

من جهة وعدم وضوح الإستراتيجيات التي تنتهجها الوزارة على المستوى الكلي من جهة أخرى، كما أن هذا الاعتقاد له تأثيره السلبي على ما يعتقد الأفراد عن الإدارة وما تعتقده الإدارة عن الأفراد وهو ما لا يكون في صالح الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة.

- جاءت الفقرة رقم 27 التي تضمنت « تحاول المؤسسة توضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.14 بانحراف معياري قدره 1.23 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نادرا ما تحاول المؤسسة توضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير، وهذا ما لا يكون في صالح الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، إذ أنه يؤدي إلى عدم التماسك بين مكونات الثقافة التنظيمية وبالتالي يؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمة محل الدراسة.

- جاءت الفقرة رقم 28 التي تضمنت « تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.94 بانحراف معياري قدره 1.21 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه وهذا راجع حسب الباحث إلى حالة اللامبالاة من طرف الإدارة نتيجة عدم استقلاليتها من جهة ونتيجة مركزية القرارات المفروضة من طرف الجهات البيروقراطية من جهة أخرى، وهذا ما يؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمة.

- جاءت الفقرة رقم 26 التي تضمنت « تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.93 بانحراف معياري قدره 1.15 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير، وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر سلبا على الأداء التنظيمي.

● تنفيذ التغيير الثقافي

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (29، 30، 31، 32)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة تنفيذ التغيير الثقافي داخل المؤسسة محل الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 28: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمحور المتعلق بتنفيذ التغيير الثقافي [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	تنفيذ التغيير الثقافي	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
نادرا	1.08	1.98	62	29	32	9	3	تعمل الإدارة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.	29
			%45.9	%21.5	%23.7	%6.7	%2.2		
نادرا	1.12	2.01	63	27	28	15	2	تعمل إدارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير.	30
			%46.7	%20	%20.7	%11.1	%1.5		
نادرا	1.20	2.16	54	32	29	13	7	تحاول إدارة المؤسسة توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة.	31
			%40	%23.7	%21.5	%9.6	%5.2		
نادرا	1.28	2.16	60	24	29	13	9	تركز إدارة المؤسسة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح.	32
			%44.4	%17.8	%21.5	%9.6	%6.7		
نادرا	1.00	2.08	المجموع بشكل عام						

يتضح من خلال الجدول (27) أن تنفيذ للتغيير الثقافي نادرا ما يحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 2.08 بانحراف معياري قدره 1.00 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (27) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتنفيذ للتغيير الثقافي داخل المؤسسة ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 31 التي تضمنت « تحاول إدارة المؤسسة توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.16 بانحراف معياري قدره 1.20 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون أنه نادرا ما تحاول إدارة المؤسسة

توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر سلبا على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 32 التي تضمنت « تركيز إدارة المؤسسة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.16 بانحراف معياري قدره 1.28 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون أنه نادرا ما تركز إدارة المؤسسة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر كذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 30 التي تضمنت « تعمل إدارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.01 بانحراف معياري قدره 1.28 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون أنه نادرا ما تعمل إدارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير، وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر كذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 29 التي تضمنت « تعمل الإدارة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.98 بانحراف معياري قدره 1.08 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون أنه نادرا ما تعمل الإدارة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير، وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر كذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

• متابعة التغيير الثقافي

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (33، 34، 35 (36)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب، المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة متابعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم 29: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

الخاصة بالمحور المتعلق بمتابعة التغيير الثقافي [من إعداد الباحث]

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	متابعة التغيير الثقافي						
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
نادرا	1.28	2.36	48	28	29	22	8	33	تسعى إدارة المؤسسة على متابعة تأثير التغيير على الأداء التنظيمي.
			%35.6	%20.7	%21.5	%16.3	%5.9		
نادرا	1.13	2.00	58	42	16	15	4	34	تقوم المؤسسة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير.
			%43	%31.1	%11.9	%11.1	%3		
نادرا	1.09	1.84	72	29	20	11	3	35	تقوم إدارة المؤسسة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح.
			%53.3	%21.5	%14.8	%8.1	%2.2		
أحيانا	1.47	2.9	32	28	26	20	29	36	تسعى إدارة المؤسسة إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.
			%23.7	%20.7	%19.3	%14.8	%21.5		
نادرا	0.98	2.27	المجموع بشكل عام						

يتضح من خلال الجدول (28) أن متابعة للتغيير الثقافي نادرا ما يحتل مكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 2.27 بانحراف معياري قدره 0.98 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (28) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بمتابعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 33 التي تضمنت « تسعى أداة المؤسسة على متابعة تأثير التغيير على الأداء التنظيمي » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.36 بانحراف معياري قدره 1.28 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون أنه نادرا ما تسعى أداة المؤسسة على متابعة تأثير التغيير على الأداء التنظيمي، وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر كذلك سلباً على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 36 التي تضمنت « تسعى إدارة المؤسسة إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.9 بانحراف معياري قدره 1.47 وهذا ما يدل

على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون أنه أحيانا ما تسعى إدارة المؤسسة إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير، وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر كذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 34 التي تضمنت « تقوم المؤسسة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.00 بانحراف معياري قدره 1.13 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون أنه نادرا ما تقوم المؤسسة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر كذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم 35 التي تضمنت « تقوم إدارة المؤسسة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.84 بانحراف معياري قدره 1.09 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون أنه نادرا ما تقوم إدارة المؤسسة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح وهذا ما يضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ويؤثر كذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

الجدول رقم 30: ترتيب فقرات المحور الثالث حسب درجة الأهمية [من إعداد الباحث]

ترتيب الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.	3.22	1.21	أحيانا
2	تسعى إدارة المنظمة إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.	2.90	1.47	أحيانا
3	تسعى إدارة المنظمة على متابعة تأثير التغيير على الأداء التنظيمي .	2.36	1.28	نادرا
4	تحاول إدارة المنظمة توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة.	2.16	1.20	نادرا
5	تركز إدارة المنظمة على مشاركة والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح.	2.16	1.28	نادرا
6	تحاول الإدارة توضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.	2.14	1.23	نادرا
7	تعمل إدارة المنظمة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير.	2.01	1.12	نادرا
8	تقوم المنظمة بإشراك الموظفين في تقييم عملية التغيير.	2.00	1.13	نادرا
9	تعمل الإدارة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.	1.98	1.08	نادرا
10	تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه.	1.94	1.21	نادرا
11	تشرك إدارة المنظمة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير.	1.93	1.15	نادرا

نادرا	1.09	1.84	تقوم إدارة المنظمة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح.	12
-------	------	------	---	----

الجدول رقم 31: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الخاصة بالمشور الثالث [من

إعداد الباحث]

طبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الأول	التخطيط للتغيير الثقافي	2.31	0.93	نادرا
البعد الثاني	تنفيذ التغيير الثقافي	2.08	1.00	نادرا
البعد الثالث	متابعة التغيير الثقافي	2.27	0.98	نادرا
	المجموع بشكل عام	2.22	0.87	نادرا

يتضح من خلال الجدول (30) أن نتائج المشور الثالث والمتعلق بطبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة تؤكد على أنه نادرا تنتهج الإدارة التغيير الثقافي كآلية من آليات التغيير التنظيمي وهو ما يؤثر على الأداء التنظيمي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المشور إذ بلغ 3.28 بانحراف معياري قدره 0.69 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المشور.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدولين (29) و (30) يمكن ترتيب الأبعاد الخاصة بالمشور الثاني ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاء البعد الأول والمتعلق بالتخطيط للتغيير الثقافي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 2.31 بانحراف معياري قدره 0.93 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون على أنه نادرا ما تتبنى إدارة المؤسسة التخطيط للتغيير الثقافي وبالتالي فإنه نادرا ما تشرك العاملين في التخطيط، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الترتيب العام لفقرات المشور الثالث إذ نجد أن الفقرة المتعلقة بالتخطيط للتغيير جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الترتيب العام لفقرات المشور الثالث و بدرجة نادرا، وتتوزع بقية فقرات البعد الأول في مراتب متأخرة من الترتيب العام لفقرات المشور الثالث وإذا أردنا استنتاج الأرقام الواردة في الجدول السابق المتعلق بمدى الأخذ بالجانب الثقافي في عملية تخطيط التغيير فيجب الإشارة إلى بعض المضامين الواردة في الجانب النظري والتي تخص مراحل إدارة التغيير وبالخصوص تلك المرحلة الأولى التي تحاول المنظمة فيها تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير والتخطيط له وذلك بتوجيه سلوكيات الأفراد وخلق الشعور لديهم بأهمية التغيير مما يؤدي إلى خلق وإيجاد قيم واتجاهات جديدة تتوافق مع التغيير الذي سيحدث، نجد أن محاولة إدارة المؤسسة محل الدراسة في ذلك كانت ضعيفة جداً، وهو ما أدى إلى إهمال الجانب الثقافي في عملية التغيير، كما يجب الإشارة كذلك إلى بعض المضامين الواردة في الجانب النظري والتي تخص أسباب مقاومة التغيير بالنسبة للأفراد، إذ نجد أن عدم إشراك العمال في عملية إدارة التغيير وعدم توضيح الرؤية و الهدف من

عملية التغيير سيؤدي بالضرورة إلى نشوء تلك المقاومة التي تعرقل نجاح العديد من برامج التغيير، وتعرقل كذلك نجاح بقية البرامج الأخرى التي تتبناها المؤسسة وهو ما يثبت بأن هناك صراع تنظيمي كبير ما بين الإدارة والأفراد وهو ما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

