

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

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة الأعمال

دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية
وحدة البليدة CR-METAL

من طرف

سي هادي كريمة

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذ محاضراً	كشاد رابح
مشرفا ومقررا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	دادي عدون ناصر
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ محاضراً	درحمون هلال
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ محاضراً	بوخاري محمد

البليدة مارس، 2010

مخلص:

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الوحدة الأساسية في البناء الاقتصادي، وبالتالي عليها تحقيق مردودية وفعالية على المستويين العام والخاص، وتحقيق الفعالية على مستوى المؤسسة بصفة عامة يتضح من خلال تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، والمتمثلة في الأرباح واكتساب حصة سوقية معتبرة وجلب اكبر عدد ممكن من الزبائن، والتمتع بمظاهر الجودة والإتقان، أما على المستوى الخاص تتضح الفعالية من خلال فعالية وظائف المؤسسة عن طريق تحقيق المردودية المالية والتجارية، إضافة إلى الإنتاجية.

تعتبر المردودية هدفا من بين أهم الأهداف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، لإعتبارها من أهم المؤشرات التي من خلالها تستطيع المؤسسة معرفة قوتها المالية ووضعيتها في القطاع الذي تنشط فيه وأدائها ودورها في الاقتصاد الوطني. وفي هذا الإطار قامت الجزائر بعدة إصلاحات اقتصادية خاصة منذ 1988 لتحسين مردودية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

لكن تحقيق مردودية وفعالية يتطلب مراعاة عدة محددات وعوامل من بينها ضرورة توفر ثقافة مؤسسة، والتي تتمثل في مختلف القيم، العادات، التقاليد، الاتجاهات، الرموز والطقوس التي تبرز على مستوى المؤسسة. فالثقافة تؤثر على السلوك التنظيمي للفرد بسلوكياتهم، وبدافعيتهم للعمل، وبرضاهم الوظيفي قد يؤثر على مردوديتهم والتي تظهر في شكل نتائج مالية و أداء بالمؤسسة.

ومن خلال دراستنا للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية Cr-Metal تبين لنا أن للثقافة السائدة فيها دور مهم في تحسين مردوديتها، ولكن دون أن ننسى مختلف العوامل الأخرى (داخلية وخارجية) التي تؤثر على المردودية في المؤسسة.

شكر

اللهم لك حمدا كثيرا فأنت وحدك سبحانه ربنا الذي منحتني القوة والصبر الكافيين لانجاز هذا العمل ولا يسعني إثر إنهاء هذا العمل إلا أن أتوجه بخالص الشكر وأسمى عبارات التقدير إلى :

الأستاذ المشرف دادي عدون ناصر على توجيهاته القيمة ونصائحه البناءة وأشكره على صبره وحسن معاملته طول مدة إنجاز هذه المذكرة .

كما أرفع عبارات الشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام الذين ساعدوني في هذه المذكرة وأخص بالذكر: بوعافية رشيد، بن أحمد صالح.

إلى عميد وأساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبلدية .

كما لا أنسى أن أتقدم بفائق الشكر إلى إطارات مؤسسة CR-METAL على تعاونهم.

وفي الأخير لا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم
24	01
31	02
33	03
36	04
44	05
51	06
54	07
81	08
83	09
87	10
89	11
116	12
131	13
137	14
141	15
142	16
144	17
145	18
147	19
149	20
150	21
153	22

قائمة الجداول

الصفحة	رقم
53	01
85	02
90	03
104	04
105	05
133	06
133	07
140	08
142	09
143	10
145	11
147	12
148	13
150	14
153	15
155	16
156	17
156	18
157	19
158	20
159	21
160	22
161	23
162	24

163	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة بين العمال	25
184	توزيع عينة الدراسة حسب ترك المؤسسة مقابل أجر أعلى	26
165	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العلاقة بين العمال	27
166	توزيع عينة الدراسة حسب الشعور بالتوتر	28
167	توزيع عينة الدراسة حسب جو العمل	29
168	توزيع عينة الدراسة حسب ماذا تمثل لهم المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR- METAL	30
169	توزيع عينة الدراسة حسب الفخر بالانتماء لمؤسسة CR-METAL	31
171	توزيع عينة الدراسة حسب من يتخذ القرارات بالمؤسسة	32
171	توزيع عينة الدراسة حسب من الأفضل في اتخاذ القرارات	33
172	توزيع عينة الدراسة حسب طرق الاتصال	34
173	توزيع عينة الدراسة حسب تناقش مشاكلك في العمل مع مسؤولك مباشرة	35
174	توزيع عينة الدراسة حسب قدمت اقتراحات بشأن طرق تأدية الأعمال	36
174	توزيع عينة الدراسة حسب تقبل الاقتراحات	37
175	توزيع عينة الدراسة حسب هل قامت الإدارة بإحداث تغييرات خلال خمسة السنوات الأخيرة	38
176	توزيع عينة الدراسة حسب لتغييرات التي قامت بها الإدارة خلال السنوات الأخيرة	39
177	توزيع عينة الدراسة حسب طرق الترقية التي تعتمدها مؤسسة CR-METAL	40
178	توزيع عينة الدراسة حسب الشروط التي تساعد على زيادة مردودية	41
179	توزيع عينة الدراسة حسب مدى توفر الشروط التي تساعد في زيادة مردودية	42
180	توزيع عينة الدراسة حسب شعورهم بزيادة مردوديتهم	43
180	توزيع عينة الدراسة حسب مجالات زيادة المردودية	44
181	توزيع عينة الدراسة حسب الثقافة السائدة	45
182	توزيع عينة الدراسة حسب تشعر بأن مؤسستكم مختلفة عن المؤسسات الأخرى	46
183	توزيع عينة الدراسة حسب كيفية تأثير محيط العمل على مردودية العمال	47
184	توزيع عينة الدراسة حسب مدى معرفة العمال بحصول المؤسسة على شهادة الجودة ISO9000	48

الفهرس

ملخص

شكر

الاهداء

قائمة الأشكال والجداول

الفهرس

12	مقدمة عامة
17	1. مدخل إلى ثقافة المؤسسة
17	1.1. ماهية ثقافة المؤسسة
18	1.1.1. المفهوم العام للثقافة
18	1.1.1.1. تعريف الثقافة
20	2.1.1.1. خصائص الثقافة
22	2.1.1. تعريف ثقافة المؤسسة وخصائصها
22	1.2.1.1. تعريف ثقافة المؤسسة
24	2.2.1.1. خصائص ثقافة المؤسسة
26	3.1.1. عناصر وأهمية ثقافة المؤسسة
27	1.3.1.1. عناصر ثقافة المؤسسة
30	2.3.1.1. أهمية ثقافة المؤسسة
32	2.1. تكوين ثقافة المؤسسة، أنواعها ومستوياتها
32	1.2.1. تكوين ثقافة المؤسسة
33	1.1.2.1. تكوين ثقافة المؤسسة
34	2.1.2.1. العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة
35	2.2.1. أنواع ثقافة المؤسسة
35	1.2.2.1. أنواع ثقافة المؤسسة حسب تصنيف هاندي Handy

38 2.2.2.1 . تصنيف الثقافة من حيث معيار القوة والضعف
41 3.2.1 . خلق ثقافة المؤسسة والمحافظة عليها
41 1.3.2.1 . خلق ثقافة المؤسسة
42 2.3.2.1 . المحافظة علي ثقافة المؤسسة
44 4.2.1 . مستويات وأبعاد ثقافة المؤسسة
45 1.4.2.1 . مستويات ثقافة المؤسسة
46 2.4.2.1 . أبعاد ثقافة المؤسسة
48 3.1 . دور وتأثيرات ثقافة المؤسسة، وعلاقتها بالثقافة الوطنية
49 1.3.1 . دور ثقافة المؤسسة
50 2.3.1 . تأثير الثقافة على المؤسسة
50 1.2.3.1 . الثقافة والهيكل التنظيمي
51 2.2.3.1 . الثقافة والإستراتيجية
52 3.2.3.1 . ثقافة المؤسسة وقدرتها على التكيف وتدعيم ميزتها التنافسية
55 3.3.1 . تأثير ثقافة المؤسسة على العمال
55 1.3.3.1 . الثقافة والسلوك
56 2.3.3.1 . تأثير ثقافة المؤسسة على الرضا
56 3.3.3.1 . الثقافة و الانتماء (الولاء) التنظيمي
58 4.3.1 . الثقافة الوطنية كرافد لثقافة المؤسسة
60 4.1 . تغيير ثقافة المؤسسة
60 1.4.1 . التغيير الثقافي
60 1.1.4.1 . مفهوم التغيير الثقافي
61 2.1.4.1 . أسباب التغيير الثقافي
62 3.1.4.1 . وسائل تساهم في التغيير الثقافي
63 4.1.4.1 . عوامل نجاح التغيير الثقافي
64 5.1.4.1 . أهمية وعوائق التغيير الثقافي
65 1.2.4 . الثقافة وأهم مداخل التغيير التنظيمي
65 1.2.4.1 . الثقافة والتطوير التنظيمي

67 2.2.4.1 الثقافة وإدارة الجودة الشاملة
68 3.2.4.1 التغيير الثقافي من خلال إعادة الهندسة
71 2. مردودية المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها
72 1.2 مفهوم وأهمية المردودية في المؤسسة
72 1.1.2 مفهوم المردودية
72 1.1.1.2 المردودية في الاقتصاد
73 2.1.1.2 المردودية في التسيير المالي
75 2.1.2 أهمية دراسة المردودية
76 2.2 أنواع ومركبات المردودية
76 1.2.2 أنواع المردودية
77 1.1.2.2 المردودية الاقتصادية
80 2.1.2.2 المردودية المالية
82 3.1.2.2 المردودية التجارية
84 4.1.2.2 مردودية النشاط (مردودية الاستغلال)
85 5.1.2.2 المردودية الاجتماعية والسياسية
86 6.1.2.2 العلاقة بين أنواع المردودية
88 2.2.2 مركبات المردودية
88 1.2.2.2 الفعالية
93 2.2.2.2 الكفاءة
95 3.2.2.2 الإنتاجية
101 4.2.2.2 الربحية
103 3.2 متطلبات قياس المردودية في المؤسسة، و العوامل المؤثرة فيها
103 1.3.2 متطلبات قياس المردودية
103 1.1.3.2 متطلبات قياس المردودية
108 2.1.3.2 مراقبة المردودية
109 2.3.2 العوامل المؤثرة على مردودية المؤسسة
109 1.2.3.2 العوامل الخارجية

111العوامل الداخلية 2.2.3.2
114ثقافة المؤسسة 3.2.3.2
	3. دراسة دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية
119البلدية CR- METAL
120الثقافة في المؤسسات العمومية الجزائرية 1.3
120التطور الهيكلي للمؤسسات العمومية الجزائرية 1.1.3
120مرحلة ما قبل الثمانينات 1.1.1.3
122إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية 2.1.1.3
123استقلالية المؤسسات العمومية 3.1.1.3
124سياسة إعادة الهيكلة الصناعيّة 4.1.1.3
125واقع الثقافة في المؤسسات العمومية الجزائرية 2.1.3.
125ثقافة المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد فيه 1.2.1.3
127ازدواجية الثقافة و القيم لدى الأفراد 2.2.1.3
128دور البعد الثقافي في تحديد سلوك المؤسسة الجزائرية 3.2.1.3
129تقديم المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC 2.3
130نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC 1.2.3
130نشأة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC 1.1.2.3
132تعريف وحدة البناء المعدني البلدية CR- METAL 2.1.2.3
134مهام ونشاط المؤسسة CR- METAL 2.2.3
134مهام المؤسسة CR- METAL 1.2.2.3
134نشاطات المؤسسة CR- METAL 2.2.2.3
135أهداف المؤسسة CR- METAL 3.2.3
135الأهداف الاقتصادية 1.3.2.3
135الأهداف التقنية 2.3.2.3
136الأهداف الاجتماعية 3.3.2.3
136تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة CR- METAL 4.2.3
138مديرية الوحدة 1.4.2.3

138 مديرية التخطيط و تسيير الأدياءات .2.4.2.3
138 مديرية الإدارة والمالية . 3.4.2.3
139 المديرية التجارية والتقنية. 4.4.2.3
139 3.3 تحليل مردودية المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR- METAL
140 1.3.3 الحسابات الوسيطة للتسيير للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR- METAL
140 1.1.3.3 تطور نتيجة الاستغلال لمؤسسة CR-METAL
141 2.1.3.3 تطور النتيجة الصافية لمؤسسة CR-METAL
143 3.1.3.3 تحليل القيمة المضافة لمؤسسة CR-METAL
144 4.1.3.3 تطور رقم الأعمال لمؤسسة CR-METAL
146 2.3.3 حساب نسب المردودية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL
146 1.2.3.3 المردودية الاقتصادية لمؤسسة CR-METAL
148 2.2.3.3 المردودية المالية لمؤسسة CR-METAL
149 3.2.3.3 المردودية التجارية لمؤسسة CR-METAL
151 4.3 دراسة واقع الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR- METAL
151 1.4.3 الإطار المنهجي للدراسة واقع ثقافة المؤسسة في المؤسسة CR-METAL
151 1.1.4.3 أدوات الدراسة.
152 2.1.4.3 مجتمع الدراسة والعينة
154 2.4.3 عرض و تحليل الاستثمار.
154 1.2.4.3 بيانات عامة عن المبحوثين.
161 2.2.4.3 أسئلة حول ثقافة المؤسسة.
171 3.2.4.3 أسئلة مرتبطة ثقافة المؤسسة والتسيير.
172 4.2.4.3 أسئلة مرتبطة ثقافة المؤسسة والمردودية.
185 4.2.4.3 نتائج الدراسة الميدانية.
187 الخاتمة.
190 المراجع.

مقدمة

عرف تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية تعقيدا كبيرا، نظرا للتطورات السريعة التي حدثت في محيطها، وخاصة التحولات التي مست الاقتصاد الوطني على كل المستويات، مما أثر عليها، باعتبارها جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الوطني، فهي عبارة عن نظام مفتوح على المحيط تتأثر وتؤثر فيها.

المؤسسة الاقتصادية العمومية تحتاج دائما إلى التطوير والتحسين لمواكبة التقدم والتطور في محيطها الخارجي والداخلي المتغير باستمرار، مما أوجب عليها اعتماد أساليب تسييرية ديناميكية وحديثة، لضمان نموها، استمرارها وبقائها في السوق، وتحسين أدائها والتحكم في تكاليفها(المباشرة، الغير المباشرة)، وهذا لا يتحقق إلا باستخدام أساليب وطرق ناجعة، بالاعتماد على المداخل الحديثة في التسيير، وتعتبر ثقافة المؤسسة من أهم هذه المداخل، فهي تعبر عن مختلف القيم، الاتجاهات، القواعد والسلوكيات التي تبرز على مستوى المؤسسة، والتي تكون متقاسمة بين أعضاء المؤسسة، وهذا ما يعطيها أهمية بالنسبة للمؤسسة وعمالها. كما لها دور في تسيير ونجاح المؤسسات.

فرغم الإصلاحات التي مرت بها المؤسسات العمومية الجزائرية وكل الجهود المكرسة من قبل الدولة لرفع وتحسين أداءها وبالتالي مردوديتها إلا أنها لم تعطي نتائج مرضية في أغلبها. ومن هذا المنطلق يجدر بنا أن نبحث عن عناصر أخرى لنعتمد عليها في تحسين مردودية المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك بإدخال مفاهيم جديدة في تعاملنا معها كثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة... الخ.

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن دراسة وفهم الثقافة السائدة في المؤسسة، فهي التي تنظم العلاقة بين إدارة المؤسسة وعمالها، فهي ترمي أساسا إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال الوظائف التي تقوم بها (توظيف، تحفيز، تدريب،... الخ).

فتطوير وتغيير المؤسسة أصبح مرتبط بشكل جوهري واستراتيجي بتغيير الموارد البشرية وهذا بتنميتها وتطويرها وتدريبها مع التركيز على توفير الحوافز والدوافع التي تحقق الرضا لهذه الموارد وذلك

لما لها من تأثير على أدائه ومردوديته. وهذا ما جعل الإدارة الحديثة تعتبر أن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية بشكل خاص، لكن نجاح هذه الأخيرة رهن مستوى أدائها بما تقدمه للمؤسسة من طاقات وثروات إبداعية وثقافية.

وبالتالي وجب على المؤسسات العمومية الجزائرية الاعتماد على تحليل ودراسة الثقافة السائدة بها، من أجل الاعتماد عليها في تسييرها، وذلك من أجل تحسين ورفع من أداءها عمالها وأداءها المالي، وحتى تتمكن المؤسسة من تشخيص وضعيتها المالية يمكن أن تعتمد على التحليل عن طريق النسب المالية، وذلك من أجل تشخيص مردوديتها، فعاليتها، كفاءتها... الخ. فتعتبر النسب من الأدوات الأساسية للرقابة وتقييم الأداء المالي، لاستخراج نقاط الضعف والقوة في هيكلها المالي ومن تم القيام بالتصحيات وإعداد مخططات التعديل.

ومن هنا كان دافع الباحث لاختيار موضوع دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بدراسة ميدانيا من خلال دراسة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC التي مستها الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية حيث جزئت إلى عدة مؤسسات على مستوى التراب الوطني منها وحدة البناء المعدني CR-METAL البلدية مجمع ENCC محل الدراسة.

وعلى ضوء ما سبق تتبلور معالم إشكالية البحث، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

هل للثقافة السائدة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دور في تحسين مردوديتها، من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR- METAL وحدة البلدية ؟
وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هي العناصر الثقافية التي تؤثر على أداء العمال في المؤسسة، وكيف تؤثر على محيط العمل فيها ؟
- 2- كيف أثرت مختلف الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية على مردوديتها؟
- 3- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في خلق ودعم ثقافة المؤسسة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية؟
- 4- كيف تؤثر الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية على مردودية عمالها ومردوديتها؟

وقصد الإجابة على هذه الأسئلة يتم اعتماد الفرضيات التالية:

- 1- تتكون ثقافة المؤسسة من عناصر ضمنية وأخرى ظاهرة، بحيث يمكن أن يؤثر إما إيجابيا أو سلبيا على العمال وعلى محيط عملهم.
- 2- أثرت مختلف الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية (الاستقلالية المالية، الحصول على شهادة ISO9000) إيجابيا على مردوديتها.
- 3- تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية بزرع قيم ثقافية إيجابية والمحافظة على مواردها البشرية من خلال توفير جو ملائم.
- 4- تؤثر الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية إيجابيا على مردودية عمالها وعلى مردوديتها.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين أولا ثم المسيرين في سبيل المحافظة على استمراريتها في ظل حدة المنافسة وتغير ظروف الاقتصاد خاصة في الربع الأخير من القرن العشرين مع توسع ظاهرة العولمة.
- حداثة الموضوع حيث أن لا توجد دراسة كثيرة عن ثقافة المؤسسة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وخاصة ربطها مع أدائها المالي والإصلاحات التي مرت بها.
- تسليط الضوء على واقع المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي تهدف إلى تحسين نشاطها ومردوديتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف منها:

- عرض و تقديم الإطار الفكري والنظري لثقافة المؤسسة من حيث مفهومها و أهميتها.
- تقديم توصيف لواقع ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية.
- محاولة تحديد دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسات العمومية الجزائرية .