- جاء البعد الثالث والمتعلق بمتابعة التغيير الثقافي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 2.27 بانحراف معياري قدره 0.98 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون على أنه نادراً ما تتابع الإدارة نتائج التغيير الثقافي، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال تواجد فقرات البعد الثالث في المراتب الثانية والثالثة والثامنة والثانية عشر من الترتيب العام لفقرات المحور الثالث، ولتفسير النتائج الواردة في الجدول السابق المتعلق بمدى الأخذ بالجانب الثقافي في عملية متابعة التغيير، علينا الرجوع إلى أدبيات الدراسة لاستخلاص بعض النتائج، حيث نجد أنه فيما يخص مراحل إدارة التغيير وبالخصوص تلك المرحلة الثالثة التي تحاول المنظمة من خلالها متابعة نتائج التغيير وتقييمها وبعد ذلك تثبيت التغيير وحث الأفراد على الالتزام بالوضع الجديد والسلوكيات والقيم والمعايير الجديدة نلاحظ أن المؤسسة كانت محاولتها في ذلك **ضعيف جداً**، ولكن ما يصعب تفسيره في الحقيقة هو **وجود البعد الخاص بمتابعة التغيير قبل البعد الخاص بتنفيذ التغيير** وهو ما يؤكد وجود فقرتين متعلقتين بمتابعة التغيير الثقافي في المرتبة الثانية والثالثة من حيث الترتيب العام لفقرات المحور الثالث، كما أن هناك فقرة خاصة بمتابعة التغيير الثقافي جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة **أحياناً** وبالتالي فإن إدارة المنظمة **ترغم الأفراد على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير وذلك قبل تنفيذ التغيير** وهو ما يؤكد على أن إدارة المنظمة تحاول تجسيد ثقافة تنظيمية سلبية تتعارض مع تلك القيم والمعتقدات الإيجابية التي يعتنقها الأفراد وهو ما يؤدي بالضرورة إلى حدوث **صراع ثقافي كبير** بين ثقافة الإدارة وثقافة العاملين وهو ما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

- جاء البعد الثاني والمتعلق بتنفيذ التغيير الثقافي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 2.08 بانحراف معياري قدره 1.00 وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة يؤكدون على أنه نادراً ما تقترب الإدارة من العمال وتتواصل معهم أثناء عملية التغيير ونادراً ما تكسبهم المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير ونادراً ما توظف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة، ولتفسير النتائج الواردة في الجدول السابق المتعلق بمدى الأخذ بالجانب الثقافي في عملية تنفيذ التغيير علينا الرجوع إلى أدبيات الدراسة لاستخلاص بعض النتائج، حيث نجد أنه فيما يخص مراحل إدارة التغيير وبالخصوص تلك المرحلة الثانية التي تحاول المنظمة من خلالها التحرك بتنفيذ فعلي للتغيير وذلك بإكساب العمال المهارات اللازمة لإحداث التغيير وتفويض السلطات وإشراك العمال في تنفيذ التغيير نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة كانت محاولتها في ذلك **ضعيف جداً**، وهذا ما يؤكد وجود **ثقافة سلبية** تعمل إدارة المنظمة على تكريسها وتطبيقها على الأفراد **بقوة السلطة** التي تملكها من خلال استخدام سياسة الترغيب (المكافآت) تارة وسياسة الترهيب (العقوبات) تارة أخرى، وهو ما ينقص من قوة تأثير القيم والمعتقدات الإيجابية التي يحملها الأفراد مقارنة بقوة الثقافة التنظيمية السلبية التي تفرضها الإدارة، وهو ما يوجه ثقافة المؤسسة بشكل عام إلى السلبية وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على الأداء التنظيمي.

2.3.3. اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات البحث باستعمال احد الأساليب الإحصائية وهو اختبار «كاي تربيع» وهذا بهدف قبول أو رفض الفرضية، حيث يستخدم لمعرفة ما إذا كانت التكرارات الملاحظة تختلف عن تلك التكرارات النظرية عندما يكون عدد الخيارات أكثر من اثنين [143] ص 102 ويكون ذلك من خلال حساب قيمة (χ^2) لكل فقرة من فقرات المحاور الخاصة بكل فرضية ومقارنتها بقيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة α معين ودرجة حرية df معلومة، فإذا كانت قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية نقول أن (χ^2) دالة أي أن هناك نوع من التجانس في إجابات أفراد العينة حول تلك الفقرة. بعدها يتم قبول أو رفض الفرضية من خلال عدد فقرات الفرضية التي تكون فيه (χ^2) دالة. حيث تقبل الفرضية إذا كان عدد الفقرات التي تكون فيها (χ^2) دالة أكبر من عدد الفقرات التي تكون فيها (χ^2) غير دالة، والعكس صحيح.

$$\chi^2 = \sum ((f_o - f_e)^2 / f_o) \quad \text{ويتم حساب قيمة } (\chi^2) \text{ كما يلي :}$$

f_e : التكرارات الملاحظة

f_o : التكرارات النظرية والتي تساوي (مجموع التكرارات / عدد خيارات الموافقة)

$$f_o = (135/5) = 27 \text{ أي}$$

أما فيما يخص مستوى الدلالة α في دراستنا هذه فيساوي $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي $df = 5 - 1 = 4$ بمعنى عدد خيارات الموافقة منقوصة منها واحد.

1.2.3.3. اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم 32: اختبار الفقرة رقم (01) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	60.96	27	%39.3	53	دائما
		27	%19.3	26	غالبا
		27	%30.4	41	أحيانا
		27	%3.7	5	نادرا
		27	%7.4	10	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 01 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 60.96 ، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائما بنسبة 39.3% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما يشعر العاملون بالولاء والانتماء لمنظمتهم.

الجدول رقم 33: اختبار الفقرة رقم (02) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	37.26	27	%14.8	20	دائما
		27	%27.4	37	غالبا
		27	%36.3	49	أحيانا
		27	%14.8	20	نادرا
		27	%6.7	9	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 02 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 37.26، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا بنسبة 36.3% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما توجد لديهم مجموعة من الأفكار المشتركة تساهم في إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم 34: اختبار الفقرة رقم (03) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	31.33	27	%11.1	15	دائما
		27	%8.9	12	غالبا
		27	%33.3	45	أحيانا
		27	%28.9	39	نادرا
		27	%17.8	24	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 03 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 31.33، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا بنسبة 33.3% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة

متفقون على أنه أحيانا ما يسمعون ببعض القصص والحكايات عن أشخاص بارزين حققوا النجاح داخل المؤسسة.

الجدول رقم 35: اختبار الفقرة رقم (04) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرا	26.44	27	%7.4	10	دائما
		27	%14.1	19	غالبا
		27	%33.3	45	أحيانا
		27	%20.7	28	نادرا
		27	%24.4	33	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 04 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 26.44، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا بنسبة 33.3% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما يمارسون بعض الطقوس والشعائر داخل منظماتهم مثل: تناول الوجبات الجماعية، إقامة لقاءات جماعية، إقامة الاحتفالات.

الجدول رقم 36: اختبار الفقرة رقم (05) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبا	32.30	27	%34.8	47	دائما
		27	%24.4	33	غالبا
		27	%20	27	أحيانا
		27	%15.6	21	نادرا
		27	%5.2	7	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 05 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 32.30، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائما بنسبة 34.8% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالبا ما يحافظ الموظفون على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.

الجدول رقم 37: اختبار الفقرة رقم (06) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	11.63	27	%25.2	34	دائما
		27	%23	31	غالبا
		27	%25.9	35	أحيانا
		27	%14.1	19	نادرا
		27	%11.9	16	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 06 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أقل من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 11.63، وبالتالي (χ^2) غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا بنسبة 25.9% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما يكون هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية قيمة الوقت من خلال احترام مواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل.

الجدول رقم 38: اختبار الفقرة رقم (07) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبا	53.70	27	%43	58	دائما
		27	%21.5	29	غالبا
		27	%18.5	25	أحيانا
		27	%8.9	12	نادرا
		27	%8.1	11	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 07 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 53.70، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائما بنسبة 43% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالبا ما يلتزم العاملون في منظماتهم بأسلوب نحن في خدمة الزبون عند التعامل مع الجمهور الخارجي.

الجدول رقم 39: اختبار الفقرة رقم (08) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبًا	20.15	27	%28.9	39	دائمًا
		27	%23	31	غالبًا
		27	%25.9	35	أحيانًا
		27	%14.1	19	نادرًا
		27	%8.1	11	أبداً
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 08 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 20.15، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً بنسبة %28.9 مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالباً ما يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 40: اختبار الفقرة رقم (09) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبًا	25.18	27	%31.1	42	دائمًا
		27	%21.5	29	غالبًا
		27	%26.7	36	أحيانًا
		27	%13.3	18	نادرًا
		27	%7.4	10	أبداً
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 09 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 25.18، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً بنسبة %31.1 مما يؤكد أن في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالباً ما يعتقد الموظفون بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام.

الجدول رقم 41: اختبار الفقرة رقم (10) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرًا	131.70	27	%11.9	16	دائمًا
		27	%11.1	15	غالبًا
		27	%11.9	16	أحيانًا
		27	%5.9	8	نادرًا
		27	%59.3	80	أبداً
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 10 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 131.70، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبداً بنسبة 59.3%، مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أن نادرًا ما يعتقد الموظفون أن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يتقاضونه من راتب.

الجدول رقم 42: اختبار الفقرة رقم (11) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبًا	56.37	27	%34.1	46	دائمًا
		27	%30.4	41	غالبًا
		27	%26.7	36	أحيانًا
		27	%3.7	5	نادرًا
		27	%5.2	7	أبداً
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 11 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 56.37، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً بنسبة 34.1%، مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أن غالبًا ما يعتقد الموظفون بأنهم يقومون بإنجاز المهام والواجبات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

الجدول رقم 43: اختبار الفقرة رقم (12) من المحور الأول [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	12.66	27	%19.3	26	دائما
		27	%22.2	30	غالبا
		27	%30.4	41	أحيانا
		27	%15.6	21	نادرا
		27	%12.6	17	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 12 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 12.66، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا بنسبة 30.4% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما تكون هناك صناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت بشكل ضعيف إذ نلاحظ أن قيم (χ^2) المحسوبة لفقرات الفرضية الأولى كلها أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية، ما عدا الفقرات 06 و 12 التي كانت فيهما قيم (χ^2) المحسوبة أقل من قيمة (χ^2) الجدولية، وهذا ما يدل على أن (χ^2) دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ وقد كانت هذه الدلالة بدرجة أحيانا في جميع أبعاد المحور الأول ما عدا البعد الثاني الذي كانت درجته غالبا، وقد كانت دلالة هذا المحور في العموم لصالح اختيار أحيانا وعلى هذا الأساس سيتم قبول الفرضية الأولى بدرجة ضعيفة استناداً للبيانات والمعلومات الواردة من المؤسسة محل الدراسة والتي تنص على أنه « تعتبر القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة من أهم العناصر التي تؤثر في الأداء التنظيمي ».

2.2.3.3. اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم 44: اختبار الفقرة رقم (13) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	05.55	27	%14.1	19	دائما
		27	%26.7	36	غالبا
		27	%20	27	أحيانا
		27	%20.7	28	نادرا
		27	%18.5	25	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 13 الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أقل من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 05.55، وبالتالي (χ^2) غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالبا بنسبة 26.7% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 45: اختبار الفقرة رقم (14) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	7.63	27	%14.8	20	دائما
		27	%17	23	غالبا
		27	%27.4	37	أحيانا
		27	%23.7	32	نادرا
		27	%17	23	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم (14) الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 7.63، وبالتالي (χ^2) غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا بنسبة 27.4% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الرؤساء والمرؤوسين في ما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة.

الجدول رقم 46: اختبار الفقرة رقم (15) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبا	17.18	27	%30.4	41	دائما
		27	%18.5	25	غالبا
		27	%21.5	29	أحيانا
		27	%21.5	29	نادرا
		27	%8.1	11	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 15 الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 17.18، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح

اختيار دائما بنسبة 30.4% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالبا ما يكون هناك احترام لقيم والمعتقدات والالتزام بالقواعد داخل المؤسسة.

الجدول رقم 47: اختبار الفقرة رقم (16) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبا	60.30	27	%40.7	55	دائما
		27	%29.6	40	غالبا
		27	%16.3	22	أحيانا
		27	%5.9	8	نادرا
		27	%7.4	10	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 16 الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 60.30، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائما بنسبة 40.7% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالبا ما يحرص العاملون على استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات المتوفرة في المؤسسة الاستخدام الأمثل.

الجدول رقم 48: اختبار الفقرة رقم (17) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	08.15	27	%14.8	20	دائما
		27	%16.3	22	غالبا
		27	%23	31	أحيانا
		27	%17.8	24	نادرا
		27	%28.1	38	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 17 الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أقل من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 08.15 وبالتالي (χ^2) غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 28.1% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما يكون هناك اختلاف بين ثقافة منظماتهم وثقافة المجتمع الجزائري.

الجدول رقم 49: اختبار الفقرة رقم (18) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالباً	39.33	27	%25.2	34	دائماً
		27	%31.9	43	غالباً
		27	%28.9	39	أحياناً
		27	%7.4	10	نادراً
		27	%6.7	9	أبداً
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 18 الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 39.33، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالباً بنسبة 31.9% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالباً ما يكون هناك عدم استقرار داخل منظماتهم.

الجدول رقم 50: اختبار الفقرة رقم (19) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحياناً	07.70	27	%18.5	25	دائماً
		27	%25.9	35	غالباً
		27	%24.4	33	أحياناً
		27	%18.5	25	نادراً
		27	%12.6	17	أبداً
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 19 الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أقل من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 07.70، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالباً بنسبة 25.9% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحياناً ما تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتوفير أحدث الأجهزة والتقنيات المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة.

الجدول رقم 51: اختبار الفقرة رقم (20) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	14.30	27	%20	27	دائما
		27	%26.7	36	غالبا
		27	%25.2	34	أحيانا
		27	%20	27	نادرا
		27	%8.1	11	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم (20) الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 14.30، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالبا بنسبة 26.7% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.

الجدول رقم 52: اختبار الفقرة رقم (21) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبا	31.26	27	%37	50	دائما
		27	%17.8	24	غالبا
		27	%23	31	أحيانا
		27	%11.9	16	نادرا
		27	%10.4	14	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم (21) الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 31.26، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائما بنسبة 37% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالبا ما تساهم سلوكيات الموظفين في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة.

الجدول رقم 53: اختبار الفقرة رقم (22) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرا	35.18	27	%7.4	10	دائما
		27	%8.1	11	غالبا
		27	%25.2	34	أحيانا
		27	%27.4	37	نادرا
		27	%31.9	43	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم (22) الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 35.18، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 31.9% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تتبنى الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.

الجدول رقم 54: اختبار الفقرة رقم (23) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
غالبا	22.37	27	%28.1	38	دائما
		27	%28.1	38	غالبا
		27	%23	31	أحيانا
		27	%11.9	16	نادرا
		27	%8.9	12	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم (23) الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 22.37، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائما وغالبا بنسبة 28.1% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه غالبا ما يتقبل الموظفون الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها.

الجدول رقم 55: اختبار الفقرة رقم (24) الخاصة بالمحور الثاني [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	08.74	27	%16.3	22	دائما
		27	%22.2	30	غالبا
		27	%28.1	38	أحيانا
		27	%20	27	نادرا
		27	%13.3	18	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم (24) الخاصة بالمحور الثاني يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أقل من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 08.74، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا بنسبة 28.1% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما يكون هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع الابتكار والتطوير.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية تحققت بشكل ضعيف جدا إذ نلاحظ أن قيم (χ^2) المحسوبة لـ 07 فقرات من بين 12 فقرة من فقرات الفرضية الأولى كانت أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية، أما 05 فقرات الباقية (13، 14، 17، 19، 24) فكانت قيم (χ^2) المحسوبة عندها أقل من قيمة (χ^2) الجدولية، مما يدل على أن (χ^2) دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ وقد كانت هذه الدلالة: ح: اختيار أحيانا في أغلب أبعاد المحور الثاني، وعلى هذا الأساس سيتم قبول الفرضية الأولى بدرجة ضعيفة جدا استناداً للبيانات والمعلومات الواردة من المؤسسة محل الدراسة والتي تنص على أنه « يؤثر نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي».

3.2.3.3. اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم 56: اختبار الفقرة رقم (25) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	19.48	27	%17.8	24	دائما
		27	%23	31	غالبا
		27	%32.6	44	أحيانا
		27	%17	23	نادرا
		27	%9.6	13	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 25 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي

4 والتي تساوي 19.48 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا بنسبة 32.6% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه أحيانا ما يكون هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.

الجدول رقم 57: اختبار الفقرة رقم (26) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرًا	96.52	27	%4.4	6	دائما
		27	%5.2	7	غالبا
		27	%20	27	أحيانا
		27	%19.3	26	نادرًا
		27	%51.1	69	أبدا
		135	%100	135	المجموع

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 26 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 96.52 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 51.1% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرًا ما تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير.

الجدول رقم 58: اختبار الفقرة رقم (27) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرًا	59.04	27	%5.9	8	دائما
		27	%8.1	11	غالبا
		27	%23	31	أحيانا
		27	%20	27	نادرًا
		27	%43	58	أبدا
		135	%100	135	المجموع

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 27 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 59.04، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 43% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرًا ما تحاول المؤسسة توضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.

الجدول رقم 59: اختبار الفقرة رقم (28) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرا	97.85	27	%5.2	7	دائما
		27	%8.1	11	غالبا
		27	%14.8	20	أحيانا
		27	%19.3	26	نادرا
		27	%52.6	71	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 28 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 97.85، وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 52.6% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه.

الجدول رقم 60: اختبار الفقرة رقم (29) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرا	79.78	27	%2.2	3	دائما
		27	%6.7	9	غالبا
		27	%23.7	32	أحيانا
		27	%21.5	29	نادرا
		27	%45.9	62	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 29 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 79.78 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 45.9% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تعمل الإدارة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.

الجدول رقم 61: اختبار الفقرة رقم (30) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرا	76.52	27	%1.5	2	دائما
		27	%11.1	15	غالبا
		27	%20.7	28	أحيانا
		27	%20	27	نادرا
		27	%46.7	63	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 30 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 76.52 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 46.7% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تعمل إدارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير.

الجدول رقم 62: اختبار الفقرة رقم (31) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرا	50.15	27	%5.2	7	دائما
		27	%9.6	13	غالبا
		27	%21.5	29	أحيانا
		27	%23.7	32	نادرا
		27	%40	54	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 31 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 50.15 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 40% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تحاول إدارة المؤسسة توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة.