- التعرف على مردودية المؤسسات العمومية الجزائرية بعد التغيرات في محيطها ومختلف الاصلاحات التي مرت بها.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع منها أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، و تمثلت فيما

يلي:

- **الأسباب الذاتية:** تم اختيار هذا الموضوع بحكم تخصصنا إدارة أعمال وشعورنا بأهمية الموضوع وقابليته للبحث والدراسة من جهة، ومن جهة أخرى قد تناولنا موضوع ثقافة المؤسسة أثناء السنة الدراسية مما أثار ميولنا وفضولنا دراستها في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية، وزيادة معارفنا الشخصية في الموضوع.
- **الأسباب الموضوعية:** إن موضوع ثقافة المؤسسة لقي اهتمام الباحثين والمسيرين منذ أن ظهر، وبالتالي أدركنا دراسة وضعية المؤسسات العمومية الجزائرية وتحليل الثقافة السائدة فيها، ومردوديتها .

المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية التي طرحناها اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وذلك باستخدام الكتب الأساسية، مواقع الأنترنت، بالإضافة إلى المقالات والأطروحات والمذكرات.

كما اعتمدنا في تحليلنا لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية على تحليل وحساب مردوديتها، وذلك حتى نعلم عليها في تحليلنا للإستبيان الموزع على الإطارات والعمال فيها لمحاولة تحديد آرائهم ومواقفهم من الثقافة السائدة في مؤسستهم وعلاقتها بمردوديتهم ومردودية المؤسسة ككل، كما كانت للملاحظة البسيطة الخارجية مكانة خاصة في هذه الدراسة أثناء التواجد بالمؤسسة خلال فترة التربص .

تحديد إطار البحث:

تعتبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية التي تمت فيها

الدراسة، وتتمثل في:

- المجال البشري: اقتصرت الدراسة على الإطارات والعمال الذين يشغلون مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية البليدة من إطارات، أعوان تحكّم، أعوان تنفيذ.
- الإطار المكاني: تم اختيار المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية لأنها مؤسسة عمومية، فهي تعبر عن المؤسسات العمومية الجزائرية، فهي مرت بعدة إصلاحات وعانت العديد من المشاكل والعراقيل ولكن مازالت مستمرة وفي تحسن مستمر.

- الإطار الزمني: تم اختيار الفترة من سنة 1999 إلى 2007، وذلك حتى نستطيع ملاحظة تطور مردودية المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية خلال كل الإصلاحات التي مرت بها حيث أنها وتبرير هذا التحديد يرجع إلى كونها المؤسسة في استقلت عن المؤسسة الأم في سنة 2001، وفي سنة 2002 تحصلت على شهادة ISO 9001، ونلاحظ تأثير كل هذا على مردودية العمال والمؤسسة.

تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة من المؤسسة محل الدراسة في شهر نوفمبر من عام 2007، أما الدراسة الميدانية فعلا بدأت منذ مارس 2008 إلى غاية سبتمبر من نفس السنة لجمع المعلومات من خلال الحصول على المعطيات المحاسبية اللازمة لدراستنا (الميزانيات الختامية وجدول حسابات النتائج)، ثم توزيع الاستمارة على العينة المختارة وذلك قصد الحصول على الإجابات اللازمة.

تقسيم الدراسة:

لتحليل إشكالية البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة، واختبار الفرضيات قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: مدخل إلى ثقافة المؤسسة، وتناولنا فيه مفهوم ثقافة المؤسسة وأهميتها، أنواعها، طرق تشكيلها وتأثيرها على التسيير.
- الفصل الثاني: مردودية المؤسسة وعلاقتها بثقافة المؤسسة، وتناولنا فيه ماهية المردودية بمختلف جوانبها تعريفها، أنواعها، مركباتها، العناصر المؤثرة فيها، كما درسنا تأثير ثقافة المؤسسة على مراكباتها.
- الفصل الثالث: تناولنا فيه دراسة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومختلف الإصلاحات التي مرت بها، وكذا ثقافة العامل الجزائري ومردوديتها. ثم تعرفنا على المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية محل الدراسة، وبعدها قمنا بحساب مردوديتها، وذلك لتساعدنا في دراسة واقع ثقافة المؤسسة السائدة فيها وأثرها على المردودية بها.

الفصل 1

مدخل إلى ثقافة المؤسسة

أدت البحوث والتطبيقات خلال سنوات الثمانينات من القرن الماضي إلى بروز مصطلح جديد وهو ثقافة المؤسسة، والذي أصبح شائعا ومتداولاً، حيث استعمل للدلالة على معاني متباينة ومتنوعة.

أصبحت ثقافة المؤسسة محل دراسة العديد من الباحثين، وذلك لكونها عنصر مهم في التسيير، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي ظل متجاهلاً في السياق الوظيفي للمؤسسة، فهي تعطيها الميزة لشخصيتها الاجتماعية والاقتصادية.

ثقافة المؤسسة هي الجانب الذي يرتبط بالأفراد داخل المؤسسة أي بسلوكياتهم، بدافعيتهم للعمل، برضاهم الوظيفي، بشعورهم بانتمائهم للمؤسسة، بتحفيزهم، تهيئة المحيط المناسب للعمل... الخ، وبالتالي أدركت الإدارات المعاصرة بأهمية الأفراد العاملين بمؤسساتها لكونهم المورد الأساسي والرئيسي لها كونهم يتمتعون بطاقات وقدرات، وإمكانيات لا تملكها الموارد الأخرى (المالية والمادية)، فهي التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض وتسمح بتحقيق النجاحات لها. وبالتالي أصبح من الضروري الاهتمام بجميع الجوانب المتعلقة بهذا المورد، وخاصة الجانب الثقافي للأفراد العاملين بها، فهو الذي يحدد سلوكهم وتصرفاتهم، مما يؤثر على أداءهم.

ومن أجل كل هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى: أولاً ماهية ثقافة المؤسسة ، ثانياً: أنواع، وتكوين ومستويات ثقافة المؤسسة، ثالثاً: دور ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالثقافة الوطنية، رابعاً: تغيير ثقافة المؤسسة.

1.1. ماهية ثقافة المؤسسة

يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة في علم الإدارة، حيث ظهر أول مرة سنة 1980 في كتب الإدارة الأمريكية، ومنذ ذلك الوقت تعددت الدراسات والأبحاث من أجل معرفة تأثيرها على الكثير من الجوانب الإدارية وخاصة على أداء العمال والأداء الكلي للمؤسسة. وهذا ما أدى إلى

ظهور عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المؤسسة وخصائصها. ومحاولة إبراز دورها في التأثير على سلوكيات العمال وعلى أدائهم.

ومن أجل هذا، قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث سنتناول في المطلب الأول إلى المفهوم العام للثقافة، أما في المطلب الثاني سنتناول فيه مفهوم ثقافة المؤسسة، أما المطلب الثالث سنتعرض فيه إلى عناصر وأهمية ثقافة المؤسسة.

1.1.1 المفهوم العام للثقافة

اختلف مفهوم الثقافة باختلاف العلوم والمدارس التي تطرقت إليها، كعلم الأنتروبولوجيا، علم الاجتماع وصولاً إلى علم الإدارة، حيث استعمل في العديد من المجالات وللدلالة على الكثير من الأشياء. وفي هذا المطلب سنتناول بعض تعاريف الثقافة وخصائصها.

1.1.1.1 تعريف الثقافة

مفهوم الثقافة هو مفهوم واسع وشامل، حيث أنه في التقاليد الإنسانية كلمة ثقافة تطبق على جميع الأشياء التي يمكن أن تتقف Cultiver، أشياء من الأرض، الروح، الدين [1] ص 27. فكلمة ثقافة مشتقة من اللاتينية من فعل Colere والذي يعني يشيد، يحفظ، يداوى، يكون. وهذه الكلمة استعملت في الأساس في المفاهيم الدينية أو الفلاحية، والآن هي مستعملة في ميادين أكثر توسعا وفي مجالات عديدة [2] ص 32. ورغم هذا يمكن تعريف الثقافة على أنها: الناتج من تصرفات وأفكار جماعة، مجتمع، أو بمعنى آخر الإنسان.

ارتبط مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية، بمعنى التقويم والتهديب. فالثقافة بهذا المعنى هي عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات، والقيم وأنماط التفكير والسلوك. وعليه يعرف كليهورن Klihourن الثقافة بأنها: "وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ. السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد في وقت معين والتي تكون وسائل إرشاد توعية الأفراد في المجتمع". [3] ص 272. يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الثقافة ظاهرة إنسانية- اجتماعية ترتبط بسلوك الأفراد والمجموعات. فما من سلوك اجتماعي إلا ويتم في إطارها وضمن مجالها الواسع.

نلاحظ أن هذا التعريف حصر الثقافة على فئة معينة من الناس وهم من تمكنوا من العلوم أو الفنون أو الآداب، فيما يستثنى الباقون من عامة الناس.

أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فنجد أن الثقافة هي: " البيئة التي يعيش الإنسان فيها بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة

والباطنية للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين، من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك". [4] ص 92

يعتبر تعريف علم الاجتماع للثقافة أكثر انفتاحاً من خلال شموله على البيئة التي يعيش بها الإنسان كما أعطاهها صفة الانتقال عبر الأجيال.

والثقافة عند علماء الأنثروبولوجيا الذين يبحثون في أصل الجنس البشري وتطوره وأعرافه ومعتقداته هي: "اللغة والطقوس والأنساب وفن العمارة والرموز". [5] ص 179. ويعرفها الأنثروبولوجي E.Taylor سنة 1877 على أنها: "الكل المركب الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفن، القوانين، الأفكار، التقاليد، وكل القدرات والعادات التي يكتسبها الفرد بصفته عضواً في المجتمع". [6] ص 561

الثقافة منظومة متكاملة ترسم تراث الأمة المادي والروحي الذي يشكل خصائصها وقيمتها وصورتها الحضارية، كما يشمل سلوكها الحياتي وإبداعها المتصل المتطور ومثلها العليا وطموحاتها المستقبلية، وما ترسمه لنفسها من أهداف وتطلعات. [7] ص 174

والثقافة culture كما عرفها Hofstede هي: "الخصيلة المبرمجة أو الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الخصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية. أو هي تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة، والتي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها" [8] ص 133. نلاحظ أن هذا التعريف اعتبر الثقافة وسيلة للتمييز بين الجماعات المختلفة.

تعرف الثقافة على أنها: "ذلك النسق من الرموز، والمعاني، والمعارف، والقيم، والعادات، والتقاليد، والفنون، والنظم المادية، والاقتصادية والسياسية، والأخلاقية الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة". [9] ص 169

تعددت واختلقت تعاريف الثقافة، ولكن رغم هذا نلاحظ أن مجمل هذه التعاريف مشتركة في العديد من النقاط، ومنه تتكون الثقافة بصورة عامة من مجموعة عناصر بالإمكان تقسيمها إلى القيم المشتركة، الاتجاهات، الرموز، الطقوس، والتي سنقوم بتعريفها كالتالي:

- **القيم:** تشير القيم إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد، والناس ينظرون إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة، المساواة، والسلام، وإجادة العمل، والزواج، الصداقة، والإنجاب. [10] ص 178

- الاتجاهات: الاتجاه هو أسلوب منظم منسق في التفكير والشعور ورد الفعل اتجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، وتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة. [11] ص 111
- المعتقدات: عبارة عن الأفكار التي يصدرها الفرد على الموضوعات أو الأشياء من حيث حقيقتها أو زيفها.
- الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء أو الانتماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.
- الطقوس: هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد.

ومن خلال ماسبق يمكن أن نعرف الثقافة على أنها تعبير عن مختلف المعارف، والقيم، والمعتقدات، والاتجاهات، والسلوكيات المشتركة والمقبولة من قبل جميع أفراد المجتمع، والتي طورها الأفراد خلال محاولة حلهم لمشاكلهم للتأقلم مع محيطهم، وهي تتضمن أشياء مصرحة وأخرى ضمنية، وهي تتمتع بعدة خصائص والتي سنذكرها في الفرع الموالي.

2.1.1.1 خصائص الثقافة

من خلال التعاريف السابقة الذكر، نستنتج أن الثقافة تتميز بعدة خصائص، والتي يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

- الثقافة خاصة إنسانية واجتماعية: فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بشكل مختلف حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم. [12] ص 11
- الثقافة كل مركب: يمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة هي المكون المعنوي ويتمثل في ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتقدتها الفرد، والمكون المادي ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالألات والمعدات، والتسهيلات المتاحة، والمكون السلوكي، ويظهر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء المجتمع بالإضافة إلى الفنون والآداب والممارسات العملية في الظروف المناسبة المختلفة، فالثقافة هي خليط من هذه المكونات الثلاثة بنسب متفاوتة. [12] ص 11
- الثقافة متكاملة: حيث تتجه الثقافة نحو خلق الانسجام والتوافق بين عناصرها المختلفة تتبع من تفاعلها. ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد الجوانب سرعان ما ينعكس أثره على باقي المكونات الثلاثة.
- الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار: تتغير الأنماط الثقافية باستمرار، هذا التغيير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها، وانفتاحها على ثقافات أخرى. وهذا التغيير يكون في

مجموعة حلقات متواصلة، ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع. [11] ص 109

- الثقافة تكتسب: حيث تنتقل من جيل إلى آخر ليس بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم توارثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة. [13] ص 23
- الثقافة تراكمية: حيث تتزايد الثقافة وتتراكم من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص. وما ينتج عن تفاعل هذه المكونات مع العناصر من خلال الأعضاء. [12] ص 12
- الثقافة قادرة على التكيف: فتغير وتطور الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف مع متطلبات الإنسان البيولوجية والنفسية، وملاءمة البيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المجاورة. [13] ص 23
- الثقافة تواجه الصراع: كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة القديمة مع الجديدة. وقد تتصارع الثقافة التقليدية الريفية مع الثقافة الحضرية. كذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى.

و يعتبر E.Delavallée أن الثقافة تتسم بالخصائص الأساسية التالية: [14] ص 39

- ثقافة تجلب نماذج، معايير للتصرفات، أنماط الحياة والحلول للمشاكل.
- الثقافة هي في معظم الأحيان ضمنية.
- الثقافة متقاسمة بين كل أو معظم جماعة أو مجموعة.
- الثقافة هي نتيجة لتاريخ وتنقل عبر الزمن.
- الثقافة تتعلق بإجراءات رمزية.

تعتبر الثقافة ظاهرة إنسانية، ومحور الحياة الاجتماعية وظيفيا وسلوكيا، بمعنى أنها نشاط إنساني بالغ التعقيد والعمق والتشعب أو انجاز تراكمي متميز النمو، فيه الإبداع والعباء والمحافظة على التراث السابق مع التحديد في كل ما يتضمنه من قيم روحية وفكرية ومعنوية تسمح بعكس واقع التنظيم.

من خلال مختلف تعاريف الثقافة، نلاحظ أنها دخلت في العديد من العلوم منها الأنثولوجيا وعلم الاجتماع، فكل منها يعرفه على حسبه، ولكن رغم هذا تتفق هذه التعاريف في العديد من النقاط. وبالتالي يمكن أن نقول بأن الثقافة هي مجموعة من القيم، والمعتقدات، والعادات المشتركة من قبل جماعة وتحظى بالقبول منهم، وهي تتميز بعدة خصائص هي: القدرة على التكيف، تراكمية تكتسب، وتنتقل عبر الأجيال، وهي صعبة التغيير، متواصلة ومستمرة. والثقافة دخلت في علم الإدارة وحظيت باهتمام من قبل مختلف الباحثين فيها، وهذا هو المجال الذي ندرس فيه والذي سندرس الثقافة من خلاله، وبالتالي فمن خلال التعرف على الثقافة بشكل عام سيمكننا بالتعرف على ثقافة المؤسسة أكثر ومعرفة خصائصها، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الثاني.

2.1.1. تعريف ثقافة المؤسسة وخصائصها

يرجع الاهتمام بثقافة المؤسسة بالأساس إلى النجاح الكبير الذي حقته المؤسسات اليابانية خلال فترة وجيزة لا تتعدى 60 عاما، بعد ما حل بالاقتصاد الياباني جراء الحربين العالميتين، حيث يشير المختصون في كل مرة إلى قوة ثقافة العامل بالمؤسسة اليابانية.

حيث استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا ودائما تحت عنوان « Corporate Culture »، إلى أن جاء الباحثان كندي وديل (A.Kennedy et T.E Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان « Corporate Culture » واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. [15] وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف المختلفة لثقافة المؤسسة وخصائصها.

1.2.1.1 تعريف ثقافة المؤسسة

تعددت واختلفت تعريفات ثقافة المؤسسة، وذلك حسب وجهات نظر الباحثين، ورغم كل هذا فهي تجتمع في نقاط عديدة. وفيما يلي عرض أهمها:

يعرف Davis ثقافة المؤسسة بأنها: "عبارة عن مجموعة القيم، المعتقدات، والتوقعات المشتركة، والتي تعطي معنى لمجموعة معينة في المؤسسة، والتي تنتج معايير تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات في هذه المؤسسة". [16] ص 169

ويعرفها Shermerborn بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العمال في المؤسسة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة. كما يعرفها krossen بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة". [17] ص 151

كما يعرفها جورج نيزار George Nisard على أنها: "طريق التفكير والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتقاسمها الأفراد، والتي يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة من طرفهم، وتكون معروفة ولو جزئيا بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون إلى المؤسسة حتى يتم قبولهم، ويتضمن مفهوم ثقافة المؤسسة عدة محتويات منها طرق الإنتاج، التخصص ومعرفة التقنيات، السلوكيات العادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المؤسسة وقيمها". [18] ص 407 أما الكاتب كيرت ليوين Kurt Lewin

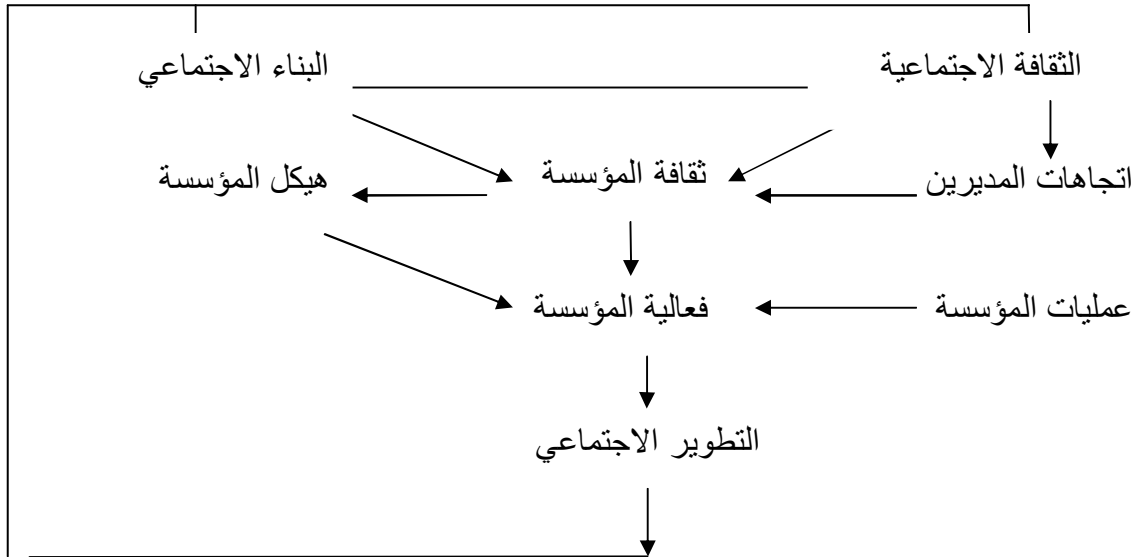
فقد عرف ثقافة المؤسسة بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيها". [19] ص 626

ولعل التعريف الأكثر شمولاً واقناعاً الذي قدمه شين E.Schein، حيث عرفها على أنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها جماعة أو اكتشفتها وطورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف مع محيطها الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات، وإدراكها وفهماها". [20] ص 470

ونلاحظ أن هذا التعريف أدخل تفاعل المؤسسة مع بيئتها وتتاثر بها، وتتطور لتأقلم معها، ويتم انتقالها وتوريثها للأعضاء الجدد في المؤسسة.

أما موريس تيفيني M.Thevenet يرى أن الثقافة هي كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين. [21] ص 148 وعرفها الكاتب Gilbert J.B.Probst بأنها: "تعبير عن مجموعة القواعد، القيم والمعتقدات التي تميز الأفراد عبر كل المستويات، والتي تعتبر الإطار المرجعي للمؤسسة". [22] ص 31 ونلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما أضافا خاصية جديدة للثقافة وهي كونها ليست نفسها السائدة في جميع المؤسسات، بل تتغير من مؤسسة لأخرى، فهي توحد أفرادها وتشكل ميزة لها.

يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في المؤسسة، [23] ص 262 وبالتالي يصعب فهم ثقافة المؤسسة بمعزل عن النظام الاجتماعي السائد في البيئة التي تعمل بها. [24] ص 79 فإن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، نظام ونمط الإدارة، الاقتصاد الموجه، التسيير الاشتراكي للمؤسسات، القانون الأساسي للعمل، العائلة، المستوى التعليمي للمجتمع يلعب دوراً بارزاً في تشكيل السلوكيات والممارسات العمال. [19] ص 262 والشكل التالي يوضح العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المؤسسة.



شكل رقم 01: العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المؤسسة [19] ص 264

من خلال الشكل رقم 01 نلاحظ أن هناك عدة عوامل تؤثر في الثقافة منها داخلية كاتجاهات المديرين، وأخرى خارجية مثل الثقافة والبناء الاجتماعي للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وأنها هي بدورها تؤثر على هيكل وفعالية المؤسسة.

وبالتالي من خلال ما سبق، يمكن أن نعرف ثقافة المؤسسة على أنها تشير إلى مجموعة القيم، والمعتقدات، والرموز المشتركة والمتقاسمة بين أعضاء المؤسسة الواحدة، كما أنها تشكل مختلف الافتراضات الموجه والمشكلة للإدراك، التقدير والسلوك، والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، والمثل العليا، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصياتها، وهي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع السائدة في المحيط الذي تعمل فيه، بحيث لا يمكن أن تتجاهلها، فهي تستمد منها مواردها. كما تتمتع ثقافة المؤسسة بعدة خصائص، والتي سنتطرق إليها في الفرع الموالي.

2.2.1.1. خصائص ثقافة المؤسسة

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص عدة خصائص لثقافة المؤسسة، حيث أنه لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها.

ومن جوانب الاختلاف بين المؤسسات: عمر المؤسسة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات. [17] ص 156 وتشبه خصائص ثقافة المؤسسة خصائص الثقافة بشكل عام، و يمكن تلخيص كالتالي:

- ثقافة المؤسسة هي ظاهرة جماعية: التي تجمع الأفراد في مجموعة اجتماعية منظمة، عن طريق اتحادهم، بالقيم والمعايير المشتركة. فثقافة المؤسسة تمثل الفضاء الذي يتمكن فيه أعضاء المؤسسة بالاتصال واكتشاف ماذا يوحدهم وتوقع تبني ماذا يميزهم عن أعضاء المجموعة الأخرى. [25] ص 10

- ثقافة المؤسسة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين. [23] ص 407

- ثقافة المؤسسة نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- ثقافة المؤسسة تعلم تلقن: على عكس الخصائص البيولوجية الموروثة فإن ثقافة المؤسسة يمكن تعلمها واكتسابها، فعندما تكون القيم والمعايير مقبولة بسهولة، وعندما يكون الأفراد لديهم عزيمة خاصة، فإن عملية الانتقال تكون سهلة، في عبارة عن إجراءات طويلة من التعلم التريص. [2] ص 30

- ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص. [23] ص 407 ثقافة المؤسسة لا تتغير كثافة المجتمع بل أسرع منها، وذلك حسب دور الأفراد العاملين بها والمسيرين فيها، وحسب متطلبات المحيط الذي تعمل فيه.

- ثقافة المؤسسة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. تكتسب الثقافة بالتفاعل، فيتعلم كل عامل الثقافة من خلال التفاعل مع العمال الآخرين، إذ أن معظم السلوكيات والمكافأة في المؤسسة يشترك فيها أشخاص عديدون. غالباً ما يتمكن المتقدم للعمل من استتعار ثقافة المؤسسة السائدة في المؤسسة وتقدير مدى تلاؤمه معها. [26] موقع الالكتروني

- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف: تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة

بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها تغير من جانب لآخر. ثقافة المؤسسة قادرة على التأقلم، وذلك للاستجابة لتأثيرات والتغيرات في محيطها. فهذه التأثيرات والتقلبات الداخلية والخارجية تؤثر على ثقافة المؤسسة. كذلك فإن الثقافة ليست مرجعا ثابتا هي دائما. [2] ص 30 ، ويؤدي المسيرون فيها دورا كبيرا في تغييرها ومحاولة تكيفها مع التغيرات والتطورات الحاصلة في المحيط، وكذا محاولة تغيير الثقافات السلبية التي تكون سائدة في المؤسسة.

- خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات Les évidences: ويقصد بها كل ما يعتقد به الأفراد من أفكار تكون غير قابلة للنقاش ويتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في حالات مختلفة، وتنشأ هذه البديهيات من القيم (فيها ما هو: جيد/ ما هو: سيء) ومعتقدات (منها ما هو صحيح/ وما هو خاطئ) والتصرفات المعتادة داخل المؤسسة، حيث يكون لهذه الخاصية (البديهيات) في ثقافة المؤسسة آثار وأبعاد على القرارات والاختيارات فتبرز لنا كمرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق في الإختيار. [27] ص 33

وحسب P.Morin et E.Delavallée فإن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم، المعتقدات والمعايير للتصرفات، ويجب أن تكون: [14] ص 47

- واضحة من أجل أن تتقاسم من قبل أعضاء المؤسسة؛
- التي تظهر على شكل إنتاج الرموز، اللغات والإيديولوجيات؛
- تساعد في تفاعل العناصر مع بعضها البعض؛
- بناء كل شيء على مدى تاريخ المؤسسة وذلك بالحلول للمشاكل.

من خلال ما سبق، يمكن أن نعرف ثقافة المؤسسة على أنها عبارة عن تجانس للقيم والرموز والمبادئ التي يتقاسمها جميع الأفراد في المؤسسة ويجندون حولها لتحقيق الأهداف، فهي تتميز بمجموعة الخصائص: تراكمية، متكيفة، ظاهرة جماعية، تنتقل عبر الأجيال ويتم تعليمه لأعضاء الجدد.. الخ. ولأنه لا يمكن فهمها بمعزل عن الثقافة السائد في المجتمع الذي تعمل فيه، فهي تستمد عناصرها منها، وتتأثر بها. ولدراسة الثقافة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو لعملها، فهي تتكون من عدة عناصر(مكونات) تسمح لنا بالتعرف عليها ودراستها، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

3.1.1. عناصر وأهمية ثقافة المؤسسة

تتكون ثقافة المؤسسة من عدة عناصر(مكونات) تسمح لنا بالتعرف عليها ودراستها، واستنتاجها فمنها عناصر مادية ملموسة وأخرى معنوية. كما أن لثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في فهم سلوكيات

العمال، كما تؤثر على أدائهم، وولائهم للمؤسسة. وسنحاول عرضها في هذا المطلب من خلال الفروع الموالية.

1.3.1.1 عناصر ثقافة المؤسسة

هناك عدة عناصر المكونة لثقافة المؤسسة، حيث أن حصر عناصر ثقافة المؤسسة شكل محل لاهتمام الباحثين في الموضوع، فهي تشبه عناصر الثقافة بشكل عام كما رأينا سابقاً، ومن أهم هذه العناصر:

- القيم: هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة، [11] ص 110 والقيم في المؤسسة تحدد آراء وسلوكيات المشتركة بين العمال في المؤسسة. وتعرف بأنها اعتقاد - ضمني أو صريح- تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل، ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف. [17] ص 166. إن القيم تساهم في تفسير وتوجيه وكفاءة سلوك الأفراد والجماعات. [28] ص 72، وتنقسم القيم إلى تقسيمات مختلفة تتبع الفكر المنبثقة عنه، وأهم هذه التقسيمات هي: [29] ص 323

* القيم النهائية: القيم النهائية هي تلك القيم التي تحدها حدود لا زمانية لا مكانية، وهذا النوع يطلب لذاته، لا اعتبره غاية لا وسيلة، ويسمى كذلك بالقيم الباطنية أو الكامنة، وأهمها الحرية، العدالة، الأمن، وغيرها.

* القيم الأدائية: وهذه القيم هي الأداة التي تستعمل لتحقيق القيم النهائية، وتسمى بالقيم الوسيطة، أو القيم الخارجية، مثل الشجاعة والإقدام، والنبيل والشهامة وغيرها.

* القيم الايجابية: القيم الايجابية عند مجتمع ما هي التي تؤدي في نظرة إلى التنمية المستدامة وقد تختلف القيم الايجابية والسلبية من مجتمع إلى آخر ومن عقيدة إلى أخرى، إلا أن هناك ما يجمع البشر حول قيم بعينها واعتبارها ايجابية مثل حب العمل، حرية الرأي والتعبير، القوامة في الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري، وغيره.

* القيم السلبية: وهي تلك القيم التي ينظر إليها على أنها معرقلة لحركة تطور الفرد والمجتمع وتعوق التقدم مثل العجز والبطالة القابعة في النفس البشرية، والفوضى والجهل، والارتجال وغيرها.

- المعتقدات: تحدد المعتقدات الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة من خلال التقنيات والميكانيزمات التي يجب إتباعها من أجل ضمان السير الحسن للجماعة خاصة عند اتخاذ القرارات المهمة. [30] ص 257 فهي معلومات عامة، طرق التفكير، القيم المقبولة كمسلمات والتي تحدد طريقة تفكير وتصرفات العمال في المؤسسة. وهي تؤثر على علاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي(زبائن، موردين، منافسين). [31]

- الاتجاهات: تعرف الاتجاهات بأنها الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيًا أو إيجابيًا نحو هدف معين . [32] ص 90 تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة على سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العمال في المؤسسة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المؤسسة في تنفيذ مهامها، فالإتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المؤسسة. [17] ص 163

- القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العامل، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. [19] ص 267 تنتقل القصص المتعلقة بثقافة المؤسسة عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي. [33] ص 640

أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيرًا خياليًا ولكن مقابلًا لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيرًا وغامضًا. فقد يقوم أفراد المؤسسة أحيانًا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المؤسسة. أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة. [34] ص 449

- الحرمة Tabous: وهي تعبر عن المناطق الحساسة، أسرار الشخص، أسرار المهنة. يتعلق الأمر بالمواضيع التي لا يجب التحدث عنها والتصرفات التي لا يجب القيام بها، تسمح بتجنب بعض الاختلافات وبعض النزاعات في المؤسسة. مثالًا: أخطاء المسيرين في الاستراتيجيات المتبعة، التي لا يجب التحدث عنها. [31] ص 53

- الجنسية Nationalité : كل مؤسسة لها جنسية متصلة ب: أصلها الوطني، عناصرها الثقافية، تاريخها، دياناتها، عاداتها، السكان... [35] موقع الكتروني

- تاريخ المؤسسة: يتعلق الأمر بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المؤسسة، والتي أثرت بشكل أو بآخر على حياة المؤسسة، والجدير بالذكر أن كون هذه الأحداث أو الوقائع التاريخية هي نوعان: [36] ص 96

- أحداث تاريخية وقعت في بيئة المؤسسة وأثرت عليها (سياسية، اقتصادية، أمنية...)، وبالتالي أفرزت تحركات وقرارات معينة، لجأت إليها المؤسسة من أجل التعامل مع هذه التطورات.

- أحداث أخرى بارزة، متعلقة بالمؤسسة مباشرة، بحيث إما وقعت فيها أو كان للمؤسسة دور فيها، بطريقة أو بأخرى. بحيث أثرت على مسار المؤسسة.

الهدف من فهم تاريخ المؤسسة هو استخلاص الثقافة، وذلك حسب تعريف Thévente M فهو يرى: " أن الثقافة تتكون على حسب مراحل التعلم على طول التاريخ"، ويتعلق الأمر بتحليل مراحلها الكبرى لتطويرها وقراراتها، بمساعدة هذا التحليل يسمح باستخراج وبموضوعية ما هو الجسد الاجتماعي الذي تحصلت عليه من تاريخ المؤسسة. [37] موقع الكتروني

- الرموز والعلامات: ارتبط مفهوم ثقافة المؤسسة بما يعرف بالرموز والعلامات، لدرجة أن البعض يحدون-خطأ- مفهوم الثقافة في الرموز التي تحملها المؤسسة ويتسع مفهوم الرموز ليشمل كل ما هو دال على المؤسسة، وهذا من شأنه أن يميزها عن غيرها، في إطار: [36] ص 96

- الشعارات logos التي تعبر عن الهوية البصرية للمؤسسة.

- الإعلانات التجارية.

- اللغة المستعملة في المؤسسة، طبيعة العلاقات بين الأفراد خاصة عبر المستويات الهرمية

- علامات أخرى مثل: اللباس الموحد (شكله، نوعيته، درجة اعتزاز الأفراد به..).

- طريقة تهيئة المواقع والديكورات، وكيفية استغلال المساحات.

- عناصر أخرى مثل: تاريخ الأبطال في المؤسسة، الطقوس والشعائر.

وجدير بالإشارة إلى أن الرموز والعلامات رغم كونها تمثل ما هو منظور في الثقافة، فهي تعتبر من أولى الأدوات للحكم الأولي على الثقافة السائدة نظرا لكونها مرئية ومعلنة.

- الطقوس الجماعية: يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير

محددة من طرف الأفراد في المؤسسة، سواء تعلق بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة وسط

العمال مثلا أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء، أو طريقة

عقد الجلسات والتجمعات العمالية كحلقات الجودة والاستعدادات المتعلقة بزيارة الرؤساء.

وقد وضع تريبو George Trepo من خلال دراسة أجراها حول الإدارة بالأهداف على أربع

مؤسسات فرنسية في بداية 1970 أن الوظائف الكبرى للطقوس الجماعية تتمثل فيما يلي:

- الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المؤسسة مثل: التحديث، المشاركة والمسؤولية.

- وفيه الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط وفي نفس الوقت.

- أنها توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

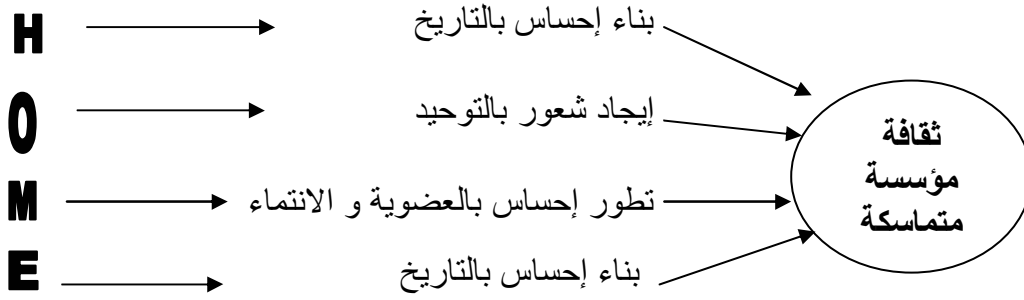
فمن خلال ما سبق نستنتج أن لثقافة المؤسسة نوعين من العناصر: ظاهرة وأخرى ضمنية، فالعناصر الظاهرية تظهر من خلال طريقة اللباس، المراسيم، الرموز، أما العناصر الضمنية القيم، المعتقدات، والاتجاهات المشتركة والمتقاسمة بين أعضاء المؤسسة، فمن خلال هذه العناصر يمكن التمييز بين مختلف المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، وذلك لأنه لا توجد ثقافة مؤسسة موحدة. وبالتالي لها أهمية كبيرة، وهذا ما سنتعرض إليه في الفرع الموالي.

2.3.1.1. أهمية ثقافة المؤسسة

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة أو فشلها في حالة ضعفها أو سوء تكيفها مع متطلبات ومتغيرات محيطها و تطورات الدائمة فيه. تؤدي الثقافة دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فلها دور مهم في تحديد كل من: خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكهم. [38] ص 479 ويمكن أن نلخص أهمية ثقافة المؤسسة كما يلي: [34] ص 296

- 1- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- 2- إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- 3- تطور إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعمال وتدريبهم وتطويرهم.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME بالانجليزية والتي تعني منزل على اعتبار أن ثقافة المؤسسة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط، ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي :



شكل رقم 02: أهمية ثقافة المؤسسة [34] ص 296.

فإن هذه الثقافة عليها أن تحقق الوظائف الأربعة، هوية منظرية، الإلتزام الجماعي، إستقرار النظام الاجتماعي، وسيلة إعطاء معنى، وكلها تنصب في خدمة الجانب الاجتماعي، مما يؤكد على أن المؤسسة كائن اجتماعي، تؤثر وتتأثر، كما أنها يمكن أن تمثل مصدرا للميزة التنافسية، بتوفرها على الشروط: [19] ص 454

- أن تكون الثقافة واضحة، وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية وتكاليف أقل.
- أن تكون الثقافة نادرة، وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين.
- أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.
- الكفاية الاجتماعية: تسهل الثقافة الاتصالات من خلال اللغة المشتركة.
- التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة التي تشكل أساسا للإستجابات الجديدة التي يتم تعلمها.
- التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات المقسمة في المؤسسة.
- القيادة: تزويد الثقافة القادة بالرموز التي يمكن إستخدامها لتأكيد قضايا أدائية.

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبطة بالثقافة السائدة فيها، ذلك لأن طريقة عملها، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة. [39] ص 45، وبالتالي التطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المؤسسة على تطور ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات

حيث أصبحت القيم، المواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة. ومن العوامل المحددة للنجاح التنظيمي دور المسير وطريقة عمله، وكيفية تأثيره على ثقافة المؤسسة.

تعرفنا في هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة بشكل عام، فهي تمثل مجمل المعتقدات، الاتجاهات، القيم، السائدة في مجتمع ما، وتسمح بتمييزه عن باقي المجتمعات الأخرى، وتتمتع بعدة خصائص منها: مكتسبة، تنتقل عبر الأجيال، متكيفة... الخ. كما تعرفنا على مفهوم ثقافة المؤسسة فهي عبارة عن مختلف القيم، المعتقدات، السلوكيات المشتركة بين العمال في المؤسسة، وهي تعتبر الإطار الموجه لسلوكهم، كما أنها تعتبر المرجع الأساسي لهم، وهي تتمتع بعدة خصائص منها كونها تراكمية، مستمرة، متطورة، تعلم للأعضاء الجدد... الخ، ولها دور كبير في خلق هوية للمؤسسة، وتماسك العمال فيما بينهم، وتنمي الإحساس بالعضوية والاشتراك في المؤسسة.