الجدول رقم 63: اختبار الفقرة رقم (32) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرا	60.07	27	%6.7	9	دائما
		27	%9.6	13	غالبا
		27	%21.5	29	أحيانا
		27	%17.8	24	نادرا
		27	%44.4	60	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 32 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 60.07 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 44.4% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تركز إدارة المؤسسة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح.

الجدول رقم 64: اختبار الفقرة رقم (33) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرا	30.81	27	%5.9	8	دائما
		27	%16.3	22	غالبا
		27	%21.5	29	أحيانا
		27	%20.7	28	نادرا
		27	%35.6	48	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 33 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 30.81 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة 30.81% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تسعى إدارة المؤسسة على متابعة تأثير التغيير على الأداء التنظيمي.

الجدول رقم 65: اختبار الفقرة رقم (34) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرًا	73.33	27	%3	4	دائمًا
		27	%11.1	15	غالبًا
		27	%11.9	16	أحيانًا
		27	%31.1	42	نادرًا
		27	%43	58	أبداً
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 34 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 73.33 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبداً بنسبة 43% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرًا ما تقوم المؤسسة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير.

الجدول رقم 66: اختبار الفقرة رقم (35) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
نادرًا	107.78	27	%2.2	3	دائمًا
		27	%8.1	11	غالبًا
		27	%14.8	20	أحيانًا
		27	%21.5	29	نادرًا
		27	%53.3	72	أبداً
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 35 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 107.78 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبداً بنسبة 53.3% مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرًا ما تقوم إدارة المؤسسة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح.

الجدول رقم 67: اختبار الفقرة رقم (36) الخاصة بالمحور الثالث [من إعداد الباحث]

الاتجاه	قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة الموافقة
أحيانا	02.96	27	%21.5	29	دائما
		27	%14.8	20	غالبا
		27	%19.3	26	أحيانا
		27	%20.7	28	نادرا
		27	%23.7	32	أبدا
		135	%100	135	المجموع
قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 4 تساوي 13.27					

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار الفقرة رقم 36 الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا أن قيمة (χ^2) المحسوبة أقل من قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 والتي تساوي 02.96 وبالتالي (χ^2) دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أبدا بنسبة %23.7 مما يؤكد في العموم على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة متفقون على أنه نادرا ما تسعى إدارة المؤسسة إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية لثالثة لم تحققت إذ نلاحظ أن قيم (χ^2) المحسوبة لفقرات الفرضية الأولى كلها أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية ما عدا الفقرة رقم 36 ما يدل على أن (χ^2) دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار نادرا في أغلب أبعاد المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة، وقد كانت دلالة هذا المحور في العموم لصالح اختيار نادرا، وعلى هذا الأساس سيتم رفض الفرضية الثالثة (وذلك لدرجة رفض كل فقراتها تقريبا من طرف عينة الدراسة وباختيار نادرا) و استناداً للبيانات والمعلومات الواردة من المؤسسة محل الدراسة فإنه تم رفض الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يمكن تحسين الأداء التنظيمي من خلال انتهاج التغيير الثقافي.

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية بغية معرفة أهمية ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الموجودة بولاية الجلفة، واستعملنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة، وقد صممناها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على جملة من المحكمين، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على عينة البحث من خلال المقابلة، الأمر الذي أدى إلى رفع نسبة الاسترجاع حيث بلغت %87.5، وبعد فحص الاستثمارات وجدنا أن %95 منها صالح للتحليل. وبعد ذلك قمنا بتفريغ الإستانة من خلال الاعتماد على البرنامج (SPSS) الذي ساعدنا في إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية الوصفية منها والاستدلالية الإحصائية ذات العلاقة بهدف الموضوع، ثم قمنا بإجراء اختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل كرونباخ ألفا الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.904 وهذا تقدير ممتاز يرفع من معنوية أداة الدراسة.

وانطلاقاً من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الخاص بالقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة إلى أنه أحياناً ما تحظى القيم والمعتقدات التنظيمية بمكانة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة كما أنه أحياناً ما تساهم هذه القيم والمعتقدات في تحسين الأداء التنظيمي، أما من خلال المحور الخاص بنوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة فقد توصلنا من خلال أفراد عينة الدراسة كذلك إلى أنه أحياناً ما تتميز الثقافة التنظيمية بالقوة كما تتصف في بعض الأحيان بالتكيف و التطور، و توصلنا كذلك من خلال المحور الخاص بطبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة على أنه نادراً ما تتبنى إدارة المؤسسة التغيير الثقافي كآلية من آليات التغيير التنظيمي وهو ما لا يرجح في كفة الأداء التنظيمي وبذلك يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

ومن خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة توصلنا إلى:

قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه « تعتبر القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة من أهم العناصر التي تؤثر في الأداء التنظيمي » بشكل ضعيف ذلك لأن أغلب فقرات المحور الأول كانت فيها قيم (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية، ما عدا فقرتين وهو ما يدل على أن (χ^2) دالة عند مستوى $\alpha = 0.01$ من الدلالة، وهذا ما يفسر متوسط درجة قبول فقرات المحور الأول من طرف أفراد عينة الدراسة كان باختيار أحياناً من طرف أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية.

قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه « يؤثر نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي » بشكل ضعيف جداً ذلك لأن فقرات 07 من بين 12 فقرة من فقرات المحور الثاني كانت فيها قيم (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية، وهو ما يدل على أن (χ^2) دالة عند مستوى $\alpha = 0.01$ من الدلالة وهذا ما يفسر متوسط درجة القبول باختيار درجة أحياناً من طرف أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية.

رفض الفرضية الثالثة التي تنص على أنه « يمكن تحسين الأداء التنظيمي من خلال انتهاج التغيير الثقافي » حتى وإن كانت أغلب قيم (χ^2) المحسوبة لفقرات المحور الثالث أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية، وهو ما يدل على أن (χ^2) غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.01$ من الدلالة، ذلك لأن متوسط درجة قبول فقرات المحور الثالث من طرف أفراد عينة الدراسة كان باختيار نادراً وهو ما ينفي شرط تحقق الفرضية الثالثة.

الخاتمة

إن الهدف من بحثنا هذا هو إيضاح مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وبذلك تمحورت إشكالية البحث حول ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للمنظمة؟ ذلك لأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة والتي طورها أفراد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي والتي تنتقل إلى أفراد المنظمة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا على أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة.

كما أن هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي الذي تنشده كل المنظمات بهدف الاندماج مع محيطها الداخلي وكذا التأقلم مع محيطها الخارجي وكسب ميزة تنافسية تؤهلها للدخول في خضم هذه المنافسة العالمية المتنامية، وبين الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات والتي تعتبر كسلاح ذو حدين، إذ يمكن لهذه الثقافة أن تساهم في جعل المنظمة أكثر استجابة لهذه التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في حالة وجود ثقافة قوية ومرنة وتتسم بالإيجابية في تأثيرها على الأداء التنظيمي، ويمكن لها أن تكون كعائق لبعض التغييرات التي تنتهجها المنظمة.

وعلى هذا الأساس أضحت حتمية التغيير الثقافي كأحد آليات التغيير التنظيمي داخل المنظمات وذلك لضمان الاندماج الداخلي وكذا سرعة التكيف و التأقلم مع كل المستجدات التي تحيط بالمنظمة من الخارج.

أما من خلال دراسة حالة منظمة جزائرية فقد حاولنا، إسقاط الجزء النظري من الدراسة و تجسيده عمليا على المؤسسة العمومية الاستشفائية الموجودة بولاية الجلفة، وذلك لإبراز مدى اهتمام المنظمة الجزائرية بمفهوم الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي وكذا معرفة أهم المشاكل ذات البعد الثقافي و انعكاساتها على مستويات الأداء التنظيمي بالمنظمة الجزائرية.

1. نتائج الدراسة الميدانية

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج و التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، وفي هذا المطلب سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحث من خلال هذه النتائج وذلك على النحو التالي:

1.1. النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة

- بلغت نسبة الذكور في عينة الدراسة 65.2%، في حين لم تتجاوز نسبة الإناث في عينة الدراسة 34.8%، ويرجع ذلك حسب الباحث إلى الطبيعة الاجتماعية للمنطقة التي تتحفظ على عمل المرأة وخاصة لدى الجيل القديم من الموظفين الذين تقل فيهم نسبة الإناث، على غرار الجيل الجديد من

الموظفين الذين تكثر فيهم نسبة الإناث وهذا ما أدى إلى وصول نسبة الإناث إجمالاً إلى الثلث في عينة الدراسة.

- لقد كانت الفئة العمرية الغالبة على أفراد في عينة الدراسة هي ما بين (30 و40 سنة) بنسبة مئوية بلغت 40.7%، كما أن ما نسبته 70.3% من مفردات العينة أعمارهم تزيد عن 30 سنة فما فوق، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة ليست بالقليلة من مفردات العينة لديهم المعرفة عن بيئة العمل داخل المؤسسة و هو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل المؤسسة.

- لقد كان المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو شهادة تقني سامي حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 30.4%، وما يمكن ملاحظته كذلك أن ما نسبته 51.9% من أفراد هذه العينة هم من يمثلون شهادة الدكتوراه و شهادة تقني سامي وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الاستشفائية التي تتطلب وجود أطباء وممرضين، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية تفوق شهادة البكالوريا بنسبة تقدر بـ 72.5% وهذا مؤشر 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.