إن التعرف على مكونات ثقافة المؤسسة تسمح لنا بملاحظة واستخلاص الملامح الثقافية لأي مؤسسة، فهناك عناصر ظاهرة وأخرى ضمنية، ومن هنا يمكن قياس هذه الثقافة ومعرفة مدى قوتها وعلاقتها بمختلف الوظائف الأخرى. وهذا يدعونا إلى محاولة التعرف على كيفية تكوين ثقافة المؤسسة، وأنواعها، ومستوياتها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المبحث الموالي.

2.1. تكوين ثقافة المؤسسة، أنواعها ومستوياتها

تتكون ثقافة المؤسسة من تراكم القيم والمعتقدات والخبرات التي مرت على المؤسسة. حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق ثقافة مؤسسة قوية، وتحاول ترسيخها لدى العمال فيها، وبالتالي خلق هوية مشتركة لهم، وجو ملائم للعمل. ولأجل هذا قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث سنتناول في المطلب الأول كيفية تكوين ثقافة المؤسسة، أما في المطلب الثاني أنواعها، وأخيرا المطلب الثالث سنتعرض فيه لمختلف مستوياتها.

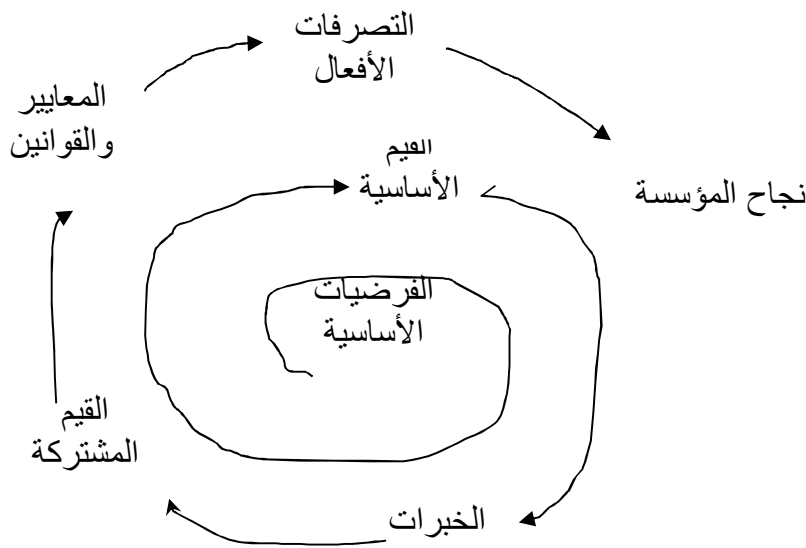
1.2.1. تكوين ثقافة المؤسسة

كل مؤسسة، مهما كان حجمها، تشكل مجموعة اجتماعية مركبة من أفراد ينتمون إلى ثقافة أو عدة ثقافات: ثقافة وطنية، ثقافة جهوية، ثقافة مهنية، ثقافة شخصية. هذه الثقافات المختلفة هي أصل تكوين وتطور ثقافة المؤسسة والتي تؤثر على تصرفات أعضاء المؤسسة. كل ثقافة تؤثر بخصائص التي يمكن أن تتطور مع تطورها. نقترح إحصاء الثقافات الأساسية التي تدخل في تكوين وتطوير الدائم

هناك عدة عوامل تساهم وتساعد في تشكيل وتكوين ثقافة المؤسسة، فهي تنشأ تلقائياً بدون أن نحس بها. ولكن على الإدارة في المؤسسات خلق الثقافة التي ترى بأنها تخدم وتلائم جو عملها ونشاطها وتكون عاملاً محفزاً على العمل، وأن تحاول التخلي عن العناصر السلبية المتوفرة في الثقافة الحالية في المؤسسة، وبعد أن تقوم بخلقها يجب أن تسعى جاهدة للحفاظ عليها حتى يتم نقلها للأجيال القادمة. ومن خلال هذا المطلوب سنتطرق إلى هذه النقاط.

1.1.2.1. تكوين ثقافة المؤسسة

تتكون الثقافة أثناء تطور المؤسسة من خلال المراحل التي تمر بها، فهناك عدة عوامل تؤثر في مسار تكوينها مما يجعلها متغيرة من مؤسسة لأخرى. ويرى J.M Kobi و H A.Wüthrich أن ثقافة المؤسسة هي تشبه العلبة السوداء غير المحددة تتشكل عن طريق الفرضيات الأساسية، القيم الأساسية، الخبرات، القيم المشتركة، المعايير والقوانين، التصرفات والأفعال التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة. وقد اقترح الشكل الحلزوني (اللولبي) لتشكيل ثقافة المؤسسة، كما يلي:



الشكل رقم 03: الشكل الحلزوني لتشكيل ثقافة المؤسسة [2] ص 25

ويمكن شرح عناصر هذا الشكل : [2] ص 25

- 1- الفرضيات الأساسية Hypothèses Fondamentales: تعتبر الفرضيات أول شيء تبنى عليه ثقافة المؤسسة والتي تربط بالبدايات الأولى لتأسيس المؤسسة حسب F.Kluckholm و F.L. Stadtbeck تتكون الفرضيات الأساسية مما يلي:

- طبيعة وخصائص الإنسان: (سيئة/ حيادية / جيدة)
- علاقة الإنسان مع الطبيعة: (سيطرته على الطبيعة/ تجانس مع الطبيعة/ الطبيعة غالبية)
- المرجع الزمني (الماضي / الحاضر/ المستقبل)
- طبيعة العلاقات الإنسانية (مستقل/ معاملة بالمثل/ الفردية... الخ).

2- القيم الأساسية: وهي أساس كل الثقافات. وهي مكونة من الاقتناعات والاعتقادات التي على أساسها تركز أهداف الأفراد والمؤسسة .

3- الخبرات: عند تعرض المؤسسة لمشكلة تبرز بعض القيم وأخرى تختفي، وهذا النمط من الخبرات يظهر عند تعرض المؤسسات إلى أزمات والتي ينجر عنها العنصر التالي.

4- القيم المشتركة: وهي القيم المشتركة والمتقاسمة من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، بمعنى القيم التي تشكل التوافق بينهم، والذي يشكل كنز من الاقتناعات الراسخة والأهداف المشتركة.

5- المعايير (القواعد) الثقافية: بمعنى القوانين والآراء الواجبة والثابتة، والتي تبين التصرفات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي تفسر أيضا الحالات التي ليس لها قواعد موضوعية.

6- التصرفات والأفعال: كل تصرفات العمال، فهي تعتمد على التصرفات اليومية والتي لها تأثير على نجاح المؤسسة.

7- نجاح المؤسسة: كل القيم المشتركة، المعايير، القوانين والثوابت تؤثر على كفاءة تصرفات العمال، وبالتالي تأثير على نجاح المؤسسة، أي على مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة.

وبالتالي ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مكونات فطرية لدى الفرد يحملها معه عند دخوله إلى المؤسسة، ويحاول إظهارها وتلقينها للغير وبالتالي تصبح ثقافة مشتركة، وثانيا عبارة عن ما يتلقاه الفرد من مختلف المستويات التنظيمية المعبرة عن توجهات عامة تحكم الأفراد داخل المؤسسة، فيدمج خلالها في المجموعة أو الفريق ويصبح عنصرا من عناصر هذه الثقافة.

2.1.2.1. العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة

هناك عدة عوامل تؤثر في تكوين ثقافة المؤسسة، وهذا ما يمنحها صفة التميز والاختلاف بين

المؤسسات، وتكمن أهم هذه العناصر في: [40] ص 80

- 1- سلوك قادة المؤسسة: وهو العامل الأكثر تأثيراً، لأن العمال يدركون أن من أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد هنا أن العمال سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.
- 2- الثقافة الخارجية: ونقصد بها الثقافة العامة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ولذلك فإن المؤسسات العالمية لديها العديد من الثقافات بحسب المناطق أو الدول التي تعمل بها.
- 3- مقاييس الأداء التي يتم على أساسها تقييم الموظفين: وذلك لأنها تعبر عن النواحي والسلوكيات التي تقيم بها المؤسسة.
- 4- طبيعة عمل المؤسسة: فالثقافة التي تجدها مشتركة بين مؤسسات الصحافة مثلا تختلف عن تلك في المؤسسات الطبية أو الصناعية.

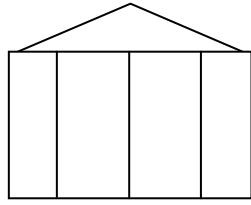
والجدير بالذكر أنه لا توجد مواصفات عامة وثابتة للثقافة الحسنة لجميع المؤسسات، والمقياس الذي تعتمد عليه المؤسسات هو مدى توافق ثقافة المؤسسة مع أهدافها. هناك عدة عوامل تؤثر في تكوين الثقافة وتساهم في تحديد نوعها. وبالتالي على المؤسسة خلق ثقافات تتناسب مع أهدافها، ومحاولة المحافظة عليها، وذلك بالإعتماد على العديد من الطرق، والتي سنتعرف عليها في الفرع الموالي.

2.2.1. أنواع ثقافة المؤسسة

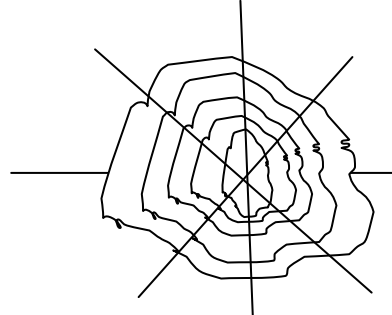
يعتبر أمر تقسيم ثقافة المؤسسة إلى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بهذا التقسيم كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع، وسنتعرض هنا إلى بعض تصنيفات ثقافة المؤسسة، فسنعرض تصنيف Handy لأنواع الثقافة، وتصنيفها من حيث القوة والضعف.

1.2.2.1 أنواع ثقافة المؤسسة حسب تصنيف هاندي Handy

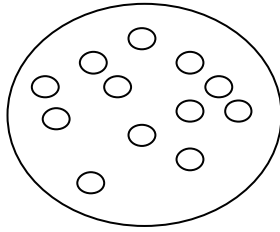
وفي هذا الإطار يقترح هاندي Handy أربعة أنواع لثقافة المؤسسة معتمدا على عدة عوامل منها تاريخ المؤسسة، الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا، الأحداث الهامة التي مرت بها المؤسسة. وقد استخدم هاندي التمثيل التالي لتوضيح أفكاره على النحو الموضح في الشكل التالي:



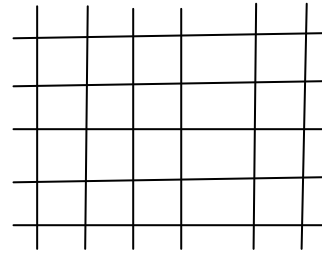
ثقافة الدور (المعبد اليوناني)



ثقافة النفوذ (العنكبوت)



ثقافة الفرد (العنقود أو المجموعة)



ثقافة الوظيفة (الشبكة)

الشكل رقم 04: أنواع ثقافة المؤسسة حسب تصنيف هاندي Handy [41] ص 108

- 1- ثقافة النفوذ (العنكبوت): شبه هاندي Handy ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت، وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تمتلك مؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة، حيث يتركز النفوذ والسيطرة في يد هاته الأسرة وعليه فإن المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدلا من الخبراء في هذا المجال، ويكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة محدودة من الأفراد الاستراتيجيين والأساسيين وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير والقوة، وترتبط قدرة هذه الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي وإدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم والتغيير، وبالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير. [41] ص 108
- 2- ثقافة الدور (المعبد اليوناني): شبه هاندي Handy هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهناك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمؤسسة والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة. وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف، الإجراءات، القواعد والنظم. إن السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تفي على المبادرة الفردية وإنما عن طريق احتلال وظيفة معينة، ويعطى للتنسيق بين الوظائف والوحدات شكل الرباط الضيق والمحدود والذي يمثل رئيس العاملين، وهو المنسق الوحيد والضروري لتحقيق التكامل الضروري في هذا النوع من الثقافة، وتعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات والقدرات،

كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مرفوض وهذا ما يجسد النموذج البيروقراطي لماكس فيبرMax Weber، أما الفعالية التنظيمية فتعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات ويشير كذلك بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتميز بالاستقرار ولا تميل إلى التغيير الدائم والمؤسسات كبيرة الحجم. [42] ص 132

3- ثقافة الوظيفة أو العمل(الشبكة): تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تكون مهمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير، وهذه المؤسسات تكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير، وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية احتياجاتها المستقبلية، فرق وظيفة تكون أكثر ديناميكية. كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفة القوة الوظيفة تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات والخبرات وتعتبرها من المهارات التي لا تقدر بثمن، كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام، مما يدعم ويقوي الصلة بين أعضاء المؤسسة لذا يسميها هاندي بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والأقسام هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة. يعتمد تأثير الأفراد في هذه الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة أين تكون الثقافة أكثر انسجاما ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة مخابر البحث ومراكز الاستشارة. [41] ص 109

4- ثقافة الفرد(العنقود أو المجموعة): تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعية حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المؤسسة فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل التنظيم، ومن بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي، وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء، إن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة للمؤسسات. [42] ص 138

وهكذا فقد صنف هاندي الثقافات حسب طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المؤسسات وملاكها، وحسب طرق التسيير المعتمدة في هذه المؤسسة، فكل مؤسسة يمكن أن تعرف نوع الثقافة السائدة فيها من خلال الأنواع السابقة (النفوذ، الدور، الوظيفة، الفرد)، ولكل مؤسسة ثقافة تلائمها وعليها تبني الثقافة التي تساعد في تطورها ونموها واستمرارها في ظل مختلف التغييرات الحاصلة في بيئتها. وهناك من الباحثين من يصنف الثقافة من حيث قوتها أو ضعفها، وهذا ما سنتعرف عليه في الفرع الموالي.

2.2.2.1. تصنيف الثقافة من حيث القوة والضعف

تحتاج إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة إلى الاهتمام بنوع ثقافة المؤسسة السائدة فيها، لأنها تكشف عن خصائص، وقيم، وعلاقات العمال، ثم الأنظمة والممارسات المناسبة. تصنف الثقافة وفق هذا المعيار بصورة عامة: ثقافة قوية أو ثقافة ضعيفة، فكل مؤسسة لها ثقافة خاصة بها.

يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، فهي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى ملائمة، فإن المؤسسة ستكون لديها ثقافة يتم اعتبارها وتقبلها من جميع أعضاء المؤسسة، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف الهام للمؤسسة، ومن ثم تكون ثقافة المؤسسة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك، تكون ثقافة المؤسسة ثقافة ضعيفة. [23] ص ص 411-412

1- الثقافة القوية: تمثل الثقافة القوية الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، وتكون الثقافة القوية عندما تكون القيم الأساسية قوية ويشارك فيها كل العمال. وفيما ترتفع الإنتاجية ويزداد الرضا لدى العمال. [43]

من بين أهم الدراسات التي تناولت هذه النقطة هي الدراسة التي قام بها الباحثان J. Heskett & J. Kotter في بحثهما بعنوان "Culture et performance" بحيث قاما من خلاله بالبحث عن العلاقة الموجودة بين نجاح وفعالية المؤسسة وخصائص ثقافة المؤسسة.

يقول الكاتبان كوتر وهسكات في هذا المبحث أنه: في المؤسسة ذات الثقافة القوية الفرد يعمل بمجموعة من القيم والسلوكيات المتطابقة، والتي تسمح للأفراد الجدد بالتماثل معها بسرعة، ذلك أن منطق العلاقات بين الأفراد هي نتيجة تراكمية تدور حول ثلاث نقاط وهي: [44] موقع الكتروني

1- تثبت هدفا مشتركا.

2- الثقافة القوية تمارس تأثيرا ايجابيا على فعالية المؤسسة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد.

3- الثقافة القوية تعرض امتيازات من حيث بنية وترتيب المؤسسة، بحيث لا تسمح للمؤسسة بتبني تنظيم صلب غير قادر على التحفيز والإبداع.

والثقافة القوية أكثر تأثيرا على سلوك العمال، وأكثر ارتباطا بشكل مباشر بدوران العمل، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمل إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عال بين العمال حول ما تمليه المؤسسة. ففي الثقافة القوية يزداد التمسك، وبشدة بالقيم الجوهرية للمؤسسة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء بالقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، كلما كانت

الثقافة أقوى، وبذلك سيكون لها تأثير أكبر على سلوك أعضائها بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك. ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام التنظيمي، مما يؤدي لتقليل ميل العمال لترك المؤسسة. [45] ص 329 المؤسسات الناجحة تحتاج ثقافة مؤثرة وقوية تسهم في شد تكوين ولاء عال وخصائص مميزة تحتاجها. [38] ص 480 وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة: [45] ص 268 - الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة القوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المؤسسة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

* تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المؤسسة وكيفية العمل بها.

* نظم العائدات والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتمزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد

الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

- الشدة، ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع حول القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

إن المؤسسة ذات الأداء والفاعلية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ثقافة مؤسسة قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المؤسسة فيما بينها، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سيؤثر على فاعلية المؤسسة وأدائها. وقد أكد مارتو Martou ومارتن Martin أن ثقافة المؤسسة لها تأثير إيجابي على المؤسسة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العمال بحيث يكون الإيمان بها عميقا.

وعندما تنجح المؤسسة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية. والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض، كما تساعد في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة

بها، مما يساعد المؤسسة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.
[23] ص 412

2- الثقافة الضعيفة: أما في حالة الثقافة الضعيفة، يحتاج فيها العمال إلى توجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العمال، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر فيها بالعزلة والإحباط. [43]

فالثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العمال سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو أهدافها وقيمتها. [23] ص 412

تحدث الكاتب كوتر kotter عن الثقافة الضعيفة أو كما يسميها بالثقافة السلبية، وكيف يمكن الانتقال من ثقافة سلبية إلى ثقافة قوية، وقد اعتمد في دراسته على دراسة مجموعة الباحثين التي قامت بتحليل تاريخ 20 مؤسسة تخص قطاعات مختلفة، وقد لوحظ أن هذه المؤسسات في بداية تاريخها تكون لها رؤية واضحة وإدارة وكارزماوية شديدة وإستراتيجية فعالة، الشيء الذي يسمح لها بالدخول أو اقتحام أسواق كثيرة وتوظيف مكانتها في السوق. لكن النمو المتواصل أحدث انقلابا في تلك المؤسسات حيث أصبح التسيير اليومي جد صعب، للتحكم في تلك الوضعية تم توظيف إطارات تملك معلومات في الجانب المالي والتسييري، ولكن لم تكن لديهم نظرة حقيقية عن المؤسسة لاستراتيجياتها لا في القيود الممارسة على ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تجديد الجيل القديم بأفراد جدد والسهولة في التعهد بالنجاح كل ذلك أدى إلى نسيان وفقدان القيم الأساسية التي بنيت عليها المؤسسة من أجل تحقيق النجاح بالمقابل بدأت تظهر ثقافة سلبية مخالفة. ويقول kotter في هذا الصدد: أن الثقافة السلبية التي تظهر شيئا فشيئا تتميز بما يلي: [44]

- المسيرون يكون وفي العموم متشبعين بقيمهم الخاصة.
- المسؤولون لا يدركون ضرورة الاهتمام بالزبون ومنفعة المساهمين أو التماسات الأشخاص، هذه الثقافة تكون عدائية لبعض القيم مثل المبادرة وروح اتخاذ القرار، باختصار كل محرك نحو التغيير". وعليه يرجع kotter سلبية أو ضعف ثقافة المؤسسة إلى عدم قدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن هناك عدة تصنيفات لثقافة المؤسسة، فصنف Handy الثقافة في المؤسسة إلى أربعة أنواع من الثقافات وهي: ثقافة النفوذ، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة، وأخيرا ثقافة الفرد.