- لقد كانت فئة الخبرة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 37%، وما يمكن ملاحظته على أفراد هذه العينة هو أن الفئتين الأكثر انتشاراً هما سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات و أكثر من 20 سنة) ويعود ذلك حسب الباحث إلى أن المؤسسة استقطبت العديد من الأفراد من الجيل الجديد، كما يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة طويلة، ويرى الباحث كذلك أن ما نسبته 63% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تفوق 5 سنوات داخل المؤسسة، وهذا يعنى أن لديهم المعرفة والدراسة عن طبيعة عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة مما يدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول موضوع الدراسة.

- لقد كانت تسمية الوظيفة الأكثر شيوعاً بين أفراد عينة الدراسة هي وظيفة الممرضين بنسبة مئوية بلغت 32.6%، وما يمكن ملاحظته كذلك هو أن ما نسبته 64.5% من أفراد هذه العينة هم من يمثلون الطاقم الطبي المتكون في الأساس من الأطباء و الممرضين و التقنيين (المخبرين) وهي نسبة عادية لمنظمة تقدم خدمات إستشفائية.

- لقد كانت اللغة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي اللغة المزوجة (فرنسية وعربية) بنسبة مئوية بلغت 63.7%، نستنتج مما سبق كذلك أن ما يقارب 3/2% من أفراد عينة الدراسة يجيدون اللغتين معا وهو ما يدفعهم إلى بناء جسور لتواصل والاندماج مع 3/1% المتبقي من أفراد عينة الدراسة الذين يجيدون لغة واحدة فقط، وكذا التواصل مع زبائن المؤسسة من جهة أخرى، كما يعمل الوضوح اللغوي بين الموظفين على بناء جسور لربط مكونات الثقافة التنظيمية مع بعضها البعض.

2.1. النتائج المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في عينة الدراسة

- نتائج المحور الأول (الخاص بتأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة):

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة بوجه عام كانت بدرجة أحيانا، وما يمكن ملاحظته هو أن درجة تأثير القيم التنظيمية على الأداء التنظيمي جاءت بدرجة غالبا بينما كان تأثير المعتقدات التنظيمية على الأداء التنظيمي بدرجة أحيانا، وما يمكن ملاحظته كذلك هو وجود بقية مكونات الثقافة التنظيمية في مراتب متأخرة من ترتيب فقرات المحور الأول، ومن الممكن ترتيب أهم مكونات الثقافة التنظيمية ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر بناء على الفقرات التي جاءت بدرجة موافقة تفوق متوسط درجة جميع فقرات المحور الأول من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- اعتقاد الموظفين بأنهم يقومون بإنجاز المهام والواجبات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

- قيمة الالتزام الموظفين بأسلوب نحن في خدمة الزبون.

- قيمة المحافظة على ترسيخ علاقات عمل طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.

- اعتقاد الموظفين بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.

- ضرورة تطوير وتنمية المهارات الذاتية للموظفين من أجل تحسين الأداء داخل المؤسسة كقيمة تنظيمية.

وبناء على ترتيب هذه الفقرات الخمسة التي جاءت بدرجة غالبا من بين 12 فقرة جاءت في متوسطها بدرجة أحيانا يمكن أن نستنتج ما يلي:

❖ تأثر القيم والمعتقدات التنظيمية بدرجة كبيرة على الأداء التنظيمي مقارنة ببقية عناصر الثقافة

التنظيمية (وذلك لأن من بين هذه الفقرات الخمسة هناك ثلاث فقرات تشكل القيم التنظيمية و

فقرتين تشكلان المعتقدات التنظيمية ولا توجد أي فقرة تمثل بقية المكونات الثقافية الأخرى).

❖ تأثر القيم التنظيمية بدرجة أكبر مما تأثر المعتقدات التنظيمية على الأداء التنظيمي (وذلك لأن

البعد الخاص بالقيم التنظيمية جاء بدرجة غالبا مقارنة بالبعد الخاص بالمعتقدات التنظيمية الذي

جاء بدرجة أحيانا، كما أن من بين أهم خمسة فقرات من فقرات المحور الأول هناك فقرتين

تمثلان المعتقدات التنظيمية).

- نتائج المحور الثاني (الخاص بتأثير نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي):

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تأثير نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة بوجه عام كانت بدرجة أحيانا، وما يمكن ملاحظته هو أن جميع الأبعاد المشكلة للمحور الثاني والتي تمثل نوع الثقافة التنظيمية (القوية، المتكيفة، المتطورة) جاءت بدرجة أحيانا، مما يدل على أنه لا يوجد نوع من الثقافة التنظيمية الغالبة على بقية الأنواع الأخرى والمؤثرة على الأداء التنظيمي، وما يمكن ملاحظته حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري هو أن ترتيب الأبعاد الخاص بنوع الثقافة التنظيمية جاءت كالتالي: الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية المتكيفة، الثقافة التنظيمية المتطورة، ومن الممكن ترتيب أهم الخصائص المميزة لنوع الثقافة التنظيمية ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر بناء على الفقرات التي جاءت بدرجة موافقة تفوق درجة متوسط قبول جميع فقرات المحور الثاني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- يحرص العاملون على استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات المتوفرة في المنظمة الاستخدام الأمثل أي بالكفاءة والفعالية المطلوبة، كخاصية مميزة لثقافة التنظيمية القوية.

- عدم وجود استقرار داخل المؤسسة كخاصية تصب في غير صالح الثقافة التنظيمية المتكيفة (جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة غالبا).

- تساهم سلوكيات الموظفين في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة كخاصية مميزة لثقافة التنظيمية المتطورة.

- يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة مؤسستهم و تطورها، كخاصية مميزة لثقافة التنظيمية المتطورة.

- احترام القيم والمعتقدات التنظيمية والالتزام بالقواعد داخل المؤسسة، كخاصية مميزة لثقافة التنظيمية القوية.

وبناء على ترتيب هذه الفقرات الخمسة التي جاءت بدرجة غالبا من بين 12 فقرة جاءت في متوسطها بدرجة أحيانا يمكن أن نستنتج ما يلي:

❖ تتميز الثقافة التنظيمية التي يعتنقها أفراد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة ببعض الخصائص التي تتصف بالقوة والتطور وهو ما يؤثر ايجابيا على الأداء التنظيمي (لأن خاصيتين تمثلان الثقافة التنظيمية القوية و خاصيتين تمثلان الثقافة التنظيمية المتطورة).

❖ تتميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة بأنها غير متكيفة (وذلك لأن حالة أالاستقرار داخل المؤسسة تجعل الثقافة التنظيمية غير قادرة على تحقيق الاندماج الداخلي مما ينعكس سلبا على وظيفة التكيف الخارجي).

- نتائج المحور الثاني (الخاص بطبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة):

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة نادرا ما تنتهج التغيير الثقافي كألية من آليات التغيير التنظيمي وهو ما يؤثر على الأداء التنظيمي، وما يمكن ملاحظته هو أن جميع الأبعاد المشكلة للمحور الثالث والتي تضمنت تخطيط التغيير الثقافي، تنفيذ التغيير الثقافي، متابعة التغيير الثقافي جاءت بدرجة أبدأ، وما يمكن ملاحظته حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري هو أن ترتيب الأبعاد الخاص بطبيعة التغيير الثقافي داخل المؤسسة جاءت كالتالي : تخطيط التغيير الثقافي، متابعة التغيير الثقافي، تنفيذ التغيير الثقافي، وبالتالي فإنه نادرا ما تشرك الإدارة العاملين في التخطيط للتغيير الثقافي وكثيرا ما تتابع الموظفين قبل تنفيذ أي تغيير، ومن الممكن ترتيب أهم فقرات المحور الثالث ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر بناء على الفقرات التي جاءت بدرجة موافقة **تفوق** متوسط درجة جميع فقرات المحور الثالث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.

- تسعى إدارة المنظمة إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.

وبناء على ترتيب هذين الفقرتين التي جاءت بدرجة أحيانا من بين 12 فقرة جاءت في متوسطها بدرجة نادرا يمكن أن نستنتج ما يلي:

❖ تحاول إدارة المنظمة تجسيد ثقافة تنظيمية سلبية تتعارض مع تلك القيم والمعتقدات

الإيجابية التي يعتنقها الأفراد وهو ما يؤدي بالضرورة إلى حدوث **صراع ثقافي كبير** بين ثقافة الإدارة وثقافة العاملين وهو ما يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي.

❖ وجود **ثقافة سلبية** تعمل إدارة المنظمة على تكريسها وتطبيقها على الأفراد بقوة السلطة

التي تملكها من خلال استخدام سياسة الترغيب (المكافآت) تارة وسياسة الترهيب (العقوبات) تارة أخرى، وهو ما ينقص من قوة تأثير القيم والمعتقدات الإيجابية التي يحملها الأفراد مقارنة بقوة الثقافة التنظيمية السلبية التي تفرضها الإدارة، وهو ما يوجه ثقافة المؤسسة بشكل عام إلى السلبية وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على الأداء التنظيمي.

❖ عدم وجود تماسك بين المكونات المادية واللامادية للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة نتيجة اعتناق الأفراد لمجموعة من القيم والمعتقدات المستقاة من البيئة الخارجية والمتعارضة مع كل ما تنتجه القيم والمعتقدات الأجنبية التي تفرضها الإدارة وهو ما يؤدي في الأخير إلى نشوء ثقافة تنظيمية هجينة غير قادرة على تصحيح إختلالاتها بنفسها وهو ما ينعكس في قبول مخرجات المؤسسة بالرفض من طرف البيئة الخارجية .