وهناك من يصنف نوع ثقافة المؤسسة السائدة في المؤسسة من حيث القوة والضعف، حيث يعتبرون بأن الثقافة القوية هي الثقافة التي تكون مقبولة ومنتشرة بشكل كبير بين أعضاء المؤسسة وهي تحظى بالإجماع والقبول من قبلها، على عكس الثقافة الضعيفة. وبالتالي تسعى كل المؤسسات إلى خلق ثقافة مؤسسة قوية تساهم في تحسين أدائها، وبعد أن تقوم بخلقها تعمل على المحافظة عليها، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

3.2.1. خلق ثقافة المؤسسة والمحافظة عليها

تعتبر عملية خلق الثقافة من مهام إدارة المؤسسة، فهي المسؤولة عنها وإدارة الموارد البشرية من خلال اختيار عمال أكفاء ويتناسبون مع المؤسسة، فعليها اختيار الطرق المناسبة لخلق ثقافة تتماشى مع سياستها واستراتيجياتها، حتى تكون عنصرا مساعدا في تحقيقها وليس العكس. وفيما يلي سنحاول معرفة كيف تقوم المؤسسة بخلق ثقافة، وماذا يجب أن تقوم به للمحافظة عليها.

1.3.2.1. خلق ثقافة المؤسسة

تسعى كل مؤسسة إلى خلق ثقافة متميزة وخاصة بها، لا تشبه ثقافات المؤسسات الأخرى، حتى تميزها عنها، وبعد خلقها تحاول المحافظة عليها وترسيخها للأجيال القادمة.

تحديد خصائص المؤسسة وثقافتها هو من مسؤولية الإدارة العليا. إلا أن لإدارة الموارد البشرية مسؤولية تنبيه القيادة العليا إلى هذه القضايا المهمة، خاصة إذا كانت المؤسسة تستعين بعاملين ذوي مؤهلات نادرة لا يمكن تعويضها بسهولة. [38] ص 485 و يتم خلق الثقافة بثلاث طرق:

1- الطريقة الأولى: يستخدم المؤسسون العمال الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم. ويعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة.

2- الطريقة الثانية: إنهم يعملون وينشؤون هؤلاء العمال على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

3- الطريقة الثالثة: إن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور، والذي يشجع العمال على التوحد معهم. وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المؤسسة، وحينما تنجح المؤسسة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتوضح الشخصية الكلية للمؤسس في ثقافة المؤسسة. [45] ص 333

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها، بصورة عامة، إلى الرياديين/المؤسسين. فهؤلاء المؤسسون بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المؤسسة عادة ما يحملون رسالة/ رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة. [19] ص 268

لكل من المؤسسين والإداريين في المؤسسة دور في خلق ثقافة ملائمة مع مؤسستهم، وتكون مقبولة من قبل العمال، وتساعد على خلق جو عمل ملائم، يساعد في استغلال كل قدرات الأفراد العاملين بها، فهي تكون عاملا محفزا على الرفع من مستوى أداء العمال مما يؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة. ولكن على هؤلاء المؤسسين المحافظة عليها بعد القيام بعملية خلقها.

2.3.2.1 المحافظة على ثقافة المؤسسة

بعد أن يتم خلق الثقافة في المؤسسة، هنالك ممارسات تتم داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة لدى العمال وعلى سبيل المثال، فإن العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز ثقافة المؤسسة، مثل عملية اختيار العمال، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المؤسسة. إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون ثقافة المؤسسة، ومعاقبة (وحتى طرد) الذين يتحدونها. وهنالك ثلاث قوى تلعب دورا رئيسيا في المحافظة على الثقافة: ممارسات الإدارة العليا، عملية الاختيار، وأساليب التنشئة الاجتماعية، وفيما يلي نتطرق لهذه الممارسات. [45] ص 334

يمكن تحديد العوامل الرئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المؤسسة فيما يلي:

1- الإدارة العليا: تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العمال وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة. [17] ص 162

ولابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المؤسسة واعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعمال تفسيرا واضحا للأحداث الجارية

في المؤسسة. [19] ص 269 تؤثر ممارسات الإدارة العليا على ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال الأقوال والأفعال. حيث أن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المؤسسة. وذلك من مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوبا بها، حجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين، ما هو اللباس المناسب، ما هي الأفعال التي تؤدي للحصول على الزيادة في الراتب، الترفقيات ومكافآت أخرى، وأمور أخرى مماثلة. [45] ص 334

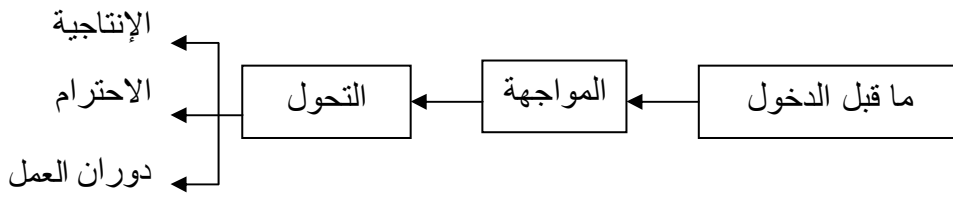
2- اختيار العمال: وإذا ما أرادت مؤسسة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقدات المؤسسة وفلسفتها. [17] ص 156 وتلعب عملية جذب العمال وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملاءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد، مع فلسفة المؤسسة وأفرادها. بمعنى آخر ألا يكون تناقض بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة من أجل المحافظة على ثقافة هذه المؤسسة، لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المؤسسة الحاليين. والهدف من عملية اختيار العمال هو تحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابليات اللازمة لإنجاز الأعمال بنجاح داخل المؤسسة.

وتشمل إدارة الموارد البشرية انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسيؤوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العمال والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها. [19] ص 269

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة، وبالتالي يقع على عائق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على العمال الحاليين وعلى ثقافة المؤسسة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة.

لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل، بالرغم مما يمكن أن تفعله المؤسسة أثناء الاختيار والتعيين. وقد يكون العامل الأساسي الأكثر أهمية في ذلك، هو بسبب أن العمال الجدد غير معتادين على ثقافة المؤسسة وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المؤسسة، وبذلك فإن المؤسسة تعمل على مساعدة العمال الجدد على التكيف مع ثقافتها، ويطلق على عملية التكيف هذه التنشئة الاجتماعية. [45] ص 334 ويمكن تصور عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل:

ما قبل الدخول، والمواجهة، والتحول. كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم 05: نموذج التنشئة الاجتماعية في المؤسسة [45] ص 334

ومن خلال الشكل نلاحظ أن المرحلة الأولى هي عملية التعليم التي تتم قبل انضمام الفرد للمؤسسة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد المؤسسة في الواقع ويواجه احتمال التعارض بين التوقعات والواقع. وفي المرحلة الثالثة، تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبياً، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم وقيم ومعايير جماعة العمل. وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المؤسسة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المؤسسة. [45] ص 334

فمن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تسعى دائماً إلى خلق ثقافة مميزة وقوية تتماشى مع أهدافها وتساعد في تحقيقها، ولكن يتوقف ذلك على طبيعة العمال وسلوك القادة أو المؤسسين الأوائل للمؤسسة. وبعد قيامهم بخلق الثقافة يسعون جاهدين للمحافظة عليها وتلقينها للأجيال القادمة (وهي من أهم خصائص الثقافة الانتقالية)، ومنه عليها مراقبة تصرفات الإدارة العليا وذلك لما لها من تأثير على العمال، كما أنها تقوم باختيار عمال مؤهلين، ثم تأتي مرحلة التنشئة الاجتماعية التي يتأقلم فيها العامل الجديد مع باقي العمال في المؤسسة.

4.2.1. مستويات و أبعاد ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بعدة مستويات، فهناك عدة تقييمات للمستويات، كما أن لها للثقافة أبعاد مختلفة يمكن دراستها، ومن أهم الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة هي دراسة هوفستاد Hofstede، سنعرضها في الفروع الموالية.

1.4.2.1 مستويات ثقافة المؤسسة

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمؤسسة. حيث تعتبر ثقافة المؤسسة ناتجا للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. [23] ص 416

1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة. وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة. ويعني هذا، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما تعتنقها في نفس الوقت معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط. وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي لنشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها [23] ص 417

3- ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون المؤسسات العامة، والحكومية والمؤسسات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة. حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة. 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 والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

هناك عدة مستويات لثقافة المؤسسة يمكن إجمالها في الآتي: [46]

- المستوى الأول: يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان. وتتمثل في التصرفات، وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات، والشعائر داخل المؤسسة، والقصص، والطقوس، والرموز.
- المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعمال، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك. وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في الأفراد الآخرين. أما ثقافة الدور، فإنها تعتمد على قوتها في موقعها الوظيفي داخل مستويات المؤسسة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات، والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.
- المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العمال داخل المؤسسة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

هناك من يعتبر مسويات ثقافة المؤسسة على أنها تتشكل من المستوى الأول عبارة عن الثقافة السائدة في المجتمع، أما المستوى الثاني الثقافة النشاط، والمستوى الثالث هو ثقافة الأفراد، فالمؤسسة عليها أخذ بعين الاعتبار هذه المستويات الثقافية في إعداد خططها الإستراتيجية، ومحاولتها خلق ثقافة مميزة وقوية حتى لا يحدث صراع بين الثقافة السائدة في المجتمع، ثقافة النشاط الذي تعمل فيه، وكذا ثقافة الأفراد العاملين بها، وذلك لما لها من أبعاد، وفيما يلي سنتناول أبعاد الثقافة.

2.4.2.1 أبعاد ثقافة المؤسسة

تعد دراسة هوفستاد بحق من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي تحمل تباين الأفراد، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من موظفي مؤسسة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة هيكل قيمهم ذات الصلة بالعمل. [8] ص 136 وتبين حسب هوفستاد أن المؤسسة مرتبطة بالثقافة، وأن كل شخص بثقافة معينة، سيفضل نوعا معيناً من هيكل المؤسسة يتفق مع قيمه ويلبي حاجاته، تعد مرجعا قاعديا فكريا، بقيم ومبادئ يستند إليها لتوجيه أفكاره، وأفعاله وأرائه، وأقواله وسلوكياته، أو بالأحرى تحكم علاقاته وتفاعلاته داخل المؤسسة وتضفي الصفة الاجتماعية عليه. [47] موقع الكتروني

ومن هذا المنطلق تعد دراسة هوفستاد أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد، أو العناصر الثقافية، في أربع متغيرات قطبية، انطلق فيها من فرضية أن الإدارة تحكمها أربعة أبعاد: البعد الهرمي التدرجي، بعد الفردية مقابل الجماعة، بعد تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، بعد الذكورية مقابل الأنثوية، ونلخصها فيما يلي:

1- البعد التدرجي (الهرمي): يقاس البعد الهرمي بمدى تقبل العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤولين (أي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس)، ويظهر ذلك من خلال نتائجه أي تصرفاته. وفي نموذج هوفستاد الموقع الجغرافي للبلد هو العامل الأول المحدد لها، فكلما كان البلد المدروس قريب من الإكوادور، كلما كان البعد الهرمي أكبر، وأن حجم السكان في البلد يشكل العامل الثاني في تحديده. [25] ص 32 فيعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ [8] ص 137، أو شكل أو الطريقة التي يتعامل بها أفراد المؤسسة مع الفروقات الموجودة بينهم، فيما يتعلق بعدم المساواة في السلطة، أو القوة الموزعة بينهم. [47]

2- بعد الفردية مقابل الجماعية: يعكس التوجه نحو الفردية تركيز اهتمامات أفراد مجتمع ما أو تعلقها حول ذواتها وحول عائلاتها وأقربائها وذوي الصلة القوية بها، وتعكس الفردية طيفا متدرجا في الغالب من الأنانية وحب الذات. أما الجماعة فتعطي الجماعة والآخرين مرتبة أعلى على حساب الأنا وذوي القربى، وقد أثبت هوفستاد في دراسته أن الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا وبريطانيا من أكثر المجتمعات ميلا نحو الفردية، بينما تقف فنزويلا وكولومبيا وباكستان كأكثر الثقافات نزوعا نحو الجماعة، وتقف اليابان على الحيد في هذا البعد. [8] ص 138

3- بعد تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد: هذا البعد يربط العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وعلى مدى قدرتها على التأقلم ومواجهة التقلبات المفاجئة. [25] ص 35 ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بالارتياح للمواقف الغامضة، أو المخاطرة، أو عدم التأكد والنفور منها. يسمح هذا المتغير الثقافي بقياس درجة تقبل أفراد المؤسسة ما للجانب التوقعي، والمحير لبعض الأحداث، فالأفراد ذو مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع من القلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر توقعها، لذا يلجؤون إلى سلوكيات صارمة، للتخفيف من حدة عدم اليقين، وكذا التصديق على الحقائق المطلقة، يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مريح، بالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ، كما أن الانحرافات غير مقبولة.

4- بعد الذكورية مقابل الأنثوية: يشير مفهوم الذكورية إلى تفضيل أو ميل وتوجه مجتمع ما، نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية الأخرى، وذلك في مقابل مفهوم الأنثوية الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والليونة والتلاطف بين الناس، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها. تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المؤسسة، والقيم المرتبطة بالعمل.

فالحديث عن ثقافة المؤسسة وفق هذه الأبعاد يمكن من تحديد طبيعة الإطار الثقافي للمؤسسة، من خلال تأثير الموقع الجغرافي للمؤسسة، ومعرفة مدى القدرة الجماعية للمؤسسة، ومدى تكوين القيم الأساسية المشتركة للعمل.

تناولنا في هذا المبحث كيف تتكون ثقافة المؤسسة، فهي تتكون من خلال تراكم كل من القيم، والمعتقدات، والخبرات عبر تاريخ وتطور المؤسسة، وهناك عدة عوامل تؤثر في تكوينها مثل: سلوك القادة، الثقافة الخارجية، طبيعة العمل... الخ. كما تناولنا أنواع الثقافة، فيصنفها هاندي إلى: النفوذ، الدور، الوظيفة، الفرد، ويصنفها باحثون آخرون على حسب قوتها، فإما تكون لدينا ثقافة قوية أو ضعيفة، وذلك يتوقف على مدى قبولها وتقاسمها بين الأفراد العاملين والشدة، وكل المؤسسات تسعى إلى خلق ثقافة قوية، مقبولة، و متقاسمة بين أعضائها حتى تساهم في خلق الانسجام، وجو عمل ملائم، ومن أجل هذا تشارك كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة قوية من خلال السياسات و الاستراتيجيات التي يتبعونها. لثقافة عدة مستويات (ثقافة المجتمع، المؤسسة، الأفراد)، فعلى المسيرين أخذها بعين الاعتبار أثناء محاولتهم لخلق ثقافة قوية. وحيث اقترح هوفستاد أبعاد الثقافة، أخذ بعين الاعتبار الموقع الجغرافي الذي تقع فيه المؤسسة، وخصائص المجتمع، فكل بعد من أبعاد الهرمي، الفردية مقابل الجماعية، تجنب المخاطرة وعدم التأكد، الذكورية مقابل الأنثوية) يختلف من بلد لآخر، فثقافة المؤسسة تختلف حسب الخصائص الثقافية والقيم السائدة في البلد.

3.1 دور وتأثيرات ثقافة المؤسسة، وعلاقته بالثقافة الوطنية

كما ذكرنا سابقا لثقافة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ولعمالها، فهي توحدهم وتعتبر الإطار المرجعي لهم، وتظهر أهميتها في كونها تؤدي العديد من الأدوار، إن دراسة مستويات وأبعاد الثقافة يدفعنا لمعرفة هل تملك المؤسسات ثقافة واحدة أم عدة ثقافات متداخلة، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من تسييرها ومعرفة نوعها قوية/ ضعيفة. من خلال دراسة هوفستاد اتضح لنا أن ثقافة المؤسسة تتأثر بالثقافة الوطنية السائدة في البلد الذي تقع فيه، وأنه لا يمكن دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عنها.

ومن أجل التعرف على دور وتأثير الثقافة على المؤسسة، قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول سنتناول فيه دور ثقافة المؤسسة، أما المطلب الثاني تأثير الثقافة على المؤسسة، وأما في المطلب الثالث سنتناول فيه هل تملك المؤسسة ثقافة واحدة، وعلاقته بالثقافة الوطنية.

1.3.1 دور ثقافة المؤسسة

تعرفنا فيما سبق إلى أهمية ثقافة المؤسسة، فمن من خلال أهميتها تؤدي دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات فقد تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء كما قد ينتج عنها فشل المؤسسة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتها. [48] موقع الالكتروني

الثقافة تحدد حدود المؤسسة التي تعمل فيها، تخلق خصوصية لها، وتسمح بمنحها شخصية خاصة التي تفرقها عن المؤسسات الأخرى في المحيط. ثقافة المؤسسة هي إذن عامل للتعريف والتفرقة بالنسبة للمحيط. تسمح بوضع بعض المبادئ، القواعد، مصادر التي على أساسها يتعرف ويمحو يتبين كعضو في الجماعة خاصة. [25] ص 16-17 تؤدي ثقافة المؤسسة مجموعة من الأدوار أو الأغراض منها ما يلي: [49] ص 134-135

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمؤسسة تواجدها ونموها.

من أوضح الأدوار التي تؤديها الثقافة في المؤسسات أنها: تزود المؤسسة والعمال فيها بالإحساس بالهوية. وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة قوي ارتباط العمال برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها. [33] ص 630

تؤدي الثقافة دورا حيويا داخل المؤسسة، و تلعب دورا هاما ومميزا، ولقد أعطى Smircich أربعة وظائف أساسية لثقافة المؤسسة: [50] ص 24-25

- 1- تعطي الفرد التنظيم هوية تنظيمية: إن مشاركة نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2- تسهيل الالتزام الجماعي، إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

4- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين.

ومن خلال ماسبق، نلاحظ أن ثقافة المؤسسة تؤدي دور مهم في تماسك أعضاء المؤسسة، وتعاونهم، وتوجيه سلوكهم للقيام بالأعمال المطلوبة بفعالية وكفاءة، فهي تؤثر على أداءهم مما يؤثر على أداء المؤسسة. وفيما يلي سنتطرق إلى مختلف الجوانب التي تؤثر الثقافة فيها(المؤسسة والعمال).