2. توصيات الدراسة الميدانية

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نتقدم للمؤسسة محل الدراسة بالتوصيات التالية:

- ❖ زيادة درجة اهتمام الإدارة بالقيم والمعتقدات الايجابية لأن من شأنها المساهمة في تنمية وتطوير مستوى الأداء التنظيمي وذلك من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها والنهوض بها.
- ❖ تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة ومحاولة تضيق الفجوة الكبيرة الموجودة بين الإدارة والأفراد.
- ❖ إعادة النظر في نظم التحفيز المادي والمعنوي بما يتناسب مع كفاءات وتطلعات الأفراد.
- ❖ على المنظمة الاهتمام بالجانب الثقافي في عملية التخطيط للتغيير، وتنفيذ ومتابعة التغيير

3. أفاق الدراسة

نظرا لشساعة الموضوع واتساعه وثرائه الفكري فإن الإمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق ووقت أطول، لذلك أقترح على من يهيمه البحث في الموضوع مايلي:

- ❖ دور التكنولوجيات الحديثة في إدارة وتغيير الثقافة التنظيمية.
- ❖ دراسة تأثير الثقافات الفرعية على الثقافة الأم لشركات متعددة الجنسيات.
- ❖ دراسة مقارنة بين تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في القطاع الخاص والعام.

قائمة المراجع

1. الفاعوري رفعة عبد الحكيم، "إدارة الإبداع التنظيمي: بحوث و دراسات"، القاهرة (2005)، 244.
2. الفيروز أبادي أبو إسحاق إبراهيم، "القاموس المحيط"، الجزء الأول، دار إحياء التراث العربي بيروت، (1978)، 1027.
3. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، الجزء التاسع، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، (1988)، 19.
4. MOHAMED NUIGA, " la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel: Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine", thèse de doctorat en génie industrielle, ENSAM, Paris, (2003), 53.
5. جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (2007)، 14.
6. محمد أحمد بيومي، "المجتمع والثقافة والشخصية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، (1986)، ص 75.
7. على عباس، "إدارة الأعمال الدولية"، دار الحامد، عمان، الأردن، (2003)، 365.
8. GUY ROCHER, " introduction à la sociologie générale", Tome 1 l'action social, Editions H.M.H, Canada, (1996), 88.
9. مالك بن نبي، "مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي"، ترجمة بسام بركة واحمد شعبيوط، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، (1992)، 15.
10. سامية حسن السعاتي، "الثقافة والشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، (1983) 30.

11. حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران، الأردن، (1997) 444.
12. جان بيبير فارني، "عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية"، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، دار المعرفة، القاهرة، (2003)، 9-10.
13. السيد على الشتا، "البناء الثقافي للمجتمع"، الجزء الخامس، مؤسسة شباب الجامعة، مصر (1995)، 3.
14. أحمد أبو زيدة، "محاضرات في الانثروبولوجيا الثقافية"، دار النهضة العربية، بيروت (1978)، 47.
15. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، (2002)، 325.
16. THEVENET MAURICE, "Audit de La culture d'entreprise", les Editions d'organisation, Paris, (1986), 13.
17. KIMS CAMERON, ROBERT QUINN, "Diagnosing and changing organizationa", culture addison Wesley, (1999), 221.
18. محمد العربي غزي، "ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، (2006)، 12.
19. بن عيسى محمد المهدي، "ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية" أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، (2005)، 86.
20. مؤيد سعيد سالم، "تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال 100 عام"، عالم الكتب الحديث، الأردن، (1996)، 156.
21. MICHEL PETIT, AUDREY KLESTA, management d'équipe : concepts et pratiques, Edition DUNAD, Paris, (2000), 186.
22. بروش زين الدين وقاسمي كمال، "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي (2005).

23. عبد الله البريدي، " نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور دراسة استطلاعية"، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث للمؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام 11- 14 ديسمبر (2004).

24. SAMUEL MERCIER, "une contribution a la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises", thèse de doctorat de science des organisation, Paris IX, Dauphine, (1997) 24.

25. MARC BOSCHE, " la culture sans histoire", revue française de gestion, n° 47, (1984), 29.

26. علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر (1999)، 220.

27. الرشيد عادل محمود، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 3، (2002)، 1640.

28. DETRIE JEAN PIERRE, "strategor:" politique générale de l'entreprise", Edition DUNAD, 3 ème EDITION, Paris, (1997), 470.

29. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم" الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، (2004)، 303.

30. أبو بكر مصطفى محمود وحسين السيد طه، "المدير وتنمية العاملين، مطابع الولاء الحديثة" القاهرة، (2005)، 152.

31. الكبيسي عامر خضير، " التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، (1998)، 67.

32. جاد الرب محمد السيد، " السلوك التنظيمي "، مطبعة العثري، السويس، (2005)، 82-87.

33. KANJI GOPAL, YUI HIROSHI, " Total quality Culture, Total quality management ", magazine, vol1, No6, (1997), 417.

34. الصرايرة أكثم عبد المجيد، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين "، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، (2003)

35. المرسي جمال الدين عبد الرحمان إدريس، " السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج "، الدار الجامعية، القاهرة، (2002)، 164.
36. زايد عادل حسن، " الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، (2003)، 28.
37. إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، (2006)، 20.
38. Robbins S.P , Judge T.A, "Organizational Behavior", Prentice Hall ,12th ed, New jersey, (2007), 38.
39. OLIVER MEIER, " management interculturel", Edition DUNAD Paris, (2004), 22.
40. THEVENET MAURICE, "La culture en neuf questions", in R.F.G. n°47- 49, (1984), 04.
41. GASTON JAUFFRY, "Savoir faire, compétences, identité", in R.F.G, n°47- 48, (1984), 149 -152.
42. Sirota. d , Gree Wood j.m, "Understand your workforce", in business review, n°24, (1981), 45- 46.
43. Steven L-Mc shane, Mary Ann Von Glinow, "Organizational Behavior", Mc Graw-Hill companies, USA, (2000) , 456.
44. محمد أحمد العدلوني، "العمل المؤسسي" دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان (2002) 37.
45. بلعجوز حسين، غزي محمد عربي، "ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 03-04 ماي (2005).
46. Peters T.J, Waterman R.H." le prix de l'excellence", inter édition; Paris (1983), 40.

47. مليكة خنيش، "الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة"، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع ثقافي، كلية العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة البليدة، (2006)، 18.

48. Pierre Morin, Eric de la vallée, "Le manager à l'écoute du sociologue", ed Organisation, Paris, (2000), 56.

49. فيليب اتكنسون، "إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني" مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، (1996)، 112 - 113.

50. رمضان محمد القذافي، "العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، (1997)، 282.

51. REITTER ROLAND, "RAMANANTSOA BERNARD", Pouvoir et politique, Au-delà de la culture d'entreprise, Mc Graw-Hill, Paris, (1985), 11.

52. بوسوسة نعيمة، "الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة"، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2005)، 70.

53. عمر محمود عبد الله، "تقييم ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، (2003)، 64.

54. JOHN SCHERMERHORN, JAMES HUNT, "COMPORTEMENT HUMANE ET ORGANISATION", VILLAGE MEDIAL, CANADA, (2002), 340.

55. حسين حريم، "إدارة المنظمات"، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، (2003)، 267.

56. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، "إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي إسماعيل بيوني"، دار المريخ للنشر، (2004)، 639.

57. - نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دار اليازوري، عمان، الأردن، (2009)، 92.

58. مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2000)، 80.

59. DON COHEN, PRUSAKA LAURENCE, " IN good company: How social capital makes organization work", Harvard Business Review, Harvard Business school publishing, press, (2001), 214.
60. SCHEIN E.H, "Organizational culture and leadership", Jossey-Bass, San Francisco, U.S.A, 1985, 70.
61. NORMAND. E, "Histoire et culture : Les enchaînements du temps de l'entreprise", R.F.G, n°47-48, 1984, p:97.
62. ANNETTE SIMMONS, "The story factor: Inspiration and Persuasion through the Art The storytelling", Perseus Book, (2001), 221.
63. DETRIE JEAN PIERRE, "strategor: politique générale de l'entreprise" Edition DUNAD, 3 ème édition, Paris, (1997), p:88.
64. كمال قاسمي، "المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، العلوم الاقتصادية وعلم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، (2003)، 13.
65. GILLES BRESSY, CHRISTIAN KONKUYT, "économie d'entreprise", Dalloz Edition, 7 ème édition, Paris, 2004, 53.
66. شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2007) 126.
67. SCHWEBIG PHILIPPE, "Les communications de l'entreprise", Au-delà de l'image, édition Mc Graw-Hill, Paris, (1991), 42.
68. LAURANT Pascal, " Français Bouard, Economie d'entreprise", Tome 2, Edition d'organisations, Paris (1991), 49.
69. Kwan PAULA, Walker ALLAN, "Validating the Competing Values Model", Organizational Analysis, vol (12), (2004), 26-27.