2.3.1 تأثير الثقافة على المؤسسة

تؤثر الثقافة على المؤسسة، من خلال تأثيرها على مختلف وظائفها وعناصرها. فهي تؤثر في الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، كما أنها تساعد على التكيف مع متغيرات محيطها، وفيما يلي سنعرض بعض تأثيراتها على المؤسسة ككل والعمال.

1.2.3.1 الثقافة و الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المؤسسة. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. [51] ص 139 و يعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة عمل المؤسسة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، سياسات العمل في المؤسسة، المشاركة، ... الخ. [52] ص 297

تؤثر الثقافة في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمؤسسة. [19] ص 274-275

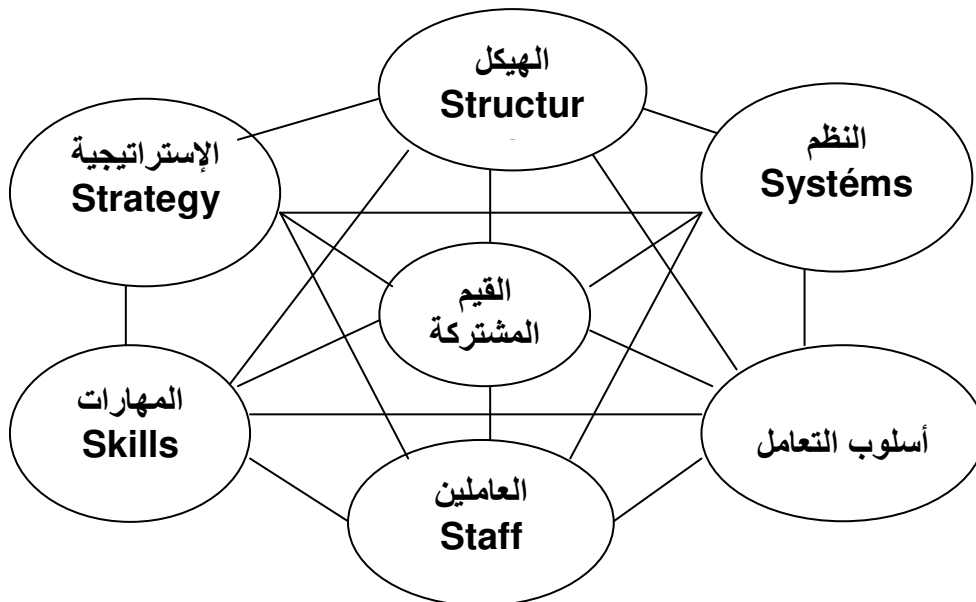
وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد. ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

2.2.3.1 الثقافة والإستراتيجية

تربط الثقافة والإدارة الإستراتيجية معا بقوة، فالتعديل في إحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى. فمعتقدات وقيم وتقاليد وفسلفة الإدارة العليا، يجب أن تكون مرشده لعملية صياغة الإستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو المعاملة العادلة والمتساوية من العمال بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المؤسسة. [23] ص 422

فإن المعتقدات والقواعد والافتراضات التي يراعيها أعضاء المؤسسة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على إنجاز الإستراتيجية. وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها. وعلى ذلك، فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة. لا يمكن أن تنجح إستراتيجيات أي من المؤسسات دون أن تراعي ثقافة مؤسستها المزوجة بالتوجهات الخارجية. [53]

ص 25



شكل رقم 06: نموذج ماكنزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية [53] ص 240

وينضح من الشكل رقم 06 إن العناصر الإدارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكنزي

تتمثل فيما يلي: [53] ص 241-240-239

- 1 - الإستراتيجية: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.
 - 2- الهيكل: ويتمثل في مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.
 - 3- الأنظمة: وتدلل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها نظم العمليات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قاس الأداء وتقييم العمل.
 - 4- نمط الإدارة: ويمثل نمط الإدارة الأيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، وفسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أعز الموارد، مادة وبشر ووقتاً، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.
 - 5- الهيئة الإدارية: يقصد بالهيئة الإدارية الموظفين داخل المؤسسة، وهكذا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.
 - 6- القيم المشتركة: وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة وغالبا لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.
 - 7- المهارات: وتمثل القدرات والإمكانات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
- ركز ماكينزي على الثقافة السائدة في المؤسسة وعلاقتها مع مختلف العناصر الإدارية الأخرى، فهو يعتبرها أساساً لنجاح استراتيجيات المؤسسة مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل، فمن خلال الشكل نلاحظ مختلف العلاقات الموجودة بين عناصر التنظيم، فكل جزء يؤثر في الآخر وتعتبر القيم السائدة العنصر الرئيسي الذي يؤثر فيهم جميعاً، مما يعطيها أهمية كبيرة، فعلياً أخذها بعين الاعتبار أثناء إعداد الخطط الاستراتيجية.

3.2.3.1 ثقافة المؤسسة وقدرتها على التكيف وتدعيم ميزتها التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على: أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس [54] ص 37 ، لا شك أنه عندما تكون ثقافة المؤسسة قوية فإنها يكون لها تأثيراً قوياً على أعضاء المؤسسة، ولكن هذا التأثير لا يشترط أن يكون إيجابياً، حيث تشير قوة الثقافة

إلى درجة موافقة أعضاء التنظيم على القيم الثقافية الموجودة، وكلما زادت درجة الموافقة تزداد قوة الثقافة والعكس صحيح، وترتبط الثقافة القوية غالباً بالاستخدام المتكرر والدائم للأسس والمفاهيم والتصورات والقيم مع كل الاحتفالات والرموز والقصص والشعارات حيث أن تلك العناصر تزيد من التزام العمال بقيم المؤسسة وإستراتيجيتها. [23] ص 424 إن الثقافة القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المؤسسة إلا إذا ساعدت المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية. والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمؤسسة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة أي أن الثقافة قد تكون قوية ولكنها غير صحيحة حيث أن صحة الثقافة تأتي من قدرتها على جعل المؤسسة تتكيف مع البيئة الخارجية وبأسلوب يدعم ميزتها التنافسية، ويوضح الجدول التالي الفرق بين ثقافة المؤسسة التكيفية وغير التكيفية.

الجدول رقم 01: الفروق بين ثقافة المؤسسة التكيفية وغير التكيفية [23] ص 425

مجالات الاختلاف	الثقافة المؤسسة التكيفية	الثقافة المؤسسة غير التكيفية
القيم الجوهرية	المديرين يهتمون بشدة بالعملاء. وأصحاب المصالح والعمال، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المؤسسة مثل "المبادرة القيادية" والإبداع والإبتكار والتحديث والتطوير.	المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم. أو بعض المنتجات (أو التكنولوجيا) المرتبطة بجماعة العمل تلك كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر بأكثر من المبادرة الفردية.
السلوكيات العامة	المديرون يعطون اهتماماً كبيراً لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء. كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وأن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر.	المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، مناورين سياسياً، بيروقراطيين، وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل

يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفير متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة. حيث تشجع ثقافة المؤسسة على نشأة أعراف ومعتقدات تدعم قدرة المؤسسة على إكتشاف وتفسير إتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة الملائمة، ويحتاج ذلك إلى رد فعل سريع من المؤسسة لتكوين مشروعات جديدة وأن يكون لديها القدرة على إعادة الهيكلة أو تكيف مجموعة العمليات

والسلوكيات الملائمة للمهام الجديدة بما يمكنها من التحرك السريع نحو إرضاء عملائها والأطراف الأخرى والاستجابة لإحتياجاتهم. [23] ص 420

ثقافة المؤسسة لابد وأن تناسب الإستراتيجية، فعندما تكون الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار وهكذا. يمكن تقسيم ثقافة المؤسسات من حيث التفاعل مع المتغيرات الخارجية ومن حيث الاهتمام الاستراتيجي بالعوامل الخارجية أو بالتميز الداخلي إلى أربع أقسام : [55] موقع الكتروني

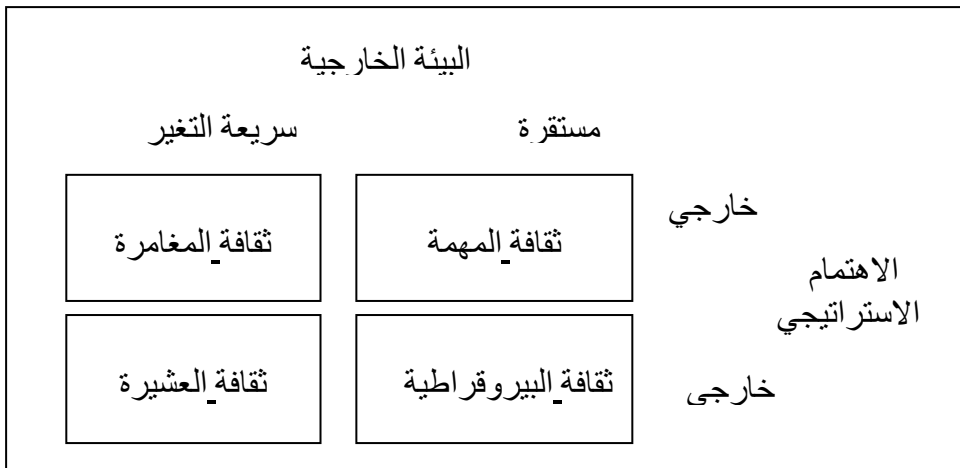
- ثقافة المغامرة أو سرعة التواءم : هذه الثقافة تركز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات العملاء وبالتالي فهي تعتمد على إعطاء كثير من الحريات للعمال وتفويضهم في اتخاذ القرارات وتنظيم عملهم. هذه الثقافة تشجع الإبداع والمخاطرة.

- ثقافة المهمة: هذه الثقافة تركز على أهداف خارجية مثل تحقيق حصة عالية في السوق ولا تتعرض هذه المؤسسة لتغيرات خارجية سريعة

- ثقافة الجماعة أو العشيرة: هذه الثقافة تركز جدا على الاهتمام باحتياجات العاملين مما يساعدهم على التفاعل مع المتغيرات الخارجية

- ثقافة البيروقراطية: هذه الثقافة تعتمد على اتباع نظم محددة في العمل وتكون في بيئة خارجية مستقرة. هذه الثقافة تنتشر في كثير من المؤسسات الحكومية.

و الشكل الموالي يوضح هذه الثقافات:



الشكل رقم 07: تكيف الثقافة حسب الاستراتيجية [55]

من خلال ماسبق نلاحظ أنه كل ثقافة تتجح في ظروف معينة فليس صحيحا أن ثقافة معينة هي الأنسب لجميع المؤسسات وكل الظروف. قد يكون هناك بعض الاختلاف في الثقافة بين قطاعات المؤسسة المختلفة طبقا لظروف عمل كل قطاع.

3.3.1 أثر الثقافة على العمال

تؤثر الثقافات السائدة في المؤسسات على العاملين بها، الثقافة القوية تؤثر فيهم على النحو التالي:

[48] موقع الكتروني

- 1- تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة.
- 2- تحفيز العمال وخلق الدافعية على العمل.
- 3- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية والداخلية للمؤسسة.
- 4- تمد العمال بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك.
- 5- توحيد جهود وخبرات نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- 6- تشكيل قيم العمال بالمؤسسات.

فمثلا: عندما تكون ثقافة المؤسسة تركز على خدمة العملاء يتولد شعور واتجاهات متوقعة لسلوك العمال تجاه تحقيق الخدمة بكافة الطرق.

مما سبق يتضح لنا أن هذه الأدوار لثقافة المؤسسة تمثل قوة مهمة تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك المؤسسة. فالثقافة تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وكذلك على العمال بالمؤسسة، ويتضح دور ثقافة المؤسسة في الفروع التالية:

1.3.3.1 ثقافة المؤسسة والسلوك

بما أن الثقافة تتشكل من مجموع القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات الفرد، والجماعة وذلك من أجل التفريق بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وما هو جيد وما هو سيء تُعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ التشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع.

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم في المؤسسة، قد تكون واسعة أو ضيقة، ويتوقف ذلك على قوة كل منهما (القانون، القيم) المستمدة من النظم في المجتمع ودور الأفراد والمؤسسات في صياغة هذه النظم، ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد وإقناعهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية حيث تستطيع القواعد

القانونية أن تغطي السلوكيات الرسمية في المؤسسة وليس جميع المعايير الأخلاقية (القيم) التي يلتزم بها الأفراد في المؤسسة. [23] ص 114

2.3.3.1 تأثير ثقافة المؤسسة على الرضا

يعبر الرضا عن شعور الفرد بالارتياح النفسي والسرور والطمأنينة الذي يصاحب تحقيق الهدف، كالرضا الناتج من تحقيق الفرد هدفا في حياته أو في العمل. [50] ص 90، ويعرف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فكلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد الرضا الوظيفي. [56] ص 110

إن الرضا عن العمل يختلف ويتوقف على إدراك الأفراد لثقافة المؤسسة. ويكون الرضا في أعلى حالاته عندما يكون هناك توافق بين حاجات الفرد ومستوى الثقافة القائمة في المؤسسة. فمثلا إذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع العمل الفردي وتتيح رقابة محدودة على الأفراد أو تتيح إثابة الأفراد عن الإنجازات المؤداة، فإن رضا العمال سوف يتحقق بدرجة أكبر لأولئك الأفراد الذين تتوافر لديهم الرغبة في إشباع الحاجة لتحقيق الإنجاز والذين يفضلون الاستقلالية في أداء أعمالهم. [48]

3.3.3.1 الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي

يرجع سر الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المؤسسة فبديها لا يمكن أن يساوى الفرد بأي عنصر من عناصر الإنتاج أو العمل الأخر، ويؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على العديد من الظواهر الإدارية، ويتضح في رغبة الأفراد بالمؤسسة، ومستوى الأداء والإنجاز الذي يقدمونه ويتضمن الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية وهي الارتباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمؤسسة، الاستقرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة. [52] ص 298

يتميز العمال في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها. [19] ص 275

تعرفنا من خلال هذا المطلب إلى مختلف الجوانب التي تؤثر الثقافة فيها على العمال، فهي تؤثر على سلوكهم، وتعتبر الموجه الأساسي لتصرفاتهم، كما أنها تؤثر على رضاهم الوظيفي، فهي تؤثر على

محيط العمل، وعلى استراتيجية المؤسسة، كم أن الثقافة القوية الايجابية تساهم في تنمية روح ولاء العمال، وزيادة تسمكهم بالمؤسسة، وهذا نظرا للأدوار التي تؤديها كما ذكرنا سابقا.

2.3.1. هل تملك المنظمات ثقافات موحدة

تشير ثقافة المؤسسة إلى الإدراك المعتمد من قبل أعضاء المؤسسة. وقد بينا ذلك حينما عرفنا الثقافة على أنها نظام من المعاني المشتركة، وبذلك فيجب أن نتوقع أن الأفراد الذين بخلفيات مختلفة. أو في مستويات مختلفة في المؤسسة، سوف يميلون لوصف ثقافة المؤسسة بمصطلحات متشابهة.

والقول بأن ثقافة المؤسسة تتميز بخصائص مشتركة، لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن أن تكون هنالك ثقافات فرعية داخل أي ثقافة، حيث أن أغلب المؤسسات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها بالإضافة إلى ذلك العديد من الثقافات الفرعية. [45] ص 328 والتي رأيناها في مستويات الثقافة (ثقافة المجتمع، المؤسسة، النشاط).

وتعتبر الثقافة العامة عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء الأساسيين في المؤسسة، وحينما نتحدث عن ثقافة المؤسسة، فإننا نشير إلى ثقافتها العامة. هذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المؤسسة شخصيتها المتميزة. وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المؤسسات الكبيرة لتعكس مشاكل عامة. مواقف، أو تجارب يواجهها الأعضاء، وغالبا ما تظهر هذه الثقافات الفرعية في الأقسام المختلفة والفواصل الجغرافية. حيث أن قسم المشتريات، على سبيل المثال يمكن أن تكون لديه ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم. وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيما متميزة بأعضاء قسم المشتريات. وبنفس الأسلوب، فإن الوحدة المكتبية في المؤسسة، المنفصلة ماديا عن العمليات الأساسية للمؤسسة، قد تأخذ شخصية مختلفة، وهنا أيضا يتم المحافظة على القيم الجوهرية العامة، ولكن يتم تعديلها لتعكس الموقف المتميز للوحدة المفضلة.

وإذا لم تملك المؤسسة ثقافة عامة. وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية، فإن ذلك سوف يؤدي للتقليل من قيمة ثقافة المؤسسة على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هنالك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول. حيث أن المعاني المشتركة لمظهر الثقافة التي تجعل من مثل هذه الوسيلة إرشاد وتشكيل السلوك. إن ذلك هو الذي يسمح لنا بالقول أن ثقافة مؤسسة مايكروسفت Microsoft تقيم العدوانية والمخاطرة، وبذلك يمكن اعتماد هذه المعلومات لتحقيق فهم أكثر لسلوك التنفيذيين في شركة مايكروسفت والعاملين فيها. ولكنها لا تمكن من إغفال حقيقة أن العديد من المؤسسات لديها أيضا ثقافات جزئية التي تؤثر على سلوك الأعضاء. [45] ص 329

يفهم من مناقشتنا السابقة أنه يوجد بكل مؤسسة ثقافة واحدة، أو ثقافة رسمية- بمعنى مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العمال في المؤسسة. ولكن هذا نادرا ما يحدث. وبدلا

من ذلك فإنه يوجد بالمؤسسات خاصة كبيرة الحجم- عدد من الثقافات الفرعية التي تعيش مع الثقافة العامة. [33] ص 629

وبصفة عامة هناك ميل لأن يشيع قدر أكبر من القيم والعقائد والتوقعات بين العمال في مهنة واحدة أو قسم واحد بالمقارنة بما يشيع بين العمال في مهن وأقسام مختلفة. ويعني ذلك أن لتلك المجموعات المختلفة عدد من الثقافات الفرعية. والمقصود بالثقافة الفرعية تلك التي تشيع في كل قسم أو إدارة من إدارات المؤسسة، وليس في المؤسسة ككل. وتتميز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدي في المؤسسة أو بتباين المواقع الجغرافية لأنشطة المؤسسة (بمعنى وجود العمال في أماكن مختلفة مثلاً). وفي الواقع فإنه يوجد عدد من الثقافات الفرعية الناشئة من اختلاف المهن أو مجال النشاط أو القسم الوظيفي في المؤسسات الكبرى. [33] ص 629

ولا يعني هذا لأنه لا يوجد بتلك المؤسسات ثقافة عامة تسيطر على الثقافات الفرعية وعلى شخصية المؤسسة، وهي الثقافة التي تحدثنا عنها حتى الآن. وتعكس الثقافة العامة القيم الأساسية- أي: مجموعة العقائد العامة التي يتقاسمها العمال في المؤسسة. ويتقاسم أعضاء الثقافة الفرعية هذه الثقافة العامة مع باقي العمال في المؤسسة. وعلى ذلك فإن الثقافة الفرعية لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة العامة، ولكنها تعتبر ثقافة جزئية تنضوي تحت الثقافة العامة.