70. Detert JAMES, Schroede ROGER, "Aframe Work For Linking Culture Improvement Organization" , New jersey, Prentice Hall , (2000), 89.
71. Harris LOYD, Ogbonna EMMANUEL, "Athree Perspective Approach to Understanding Culture In retail Organizations", New jersey, Prentice Hall, (1997), 104.
72. أبو بكر مصطفى محمود، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنسآت المتخصصة"، دار الجامعية، الإسكندرية، (2005)، 417.
73. Moorhead GRAND, Griffin RICKY, "Organizational Behavior: Managing People and Organizations", Houghton Mifflin, Sixth Edition, New York, (2001), 438.
74. الهواري، سيد، "الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21"، القاهرة مكتبة عين شمس، (2002)، 29.
75. عثمان حسن عثمان، "الفعالية في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، يومي 03 و04 ماي (2005).
76. نور الله كمال، "وظائف القائد الإداري"، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، الطبعة الأولى، دمشق، (1992)، 15.
77. عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (1993) 93-92.
78. قتيبة صبحي أحمد الخير، "إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو النجاح والتميز، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس (2005).
79. عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس (2005).

80. عبد الوهاب سويسي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوي والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004)، 27.

81. KALIKA MICHEL, "Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances", Editions economica, Paris, (1995), 328.

82. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، (2009)، 55-56.

83. صلاح عباس هادي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل نحو أداء منظمي متميز"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس (2005).

84. DRUCKER PETER, "L'avenir du management selon Drucker", Editions Village Mondial, Paris, (1999), 73.

85. مزهودة عبد الملوك، "مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الاقتصادية"، جامعة بسكرة، (2001)، 88.

86. De la Villarmois, "Le concept de Performance et sa mesure", un état de l'art, Cahier de recherche, n°5 IAE de Lille, (2001), 10.

87. علي احمد ثاني بن عبود، "دور جوائز الجود والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، يومي 01 و04 نوفمبر (2009).

88. تاونسند باتريك، جون جيبهاردي، "كيف تحقق الجودة؟ ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا"، مؤسسة المؤتمن للتجارة، الرياض، (1998)، 205.

89. محمد بن ناصر البيشي، "مداخل وأساليب أثر التدريب"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، يومي 01 و04 نوفمبر (2009).

90. هاني عبد الرحمان العمري، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، يومي 01 و04 نوفمبر (2009).

- 91.نادية راضى عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، كلية التجارة جامعة الأزهر، ديسمبر (2005)، 34.
92. AGUINIS HERMAN, "performance management", person practice Hall, (2000), 12.
93. GRATE DICK, "performance Appraised Represented," Harvard Business Review, Harvard Business school publishing, Boston, January, February, (2000), 21.
94. سنان غالب المهرضي، "تقييم وقياس الأداء في منظمات القطاع العام"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، يومي 01 و04 نوفمبر (2009).
95. قرين ربيع، عطاالله ياسين، "فعالية بطاقة الأداء التنظيمي في المنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي: 10-11 نوفمبر، (2009).
96. ROBERTS KAPLAN, DAVID NORTON, "and the Balanced Scorecard: measures that drive performance"; Harvard Business Review, Harvard Business school publishing, Boston, January, February, (1992), 71.
97. يحيى اوي "نعيمه، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي: 10-11 نوفمبر، (2009).
98. حطي محمد شاكر السراج، حامدي محمد، "بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي: 10-11 نوفمبر، (2009).
99. بن سالم آمال، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي: 10-11 نوفمبر، (2009).

100. برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، "بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي: 10-11 نوفمبر (2009).
101. نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمة في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد (21)، العدد (2) ديسمبر 2005، ص:41.
102. عبد الطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم القانونية والاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، (2006)، 158-148.
103. JEAN LOUIS MAGAKIN, " MARIELLE AUDREY PATAUD ,100 Fiches Pour Comprendre la Stratégie de L'Entreprise", Editions Bréal, 2007, pp: 203 - 204.
104. SERGE HUTEAU, " Le Management Public Territorial: Le Guide Du Manager, Editions Du Papyrus", France, 2006, 223.
105. عزيزي و داد، بوفروم حنان، "بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية الأداء والفعالية في المنظمات"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي: 10-11 نوفمبر (2009).
106. JOHN KOTTER, JAMES HESKETT "Culture et performances, le second souffle de l'entreprise" traduit par: Laurence Naicolaieff, Edition d'organisation, Paris, (1992), 23.
107. SCHEIN EDGARD, "Organizational culture and leadership", Jossey-Bass, San Francisco, U.S.A, (1985), 78.
108. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و 09 مارس (2005).
109. دافيد ويلسون، "إستراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة تحية عمارة، طبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (2001)، 121.

110. هشام عبد الرحمن غنوم، "تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين الشمس"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، (2005). 57.

111. كمال طاطاي، "دور التكوين في رفع الاقتصادية إنتاجية المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم"، جامعة الجزائر، (2003)، 23.

112. JEAN BRILMAN, "les meilleures pratiques de management au cœur de la performance", Edition d'organisation, paris, 3eme édition, (2001), 62.

113. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية"، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، (1998)، 360.

114. ماجدة العطية، "سلوك المنظمة"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، (2003)، 339.

115. هدار لحسن، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، (2006)، 78.

116. جوزيف كيلادا، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، تعريب سرور علي إبراهيم سرور دار المريخ، الرياض، (2004)، 279.

117. دافيد ويلسون، "إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، الطبعة الثانية، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر، القاهرة، (1999)، 158.

118. عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، (2001)، 17.

119. عايدة سيد خطاب، صلاح منصور عباس، "أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين: بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة"، مداخلة ضمن مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة، (2001).

120. عمر محمود عبد الله، "تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، (2003)، 70.

121. بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة التنظيمية مدخلا للأداء والتميز"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس (2005).
122. ERIC DELAVALLEE, "la culture d'entreprise pour manager autrement", Edition d'organisation, Paris, (2002), 94.
123. زياد سعيد الخليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (2008)، 61.
124. جارات بوب، "كيف تفكر إستراتيجيا"، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية لإدارة، القاهرة، (1998)، 423.
125. الكبيسي عامر خضير، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، (1998)، 54.
126. آل الشيخ وخالد بن عبد الرحمن، "المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (2001)، 44.
127. الطجم عبد الله والسواط بن عوض الله، "السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات"، دار التوزيع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، (1995)، 69.
128. المغربي كامل محمد، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (1995)، 69.
129. الفهيد علي بن محمد بن علي، "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، (1999)، 208.
130. الكبيسي عامر، "التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمميزات والمعوقات"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الإداري الرابع، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، يومي 21 و22 مارس (2006).
131. بوحوش عمار و محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث" الطبعة الثانية، د م ج، الجزائر، (1999)، 99.

132. عبد الهادي الجوهري، "دراسات في علم الاجتماع السياسي"، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة (1998)، 25، (،)
133. ذوقان عبيدات وآخرون، "البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر، عمان (2001)، 186.
134. صالح محمد العساف، "المدخل للبحث العلمي في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، (1989)، 186.
135. محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، (1999)، 47.
136. محمد جوال السعيد، "نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت: دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، (2010)، 126.
137. موريس أنجرس، "منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية"، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة (2006)، 298.
138. محمد شامل فهمي، "الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام (spss)"، معهد الإدارة العامة، الرياض، (2005)، 186.
139. امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، "مبادئ الإحصاء الوصفي"، الدار الجامعية الإسكندرية (2002)، 115.
140. عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss)"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، (2008)، 536.
141. أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، (1998)، 445.
142. محمد صالح العساف، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، العبيكان للطباعة والتوزيع الرياض، (1995)، 429.
143. دو منيك سلفادور، "نظريات ومسائل في الإحصاء والاقتصاد القياسي"، ترجمة سعدية حافظ منتصر، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (1993)، ص: 102.

البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى منك سيدي الفاضل قراءة الأسئلة الآتية ووضع علامة (x) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك الشخصية والوظيفية:

1- الجنس	ذكر	أنثى

2- العمر	أقل من 30 سنة	بين 30 و40 سنة	بين 41 و50 سنة	أكثر 50 سنة

3- المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	تقني	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماجستير	دكتوراه

4- سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	بين 5 و10 سنوات	بين 11 و15 سنة	بين 16 و20 سنة	أكثر من 20 سنة

5- تسمية الوظيفة	طبيب	ممرض	إداري	تقني	أعوان المصالح	أخرى

6- لغة العمل	عربية	فرنسية	مزدوجة

الجزء الثاني: المحاور الخاصة بالدراسة

يرجى منك سيدي التكرم وقراءة العبارات التالية جميعها بدقة، مع وضع علامة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلى خيار واحد فقط ، لذلك ندعوك سيدي إلى التركيز الشديد، لأن ذلك سيعطي أكثر مصداقي لنتائج البحث

رقم العبارة	محتوى العبارة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	هل تشعر بالولاء و الانتماء لمنظمتك.					
02	هناك مجموعة من الأفكار المشتركة لدى الموظفين تساهم في إنجاز المهام والواجبات بكفاءة وفعالية.					
03	هل سمعت ببعض القصص والحكايات عن أشخاص بارزين حققوا النجاح داخل المؤسسة.					
04	هل يمكنك ممارسة بعض الطقوس والشعائر داخل منظمتك مثل: تناول الوجبات الجماعية، إقامة لقاءات جماعية، إقامة الاحتفالات.					
05	يحافظ الموظفون على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.					
06	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية قيمة الوقت من خلال احترام مواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل.					
07	يلتزم العاملون في منظمتنا بأسلوب نحن في خدمة الزبون عند التعامل مع الجمهور الخارجي.					
08	يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين الأداء داخل المؤسسة.					
09	يعتقد الموظفون بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.					
10	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من راتب.					
11	نعتمد كموظفين بأننا نقوم بإنجاز المهام والواجبات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.					
12	هناك قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.					
13	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.					
14	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع الرؤساء والمرؤوسين في ما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة لزبائن.					
15	هناك احترام لقيم والمعتقدات والالتزام بالقواعد داخل المؤسسة.					
16	يحرص العاملون على استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات المتوفرة في المؤسسة الاستخدام الأمثل.					

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17	هل هناك اختلاف بين ثقافة منظمتك وثقافة المجتمع الجزائري.					
18	هناك عدم استقرار داخل منظمتك.					
19	تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتوفير أحدث الأجهزة والتقنيات المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة.					
20	يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.					
21	تساهم سلوكيات الموظفين في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة.					
22	تتبنى الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.					
23	يتقبل الموظفين الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها.					
24	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع الابتكار وتطوير نظم العمل.					
25	هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.					
26	تشارك إدارة المؤسسة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير.					
27	تحاول الإدارة توضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.					
28	تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه.					
29	تعمل الإدارة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.					
30	تعمل إدارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير.					
31	تحاول إدارة المؤسسة توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة.					
32	تركز إدارة المؤسسة على مشاركة والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح.					
33	تسعى إدارة المؤسسة على متابعة تأثير التغيير على الأداء التنظيمي.					
34	تقوم المؤسسة بإشراك الموظفين في تقييم عملية التغيير.					
35	تقوم إدارة المؤسسة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح.					
36	تسعى إدارة المؤسسة إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.					

Partie I: Les données personnelles et fonctionnelles

Cher Monsieur veuillez lire les questions suivantes et mettre un (x) sur le choix qui correspond à votre position personnelle et professionnelle:

01 –Sexe	MASCULIN	FEMININ

2-Age	Moins de 30 ans	Entre 30 et 40 ans	Entre 41 et 50 ans	plus de 50 ans

3 - Niveau scolaire	moyen	Secondaire	Technicien	Technicien supérieur	Licence	Ingénieur	Magister	Doctorat

4-La Duree d'experience	Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 11 et 15 ans	Entre 16 et 20 ans	plus de 20 ans

05- Effectif	Médical	paramédical	Administratif	technique	De service	Autres

06-Langue	Arabe	Français	Bilingue

Partie II: Les chapitres de l'étude

Veuillez-vous bien lire soigneusement monsieur les énoncés suivants et poser une croix dans une des 05 cases (toujours, souvent, parfois, rarement, jamais) qui correspond à chacune des questions suivantes. Veuillez bien noter monsieur qu'il n'y a qu'un seul choix à cocher tout en se concentrant pour donner plus de crédibilité aux résultats de cette recherche.

n °	Mots de contenu	Le degré d'approbation				
		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	jamais
01	Sentez-vous une loyauté et une appartenance envers votre organisation.					
02	Existe-t'il un ensemble d'idées communes du personnel pour aboutir à la contribution de la réalisation des tâches avec efficacité et efficience.					
03	Avez-vous entendu parler de certaines histoires concernant des personnalités éminentes ayant connu des succès au sein de votre organisation.					
04	Pouviez-vous pratiquer certains rites au sein de votre organisation, tels que: l'édification des réunions du groupe, la célébration des fête ou des activités sportives.					
05	Le personnel préserve t-il de bonnes relations envers leurs responsables afin de soutenir le principe de la coopération et l'intégration pour l'accomplissement des tâches.					
06	Le personnel donne t-il un intérêt à l'importance et à la valeur du temps en respectant les heures d'entrées et de sorties.					
07	Les employés s'engagent-ils au sein de votre organisation à l'expression « Nous sommes au service de la clientèle »					
08	Le personnel de l'organisation croit-il à la nécessité du développement de sa compétence pour améliorer la performance organisationnelle.					
09	Le personnel croit que l'importance des relations de travail entre les différents services et départements de l'organisation incarne l'esprit de coopération et d'intégration lors de l'exécution des tâches fonctionnelles.					
10	Je crois que mon salaire correspond aux efforts de travail que je fais.					
11	Nous croyons que nous réalisons nos tâches avec efficacité et efficience.					

	Mots de contenu	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	jamais
12	Il ya des convictions communes du personnel à la participation lors de la prise des décisions.					
13	Existe-t-il une vision commune et claire de tous les individus pour la réalisation des objectifs de l'organisation.					
14	Existe-t-il une vision commune et claire des responsables et des subordonnés en ce qui concerne la qualité des services fournis aux clients.					
15	Y'à t-il un respect pour les valeurs, les croyances et les engagements des règles au sein de l'organisation.					
16	les appareils et le matériel disponibles de l'organisation sont-ils utilisés au maximum.					
17	Y at-il une différence entre la culture de votre organisation et la culture de la société algérienne.					
18	Il ya une instabilité au sein de l'organisation.					
19	L'administration cherche à procurer et à acquérir des nouveaux appareils et des techniques développées pour activer la tâche avec efficacité.					
20	Le personnel dispose des capacités suffisantes à s'adapter pour faire face aux changements et les nouveaux développements.					
21	Le comportement du personnel contribue à constituer une bonne image mentale de l'organisation.					
22	L'administration adopte des valeurs de sincérité et de confiance mutuelle entre tous les employés de l'organisation.					
23	Le personnel subit les pressions et les risques pour le bien de l'organisation.					
24	Y'a t-il une tendance chez le personnel afin d'améliorer leurs capacités et leurs compétences pour l'innovation et le développement des méthodes de travail.					
25	Y'a-t-il une conviction que le changement dans les méthodes et le mécanisme du travail sont pour le bien du personnel.					
26	Le personnel participe à la planification de l'opération de changement que l'administration adopte.					
27	L'administration tente à clarifier le but de l'opération de changement à tous les employés.					

	Mots de contenu	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	jamais
28	L'administration cherche à convaincre ses employés de l'importance de changement avant son adoption.					
29	L'administration acquit des compétences nécessaires aux employés pour effectuer le changement.					
30	L'administration se rapproche et communique avec le personnel lors de l'exécution du changement.					
31	L'administration essaie d'exécuter les expériences réussies des quelques changements effectués auparavant.					
32	L'administration met l'accent sur la participation des employés et sur l'esprit de groupe pour l'accomplissement du changement avec succès.					
33	L'administration contrôle l'influence du changement sur la performance organisationnelle.					
34	Les employés participent à l'évaluation du changement.					
35	L'administration vénère les employés après l'exécution des changements avec succès.					
36	L'administration incite les employés à respecter la nouvelle situation après le changement.					

EFFECTIF MÉDICAL - paramédical- ADMINISTRATIF ET DE SERVICE

Personnel	Grade	Nombre
Médical	Médecin Spécialiste	56
	Médecin généraliste	52
	Chirurgien dentiste	-
	Pharmacien	01
Paramédical	Diplômé d'état	253
	Breveté	69
	Aide paramédical	19
	Sage -femme	25
Administratif	Personnel Administratif	39
	Personnel technique	14
	Personnel service	173
Autres	Psychologie	02
	Orthophoniste	-
	Assistant sociale	01
Total		704

AC → 115 - 193 =

مدير المؤسسة الصحية الإستشفائية
الجليلة
إمضاء: عبد النور مساعد



.750	.500	.250	.100	.050	.025	.010	.005
.1015308	.454937	1.32330	2.70554	3.84146	5.02389	6.63490	7.87944
.575364	1.38629	2.77259	4.60517	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966
1.212534	2.36597	4.10835	6.25139	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381
1.92255	3.35670	5.38527	7.77944	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602
2.67460	4.35146	6.62568	9.23635	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
3.45460	5.34812	7.84080	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476
4.25485	6.34581	9.03715	12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
5.07064	7.34412	10.2188	13.3616	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550
5.89683	8.34283	11.3887	14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893
6.73720	9.34182	12.5489	15.9871	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882
7.58412	10.3410	13.7007	17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569
8.43842	11.3403	14.8454	18.5494	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995
9.29906	12.3398	15.9839	19.8119	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194
10.1653	13.3393	17.1170	21.0642	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193
11.0365	14.3389	18.2451	22.3072	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013
11.9122	15.3385	19.3688	23.5418	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672
12.7919	16.3381	20.4887	24.7690	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185
13.6753	17.3379	21.6049	25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564
14.5620	18.3376	22.7178	27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822
15.4518	19.3374	23.8277	28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968
16.3444	20.3372	24.9348	29.6151	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010
17.2396	21.3370	26.0393	30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956
18.1373	22.3369	27.1413	32.0069	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813
19.0372	23.3367	28.2412	33.1963	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585
19.9393	24.3366	29.3389	34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278
20.8434	25.3364	30.4345	35.5631	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899
21.7494	26.3363	31.5284	36.7412	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449
22.6572	27.3363	32.6205	37.9159	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933
23.5666	28.3362	33.7109	39.0875	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356
24.4776	29.3360	34.7998	40.2560	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720
33.6603	39.3354	45.6160	51.8050	55.7585	59.3417	63.6907	66.7659
42.9421	49.3349	56.3336	63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900
52.2938	59.3347	66.9814	74.3970	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517
61.6983	69.3344	77.5766	85.5271	90.5312	95.0231	100.425	104.215
71.1445	79.3343	88.1303	96.5782	101.879	106.629	112.329	116.321
80.6247	89.3342	98.6499	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299
90.1332	99.3341	109.141	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169

Source: Abridged from E. S. Pearson and H. O. Hartley, eds., *Biometrika Tables for Statisticians*, vol. 1, 3d ed., table B, Cambridge University Press, New York, 1966. Reproduced by permission of the editors and trustees of *Biometrika*.