4.3.1 الثقافة الوطنية كرافد لثقافة المؤسسة

تعتبر الثقافة الوطنية والجهوية مهمة بالنسبة للإدارة "حتى إن كانت هذه الثقافات مهمشة إلا أنه علينا تعديلها، وينطلق هذا المبدأ حتى على البلدان الفقيرة للعالم الثالث فلكي تصير بلدانا غنية عليها أن تطبق إدارة البلدان الغنية وهو ما يسمى بفرضية إمكانية الحدوث طبعاً مع بقاء الفوارق الثقافية والجهوية، تبرز الوطنية مثلاً: في عدة جوانب كالنظام السياسي والاجتماعي (الدين، القيم، العادات والتقاليد، اللغة...) والنظام النفساني (النظام التربوي). [57] ص 10

للثقافة الوطنية عدة تعاريف حسب عدة كتب، تبحث عموماً هذه التعاريف في مفهوم الثقافة الوطنية وكيف تشترك وترتبط بالتطور الاجتماعي (دور الدولة، المؤسسات...) اتجاه القيم الثقافية.

ويمكن عرض بعض الأمثلة التي تعكس تأثير ثقافة المجتمع بشكل مباشر على الإدارة: [58]

1- المركزية واللامركزية: في بعض الدول نجد أن جميع القرارات التنظيمية الهامة تتخذها الإدارة العليا، وفي البعض الآخر فإن اتخاذ القرارات يمكن أن يتم في مختلف إدارات المؤسسات المختلفة (عليا، وسطى وتشغيلية).

2- الخطر والأمان: في بعض الدول نجد أن متخذي القرارات يميلون إلى تجنب الأخطار (المخاطرة) ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد. بينما في بعض الدول أخرى نجد أن المديرين يقبلون بل وأحياناً يحبذون اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد (العمل في ظروف المخاطرة).

3- الإجراءات الرسمية والإجراءات غير الرسمية: هناك الأنشطة التي يتم إنجازها بأساليب وطرق رسمية في دول معينة. بينما في دول أخرى لا يستدعي إنجازها ذلك.

4- المكافآت الفردية والمكافآت الجماعية: في دول معينة نجد أن نظام المكافآت الفردية هو السائد (مكافأة الفرد عن عمل خلاف ومبدع في شكل عمولة مثلاً). بينما في دول أخرى أن نظام المكافآت الجماعية هو السائد الاعتبارات تتعلق بالقيم والمعتقدات الثقافية السائدة.

5- التعاون والمنافسة: هناك مؤسسات تشجع التعاون بين الأفراد وهناك مؤسسات في أنظمة أخرى تشجع المنافسة بين الأفراد.

6- الولاء للمؤسسة: يختلف الولاء باختلاف الدول، فهناك الولاء للمؤسسة وهناك الولاء للجماعة التي يعمل معها الفرد.

7- اختلاف الأهداف: بعض الدول تركز على الأهداف القصيرة الأجل مثل الربح والكفاءة، بينما أخرى تركز على الأهداف الطويلة الأجل مثل الحصة التسويقية، التطور التكنولوجي.

8- الاستقرار والتغيير: في بعض الدول نجد أن ثقافتها تشجع الاستقرار وتقاوم التغيير، بينما نجد ثقافات أخرى تشجع الابتكار والتطوير من أجل التغيير.

تتأثر ثقافة المؤسسة بالثقافة الوطنية، وذلك كونها تستمد مواردها منها، وتتبع القوانين

والسياسات المتبعة في البلد الذي تنتمي إليه. فالمسير عليه معرفة الثقافة الوطنية وأخذها بعين الاعتبار، وذلك حتى نتجنب التصادم الثقافي بين ثقافة المؤسسة والثقافة الوطنية.

تعرفنا في من خلال هذا المبحث على الدور الذي تؤديه ثقافة المؤسسة، فهي تمنح العمال هوية تنظيمية، وتساعدهم على الالتزام الجماعي، ...الخ. وتؤثر الثقافة على المؤسسة من خلال تأثيرها على هيكلها التنظيمي، إستراتيجيتها، وتساعد على التكيف مع التغييرات التي تحصل في محيطها، وتدعيم ميزة تنافسية، كما أنها تؤثر على العمال من خلال التأثير على سلوكهم، ولاءهم، رضاهم الوظيفي...الخ، فهي تعتبر عاملاً محفزاً وإيجابياً بالنسبة للمؤسسة إذا كانت تتماشى وتتوافق مع سياستها وإستراتيجيتها، وكانت ثقافة قوية مقبولة ومتقاسمة من قبل جميع الأعضاء في المؤسسة، ولكن إذا كانت الثقافة السائدة سلبية وجب على تغييرها، وهذا ما سنتعرف عليه في المبحث الموالي.

4.1. تغيير ثقافة المؤسسة

بعد دخول مصطلح ثقافة المؤسسة في التسيير، بحث الباحثون عن طريقة لكيفية إدارتها والاستفادة منها في تسيير المؤسسات وقيادتها نحو التميز، خلق ميزة تنافسية، والقدرة على الاستمرار والبقاء. إن تحليل الثقافة السائدة في المؤسسات يسمح للمسييرين معرفة ما إذا كانت قوية يجب العمل على كيفية تطويرها والمحافظة عليها، أو ضعيفة عليهم العمل على تغييرها وخلق ثقافة قوية.

ومن أجل توضيح هذه النقاط، قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول هو إدارة ثقافة المؤسسة، أما المطلب الثاني سندرس فيه كيفية تغيير ثقافة المؤسسة، أما المطلب الثالث ففيه سنتعرف على دور الثقافة من أهم مداخل التغيير التنظيمي.

1.4.1 تغيير ثقافة المؤسسة

تتكون ثقافة المؤسسة كما رأينا سابقا من خصائص ثابتة نسبيا، وتتطور خلال العديد من السنوات، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد. وبالإضافة إلى ذلك، فهناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة، وتشمل هذه القوى التقارير المنشورة حول رسالة وفلسفة المؤسسة، والتصميم، والبنية ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد، ومعايير الاختيار، وأساليب الترقية، والطقوس والقصص الشائعة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالأفراد الأحداث وتاريخ المؤسسة، ومعايير تقييم الأداء والتركيب الرسمي للمؤسسة. [45] ص 341

لابد لثقافة المؤسسة من التغيير النسبي مع مرور الوقت دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغيير المرغوب والمدروس يضيف المرونة وروح التجديد والمبادرة على ثقافة المؤسسة ويكسبها نضجا هي بأمر الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنم والتأثير. ويتحدث عن ذلك John W. New Storm and Keith Davies بأن التغيير يعتمد على مدى عمق الثقافة ودرجة انتشارها بما تمثله من قيم بين أعضاء المؤسسة ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها وإذا كانت المجموعة التي شكلت ثقافة المؤسسة متجانسة أصلا والتغيير يكون أسهل عندما يكون هناك تعدد ثقافي كذلك يعتمد إحداث مثل هذا التغيير على عدد أعضاء المؤسسة ومستوياتها أي المرحلة التي بلغها التنظيم ونوعية التغيير أصلا. [59] ص 262 وفيما يلي سنتعرف على مفهوم، أهمية، وعوائق التغيير الثقافي في المؤسسة.

1.1.4.1 مفهوم التغيير الثقافي

فإن التغيير الحادث في المؤسسة يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وبالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بأخرين أكثر أو برفع وتنمية

مهاراتهم من خلال نظم التدريب، وتطبيق قواعد المكافآت، والجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم والإجراءات وتطوير النظم بهدف تخفيض الوقت والجهد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية، أيضاً يشمل الهيكل التنظيمي وهذا بهدف توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة، وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم وزيادة وحدات تنظيمية جديدة. [60] موقع الكتروني

التغيير الثقافي هو عملية داخلية، تهدف من خلالها المؤسسة إلى التكيف مع عمليات التغيير الداخلية، من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك، ودوافعها وتعزيزها داخل أرجاء المؤسسة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، فهو تغيير موجه ومقصود وهادف. [61]

إن تحقيق التميز في ثقافة المؤسسة عن طريق مكوناتها (المعتقدات، القيم، الاتصالات، التدريب، التقاليد، البيئة المادية، السلوك الإداري، المكافآت، الهيكل التنظيمي، القواعد والسياسات)، يمكن الإدارة العليا في المؤسسة من تحديد أي المكونات الثقافية المطلوبة واستخدامها أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب. [62] ص 139

يعتبر التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة، فهو استجابة ضرورية للتكيف الاستراتيجي للمؤسسة، غير أن هذا التكيف يتولد عنه بعض النتائج على مستوى هياكل وإجراءات التسيير، أي على مستوى النظام الداخلي الذي بدوره يعتبر مكون لخصوصيات فاعلة تشكل الثقافة. [63] ص 33

التغيير الثقافي هو عملية استبدال الثقافات السائدة بثقافات جديدة، تكون أكثر فعالية، فالمؤسسات تلجأ لتغيير ثقافتها، إذا كانت تعيق تطورها ونموها، وتأقلمها مع التغيير الحاصلة في بيئة أعمالها، وتقوم بتبني ثقافات جديدة، هناك عدة أسباب تفرض على المؤسسة بالقيام بعملية التغيير الثقافي والتي سنتعرف عليها من خلال الفرع الموالي.

2.1.4.1. أسباب التغيير الثقافي

ترجع أسباب التغيير الثقافي استجابة لتغييرات في ظروف المؤسسة، والتي يمكن أن تكون: [45] ص

342-341

1- أزمة قوية جداً: هذه الأزمة التي تفوض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية. ومن الأمثلة على هذه الأزمات، التقليل المفاجئ للتمويل، خسارة، عميل أساسي، تغيير تكنولوجي أساسي.

- 2- تغيير القيادة: قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة، قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المؤسسة.
- 3- المؤسسات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المؤسسة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل. كما أنه يكون من الأسهل لإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المؤسسة صغيرة الحجم.
- 4- الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كان من الأصعب تغييرها. ولكن على العكس من ذلك، فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

وفي حالة توفر الظروف السابقة، فإن الأفعال الآتية تؤدي لتغيير الثقافة: قصص وطقوس جديدة من قبل الإدارة العليا، اختيار وترقية هؤلاء الذين يتبنون القيم الجديدة، تغيير نظام المكافآت لتعزيز القيم الجديدة، كما يجب التخلص من الثقافات الفرعية الحالية من خلال عمليات النقل، وتدوير العمل، والاستغناء. وفي أفضل الحالات، فإن هذه الأفعال لن تؤدي إلى تغيير سريع في الثقافة. وذلك بسبب أن تغيير الثقافة هي عملية طويلة تقاس بالسنوات لا بالأشهر، إلا أن الثقافات في النهاية يمكن تغييرها.

هناك ظروف تمر بها المؤسسة تفرض عليها تغيير الثقافة السائدة فيها، ومن بينها تعرضها لأزمة قوية، تغيير القادة وذلك كما عرفنا سابقا فإن للقادة والمؤسسين الأوائل دور بارز في تحديد وخلق ثقافة المؤسسة، فتغييرهم يؤدي بالضرورة إلى تغيير في الثقافة، وهذا يعتمد أساسا على شخصية وثقافة القائد الجديد، كما أن الثقافة الضعيفة تستوجب تغييرها واستبدالها بثقافة قوية متقاسمة بين جميع أعضاء المؤسسة، تساهم في تحسين أداء العمال والمؤسسة. وحتى تقوم المؤسسات بعملية التغيير الثقافي عليها الاعتماد على بعض الوسائل والتي سنتعرف عليها من خلال الفرع الموالي.

3.1.4.1. وسائل تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة

إن تحقيق التغيير الثقافي يتوجب من المديرين تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حول موضوع التغيير بأنواعه سواء كان "جزئيا أو شاملا" بالتالي تحديد السلوك غير المناسب لأي مؤسسة ومحاولة تجنبه لاحقا، وقد قدم Perte Rand Streers أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة وهي كالتالي: [64] ص 318

1 - الإدارة عمل ريادي: تعمل الإدارة على دعم القيم والمعتقدات الثقافية محددة، يعتبر بأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق أنماط ثابتة وأفعال منسجمة مع ثقافة المؤسسة.

2- مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

- 3- المعلومات عن الآخرين: يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة.
- 4- العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية "احترام، قبول، تقدير للفرد" على حد سواء شعر تغرس في نفس الفرد الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها وترفع لروحه المعنوية.

وبالتالي حتى تستطيع المؤسسة بتغيير ثقافتها يجب عليها الاعتماد على مهارات القادة، وعلى ضرورة إشراك العمال وإقناعهم بضرورة التغيير، وذلك بالاعتماد على الحوافز، والمكافآت. الخ، فالتغيير الثقافي يعتمد بالدرجة الأولى على العمال.

4.1.4.1. عوامل نجاح التغيير الثقافي

ومن العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المؤسسة هي: [19] ص 270-271

- تغيير في قادة المؤسسة البارزين، على أن تتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة.
- مرحلة دورة حياة المؤسسة: مرحلة انتقال المؤسسة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المؤسسة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المؤسسة: تكون ثقافة المؤسسة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات الصغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المؤسسة: من الأسهل تغيير ثقافة المؤسسة في المؤسسات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد اجتماع العمال وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المؤسسة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمؤسسات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

يتوقف نجاح التغيير الثقافي على عدة عوامل منها: تغيير القادة البارزين، دورة حياة المؤسسة، حجمها، قوة الثقافة الحالية، وجود أو غياب الثقافات الفرعية... الخ، فعلى المسيرين مراعاة هذا العوامل وأخذها بعين الاعتبار أثناء قيامها بعملية التغيير الثقافي، وذلك حتى تضمن نجاحها وإلضاعت جهودها

سدا. وللتغيير الثقافي أهمية بالنسبة للمؤسسة، ولكن هناك عدة عوائق تحول دون تطبيقه بنجاح، وهذا ما سنتعرف عليه في الفرع الموالي.

5.1.4.1. أهمية وعوائق التغيير الثقافي

وبخصوص تغيير ثقافة المؤسسة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل، والقيم التنظيمية، والاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم، والأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات، وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

والمؤسسات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضا بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن وهويته فغن تغييرها يلقي دائما نوعين من العقبات: [65] موقع الكتروني
- عقبة الخوف التي تعترى القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول؛
- عقبة الرفض التي تعترى الناس بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المؤسسة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل، وبما أن ثقافة المؤسسة مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المؤسسة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي وهم في نجاح عملية التغيير.

ويعتقد (M.Thevinet) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير الثقافي ويختصرها في: [27] ص 78

- 1- أن المؤسسة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقاءها في السوق صعبا.
- 2- اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي وبصعوبة المرحلة.
- 3- أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمؤسسة تشرح الوضعية الحقيقية للمؤسسة، وضرورة هذا التغيير.

يعتبر التغيير الثقافي في المؤسسة من ضروريات التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، فالمؤسسة تقوم بتغيير الثقافة السائدة فيها إذا تبين لها أن هذه الثقافة تعرقل مسارها واستراتيجيتها، وتؤثر على أداء عمالها وأدائها، وهناك طرق منهجية يمكن أن نعتمد عليها أثناء إقدامها على التغيير الثقافي لعمالها، وذلك حتى تتمكن من إحداث التغيير اللازم. يمكن أن تقوم المؤسسة بالتغيير الثقافي أثناء تبنيتها

مداخل تنظيمية جديدة كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي. وفيما يلي سنتعرف إلى دور الثقافة أثناء إحداث تغييرات تنظيمية في المؤسسة.

2.4.1 الثقافة وأهم مداخل التغيير التنظيمي

يحمل كل تغيير تنظيمي معه ثقافة جديدة هادفة إلى المؤسسة بحيث لا تتفق مع القيم المشتركة التي يحملها الأفراد، على أساس أنها سوف تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، وقد تختلف المداخل التي يتم وفقها التغيير فلكل مدخل مجموعة من القيم والإفتراضات والمبادئ التي يحملها في طياته فنجاح أي تغيير يتوقف على مدى استيعاب الأفراد للثقافة الجديدة التي يأتي بها ومدى تقبلها، وعدم التصدي لها بالمقاومة.

من هذا المنطلق سوف نحاول التعرف على أهم القيم التي يقوم عليها كل من التطوير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة.

1.2.4.1 الثقافة والتطوير التنظيمي

يعرف التطوير التنظيمي بأنه: عبارة عن عمليات خاصة هادفة يتم فيها إدخال مبادئ وممارسات العلوم السلوكية لدى الجماعات الإنسانية بهدف زيادة الأفراد والجماعات. بحيث يتبين لنا أن التطوير التنظيمي له عدة أساليب تبرز نظرية التطوير التنظيمي وهي: [66] ص 135

- 1- التغيير المخطط له؛
- 2- أسلوب الاستشارة المميز؛
- 3- أسلوب يركز على ثقافة المؤسسة والعمليات وعلى هيكل ينتج عنه نظام متكامل؛
- 4- البحث الإجرائي.

يعرف Richard Beckhard التطوير التنظيمي على أنه: جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة ويدر من قبل السلطة العليا في المؤسسة لزيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة باستخدام معارف علم السلوك. [66] ص 136 ويعرفه Wendell French أنه جهد طول المدى لتحسين عمليات حل المشكلة والتجديد في المؤسسة من خلال إدارة ثقافة المؤسسة بصورة أكثر فعالية وتعاونية مع اهتمام خاص بثقافة جماعات العمل. وباستخدام نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمية بما فيها البحث الإجرائي.

يرتكز تطوير المؤسسات على مجموعة من القيم والإفتراضات والإعتقادات، ولقد ساهم علماء السلوك في هذا الجانب على أنه ينبع من القيم الإنسانية، وهناك العديد من القيم والإفتراضات

والإعتقادات التي تتعلق بالتعامل مع الأفراد أو المجموعات أو مع إدارة المؤسسات، والذي يميز هذه القيم أنها ليست جامدة بل هي متغيرة عبر الزمن، لذا فإن إدراك هذه القيم يساعد بشكل مباشر على تطوير المؤسسات. [67]

يهتم التطوير التنظيمي بتطوير وتنمية ثقافة المؤسسة وخصوصاً ثقافة الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم. كذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ منظمي سليم قابل وعلى أتم الاستعداد لإدخال التغييرات التي تراها المؤسسة مناسبة، وأيضاً قابل لتقديم إنجازات ونتائج جيدة. [68] ص 17

لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين "روبرت بليك" وزميليه "جين موتون" (Blach & Moton) سنة 1985، ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، الاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة مابين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها. [69]

تتضمن جهود التطوير التنظيمي القيم التالية: [45] ص 361

- 1- إحترام الناس: يدرك الأفراد أنهم يشعرون بالمسؤولية، وأن لهم ضميراً حياً ومتفهمون، ويجب معاملتهم باحترام.
- 2- الثقة والدعم: المؤسسة الفعالة والسليمة، تتميز بالثقة والاعتمادية والانفتاح والمناخ الداعم.
- 3- التساوي بالقوة: المؤسسات الفعالة لا تؤكد على الصلاحية الهرمية والسطوة.
- 4- المواجهة: لا يجب إخفاء المشاكل، بل يجب التعريف بها صراحة.
- 5- المشاركة: كلما زادت مشاركة الأفراد المتأثرين بالتغيير بالقرارات المتعلقة بالتغيير، كلما زاد التزامهم بتطبيق هذه القرارات.

يمكن القول أن القيم الثقافية للمؤسسة ليست جامدة بل هي متغيرة عبر الوقت لتتوافق مع التوجهات التقنية الاجتماعية والتغيرات التنظيمية، لذا على حقل تطوير المؤسسات أن يركز على

أساسيات قيم وافتراضات عن الناس والمؤسسات لتساعد على توضيح ما هو تطوير المؤسسات والمسارات التي سوف تتخذها المؤسسات في تنفيذ هذا التغيير. [67]

بالتالي كل إجراءات التطوير التنظيمي تركز ضمناً على ثقافة قوية تقوم على قيمها، بالمقابل فإن التطوير التنظيمي يصبوا إلى تحسين إسهام أعضاء التنظيم على بلوغ الأهداف التنظيمية، والبحث عن تحقيقها وذلك بمعاملتها للأفراد كبالغين مسئولين يستحقون العمل في محيط نشط ومحفز. [70] ص 347

تلجأ المؤسسات إلى التطوير التنظيمي من أجل تحسين فعالية، وحتى تضمن نجاح خطط التطوير التنظيمي يجب أن تعتمد وترتكز على القيم الثقافية السائدة فيها، وفي حالة ما إذا كانت لا تتماشى مع مبادئها الجديدة، وجب عليها زرع قيم جديدة. وهناك طرق أخرى تعتمد عليها المؤسسة في التغيير كاعتمادها على إدارة الجودة الشاملة والتي سنتطرق إليها في الفرع الموالي.

2.2.4.1. الثقافة وإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Management de la Qualité Totale) والتي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم "إدوارد ديمينج" Eduard Déming، منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً أسهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها سهل بسيط. [69]

يعرف Oakland إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة". [71] ص 72

إن تسيير إدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة المؤسسة الموجودة في المؤسسة بثقافة جديدة تتناسب مع الوضع الحالي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة. [72] ص 233 وفي هذا الإطار يمكن إدراج أهم العناصر الثقافية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة وهي الاقتناع بـ: [73] ص 169

- 1- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
- 2- ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين في المؤسسة.
- 3- أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.

- 4- أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- 5- ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- 6- ضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتفاديها بدلا من معاقبة المخطئ.
- 7- ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- 8- ضرورة أن تعمل كافة إدارات المؤسسة في تناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.
- 9- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- 10- ضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المداخل الحديثة في التسيير، فهي تعتبر منهجا يساعد في تحسين وتطوير المؤسسات، وتساعد في مواجهة التغيرات في محيطها، وخاصة مع زيادة المنافسة، ولكن نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق إلا إذا توافق مع الثقافة السائدة في المؤسسة، فعلى الإدارة توفير ثقافة قوية أي مشتركة ومقبولة من قبل جميع أعضائها، تكون تتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3.2.4.1. التغيير الثقافي من خلال إعادة الهندسة

يعرف مابكل هامر Mabkl Hame إعادة الهندسة بأنها: "البداية من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء" [74] ص 266

بهذا التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية مقتنعة بأهمية التغيير ودوافعه، من أجل تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العمال أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات. [72] ص 98

من خلال مؤلفات كل من H.Hammer.et J.Shampy في سنة 1993، المؤسسين لإعادة الهندسة لم يصلوا إلى إعطاء تفسير لمصطلح ثقافة المؤسسة والتغيير الثقافي، لكنهما وضعوا مرجعا يمكن الإعتماد عليه في محاولة للإقتراب من المفهومين، فعلى سبيل المثال يوضحان أن إعادة البناء أو التشكيل هي أولا وقبل كل شيء التخلي عن الأفكار والمبادئ التي تأسست عليها المؤسسة، حيث يطلب من المؤسسات التي تباشر إعادة الهندسة أن تحتفظ بأفكار مستقبلية من قبل تكون تحتوي على أكثرية الإجراءات التي تتبعها.

تعتبر إعادة الهندسة هي طريق التغيير، فهي البحث عن نموذج جديد لتنظيم العمل والتحديث أو التجديد هنا يمس هذا التجديد القيم التي كانت تقوم عليها المؤسسة من قبل، بالتالي فهي البداية الجديدة.

وبأخذ مثال من الواقع لتوضيح هذه الفكرة لاحظنا أن مؤسسة (FORD) والتي تعمل في مجال صناعة السيارات، عند قيامها بإعادة هندسة للإجراءات والقواعد في ما يخص مورديها قامت بكسر القواعد التسلطية (الامبريالية التي كانت معتمدة قديما).

وعلى ضوء ما سبق يعتقد كل من H.HAMMER و J.SHAMPY أن إعادة الهندسة تستطيع أن تكون انطلاقة ومسعى نحو التغيير الذي يتعلق بتغيير ثقافة المؤسسة من أجل مواجهة كل ما يهدد مصالح المؤسسة، وإعادة البناء على قواعد ومبادئ جديدة كلياً بالانطلاق من الصفر هو تغيير للثقافة القديمة. [27] ص 94

تعرفنا في هذا المبحث على مفهوم التغيير الثقافي، فهو يعتبر عملية داخلية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيطها، والتغيرات الداخلية، من أجل البقاء والاستمرارية، وكذا الرفع من أدائها (مردوديتها). وتقوم المؤسسات باعتماد على مداخل التغيير والتطوير التنظيمي من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها من أهم مداخل: إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي.. الخ، ولكن مع كل طريقة تختارها المؤسسة يجب عليها أن تركز على الثقافة السائدة فيها، فنجاح هذه المداخل مرتبط بشكل أساسي بطبيعة ونوع الثقافة السائدة في المؤسسة، وذلك حتى تضمن تطبيق عملية التغيير بنجاح.

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل أن ثقافة المؤسسة تعبر عن القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في المؤسسة والمتقاسمة من قبل أعضائها، فهي تتكون من تاريخ المؤسسة مختلف التطورات التي مرت بها، وتتأثر من شخصية المؤسسين وثقافة المجتمع السائدة في البلد التي تقع فيه المؤسسة. تملك المؤسسات ثقافات مختلفة حتى ولو كانت تنشط في نفس المجال أو النشاط الاقتصادي. ولثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في تماسك العمال وولائهم، خلق جو عمل ملائم، الخ.

لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، إما تكون قوية تميزها بذلك عن غيرها من المؤسسات الأخرى فقوتها (الثقافة المؤسسة) تشكل لها ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى، أو تكون ضعيفة عليها تغييرها. لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المؤسسات، لكن هناك دائما الأفضل، وهي الثقافة التي تدعم إستراتيجية المؤسسة كأحد متطلبات النجاح لها، وهنا يكون البحث عن التوافق بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة، وقوة الثقافة تجعل من الصعوبة بما كان تقليديا من قبل المنافسين، وعند حدوث التغيير يجب معه على الإدارة تغيير ثقافة المؤسسة وإلا ضاعت جهود التغيير سدا.

ومن خلال ما سبق يظهر تأثير الثقافة على أداء العمال والمؤسسة ككل، وبالتالي سنحاول التطرق في الفصل الثاني إلى دراسة وتحليل مردودية المؤسسة وكل الجوانب المحيط بها، حتى تساعدنا على دراسة وتحليل مردودية المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية في الفصل التطبيقي وربطها مع ثقافة المؤسسة السائدة فيها، ونحاول استخلاص الملامح الثقافية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية.

الفصل 2

مردودية المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها

درسنا في الفصل الأول ثقافة المؤسسة ومختلف الجوانب التي تتعلق بها، كما تعرفنا على أهميتها، وتأثيرها على أداء العمال وأداء المؤسسة ككل، ومن خلال هذا الفصل سنحاول دراسة تأثيرها على الأداء المالي أي مردودية المؤسسة، وذلك من خلال تأثيرها على مركبات المردودية (الفعالية والكفاءة).

تعتبر المردودية إحدى أهم المفاهيم المستعملة والمعتمدة في تسيير المؤسسات، فالمردودية هدف من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لاعتبارها الحاصل الذي ترغب في الوصول إليه نتيجة استعمال مواردها المختلفة (المادية، البشرية، المالية)، وبالتالي يظهر فيه دور المسيرين وكفاءتهم وكذا كفاءة الطرق التي يستعملونها في تسيير هذه الموارد. وهي من أهم المؤشرات التي من خلالها تستطيع المؤسسة معرفة قوتها المالية ووضعيتها في القطاع الذي تنشط فيه، وبالتالي يتعين على المؤسسة قياس مردوديتها من أجل اكتشاف الانحرافات مقارنة إلى الأهداف والإطار العام الذي تعمل فيه على مستوى قطاعها وكذا الاقتصاد عامة، والعمل على تصحيحها من أجل ضمان استمراريتها وفعاليتها.

سنحاول في هذا الفصل التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بمردودية المؤسسة (مركباتها) وعلاقتها بثقافة المؤسسة. ومن أجل هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- 1.2. مفهوم وأهمية المردودية في المؤسسة .
- 2.2. أنواع ومركبات المردودية.
- 3.2. متطلبات حساب المردودية، والعوامل المؤثرة على المردودية

1.2. مفهوم وأهمية المردودية في المؤسسة

يعتبر مفهوم المردودية اقتصاديا قبل أن يكون ماليا ومستعملا في التسيير، والاهتمام بالمردودية هو قديم النشأة بالنسبة للمفكرين الاقتصاديين وحسب المدارس الاقتصادية وذلك حسب نظرة كل مدرسة خلق الثروة فابتداء بالفيزيوقراطيين (الطبيعيين). وبالتالي تعددت واختلقت تعريف المردودية، وذلك لأهميتها الكبيرة في التسيير لمعرفة العائد من استعمال الموارد في المؤسسة.

ومن أجل التعرف على المردودية قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم المردودية، وفي المطلب الثاني إلى أهمية دراسة المردودية .

1.1.2. مفهوم المردودية

جلبت المردودية اهتمام العديد من الباحثين، المفكرين، والعلماء في ميدان الاقتصاد والمال لدراستها، فقدموا عدة تعريفات اختلفت باختلاف المدارس، التوجيهات والانتماءات الاقتصادية لهؤلاء، لذا نجد عدة تعريفات للمردودية.

هناك من المفكرين من يرجع أصل عبارة "المردودية" إلى الترجمة اللغوية للمصطلح الفرنسي " Rentabilité " الذي تم اشتقاقه من كلمة " Rent " (والتي تعني ريع أو إيراد) أو من فعل " Rendre " الذي يعني رد أو إعادة، هذا الفعل يعود أصله إلى عبارة " Reddita " من اللغة اللاتينية الكلاسيكية والتي تعني المبلغ المعاد " Somme rendue " . [75] ص 2

وقد عرفها ريكاردو بأنها عائد استخدام الأرض الفلاحية التي تملك أي بعبارة أخرى هي عبارة عن الربح المحصل عليه نتيجة استخدام الأرض أي ما تقدمه الأرض نتيجة استغلالها، ولقد استعمل الفيزيوقراطي فرانسوا كيني مصطلح المردودية للتعبير عن الدخل الناتج من ريع المحصولات الزراعية وهذا بعد طرح التكاليف والنفقات التي تحملها الفلاح أثناء العملية.

سنحاول التعرف على المردودية من وجهة نظر اقتصادية ومن وجهة نظر التسيير.

1.1.1.2. المردودية في الاقتصاد

لقد اختلفت وجهات النظر حول تفسير مدلول المردودية في الأنظمة الاقتصادية، فتختلف من حيث النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي والتي نوجزها كما يلي: [76] ص 4

- في النظام الرأسمالي: كان ينظر إلى المردودية من الجانب الاقتصادي، فبقاء المؤسسة في السوق مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق الأرباح بالدرجة الأولى، أي تحقيق مردودية إيجابية، ثم تأتي الاعتبارات الأخرى، أي هنا تغلب الأولوية الاقتصادية على الأولوية الاجتماعية.
- أما في النظام الاشتراكي: كان ينظر إلى المردودية من الجانب الاجتماعي، فهدف المؤسسة في هذا النظام هو تحقيق أهداف اجتماعية بالدرجة الأولى، ثم تأتي الاعتبارات الأخرى في الدرجة الثانية، وبالتالي تغلب لأولوية الاجتماعية على الأولوية الاقتصادية. وهذا كان في مختلف الدول التي تبنت النظام الاشتراكي (مثل المؤسسات العمومية الجزائرية سابقا).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المردودية هي هدف تسعى إلى تحقيقه كل الأنظمة الاقتصادية سواء كان رأس مالي أو اشتراكي، ولكن الاختلاف يكمن في نوع أو طبيعة المردودية التي يعطيها الأولوية، وهذه الأخيرة تظهر من خلال المبادئ التي يقوم عليها كل نظام. هذا من وجهة نظر كلية أي على مستوى الكلي، وأما مفهوم المردودية على المستوى الجزئي أي بالنسبة للمؤسسات، فاستعملت في تسييرها المالي، وفيما يلي سنعرف إلى أهم التعاريف التي قدمت في هذا الشأن.

2.1.1.2. المردودية في التسيير المالي

من وجهة نظر المؤسسة والتسيير المالي هناك العديد من العلماء والمفكرين أوردوا تعاريف للمردودية نذكر بعضها:

المردودية تعتبر من القيود الأساسية في التسيير المالي التي تتوقف على علاقات المؤسسة بالمحيط، والذي يبقى مرتبطا بالأداء الصناعي والتجاري للمؤسسة، وهي عبارة عن النتيجة المحصل عليها من جراء نشاط اقتصادي سواء تجاري أو صناعي وبعبارة أخرى تعرف المردودية بأنها العلاقة بين النتيجة المحصل عليها والوسائل المستعملة في النشاط وهذا لتحقيق رصيد يسمى حسب الحالات الربح أو عائد أو فائض. [77] ص 70

إن دراسة مردودية مؤسسة ما، عملية ما أو منتج معين، هي مقارنة النتائج المتحصل عليها على المستوى الاقتصادي مع الجهود المبذولة على نفس المستوى أثناء إنشاء المؤسسة، تحقيق العملية أو بيع المنتج. [78] ص 21

ويعرف Pierre Conso المردودية بأنها مفهوم يطبق على كل نشاط اقتصادي عند استخدام الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة التالية: [79] ص 60

المردودية = النتيجة / الوسائل

وهي مؤشر مالي للكفاءة، ويمكن تطبيقها على سلعة واحدة أو مجموعة من السلع. وعلى مستوى المؤسسة، المردودية الإجمالية هي نتيجة استعمال مختلف الأصول المادية والمالية بحوزة المؤسسة. ويضيف Pierre Conso يجب أن تكون المردودية كافية على الأقل لتحقيق الشروط التالية: [79] ص

60

- ضمان المحافظة على رأس المال المؤسسة.

- ضمان دفع الفوائد وتسديد القروض.

ويعرف P.Paucher المردودية أنها: " هي العلاقة بين النتائج ورأس المال اللازم من أجل الحصول على النتائج"، وقد عبر عنها بالعلاقة التالية: [75] ص 3

المردودية = النتيجة / رأس المال المشغل

وأما Bernard Collasse فيعرف المردودية على أنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق وفرة نقدية، بمعنى تحقيق وفرة من الأرباح"، [80] ص 21 هذا التعريف تناول المردودية من نظرية جزئية داخل المؤسسة، وهنا نجد أن لمفهوم المردودية وجهتين للدراسة: من جهة الجهد المبذول، ومن جهة أخرى النتيجة المتحصل عليها.

فبالنسبة للنتيجة فهي تعبر عن الربح الذي تحققه المؤسسة، وهذا الربح يأخذ شكلان: الربح الصافي بعد خصم الضرائب على الأرباح، والربح الصافي بعد خصم المصاريف، بالنسبة للأول فهو يمثل ما تبقى للمؤسسة بعد دفع الضرائب، إذا فهو الجزء الذي يوزع على المساهمين، أما الثاني فيمثل النتيجة الاقتصادية للمؤسسة. وأما بالنسبة للجهد المبذول، فهو ينقسم إلى عدة أنواع، فهو يمثل مجموع العقارات المنقولة والغير منقولة، والأموال المستخدمة في عمليات الإنتاج وجميع الأعمال الخدمية، إذا فأداة القياس فيه هي مجموعة الأصول، ويمكن التعبير عنه كذلك على أنه الأموال الخاصة والتي تمثل مساهمات الشركاء التي يدفعونها عند تأسيس المؤسسة. [76] ص 6

تعتبر المردودية مؤشر مهم بالنسبة للمؤسسة، بحيث تسمح لها بقياس فعالية رأس مالها التقني، الموارد والآلات المستخدمة خلال عملية الاستغلال للمؤسسة. [81] ص 25

المردودية هي عبارة عن الفائض النقدي الناتج عن الفرق بين العمليات الخارجية والداخلية للمؤسسة. وبالتالي فالمردودية عبارة عن العلاقة بين قوة تحقيق الناتج والتكاليف للأموال المستثمرة باعتبارها مرتبطة بمدى دقة المعلومات المستقبلية لمجموعة من السياسات المتعلقة بالإنتاج، التمويل، والتسويق، أي أنها تدرس النشاط المالي الخاص بالمؤسسة في فترة زمنية معينة. [82] ص 22

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نقول بأن المردودية هي عملية أو نشاط اقتصادي أو مشروع ما، وهي تعبر عن العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل التي استعملت لتحقيقها، كما أنها تعبر عن الناتج المتحصل عليه من قبل المؤسسة. فهي مفهوم عام يساعدنا على معرفة مدى فعالية تسيير موارد المؤسسة وبالتالي فعالية المسيرين. والتالي للمردودية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما سنعرضه في المطلب الموالي.

2.1.2. أهمية دراسة المردودية

تسعى كل المؤسسة مهما كان نوعها (صناعية أو تجارية) إلى تحقيق مردودية عالية، وبالتالي تحليل ودراسة المردودية له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

إن تحقيق المردودية يعبر على سلامة المركز المالي للمؤسسة من جهة، وصحة أسلوب التسيير الذي تنتهجه المؤسسة من جهة أخرى، وهي أيضا من أهم المؤشرات التي تقيس الفعالية الكلية للمؤسسة. إلا أن المردودية ليست مجرد هدف فقط بل هي أيضا وسيلة تستعمل لتحقيق الإستراتيجية كتطوير وتوسيع المؤسسة مثلا، أو خلق منتجات جديدة. [76] ص 6 إن للمردودية أهمية كبيرة لدى المؤسسة وتتمثل في: [77] ص 70

- هي مؤشر هام لفعالية المؤسسة .
- التسهيل في دفع الفروض الطويلة الأجل.
- المردودية تعتبرها المؤسسة الرأسمالية الغاية الواجب الوصول إليها.
- تجديد الاستثمارات القديمة.
- تقيس مشروع المشتريات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة.
- كما أنها تعبر عن حصيلة نتائج القياسات، والقرارات التي اتخذها المشروع فيما يتعلق بالسيولة والوضع المالي.
- تهتم بدراسة نسبة ربح المؤسسة، ومعالجة المشاكل الخاصة بهذه الأخيرة.

فالمردودية إذن لها دور تكميلي للحفاظ على توازن المؤسسة وهي أساس لتقييمها، وبالتالي التعرف على مراكز القوة والضعف.

وتجدر الإشارة كذلك أن من بين وسائل التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة هي الموارد الداخلية، ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تتجمع إن لم تحقق المؤسسة دوريا مردودية مالية، و تكمن أهميتها في هذا الإطار في القضاء على مشكلة التمويل، أو على الأقل التخفيض من حداثها والقضاء تدريجيا على المخاطر المالية الخارجية.

إن حساب المردودية يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المالية المستعملة، وكذا تحديد ومعرفة وضعية المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه، وتساعد في عملية اتخاذ القرارات، وتتخذ كأساس لتصحيح الإنحرافات، وذلك بمقارنتها بنتائج السنوات السابقة.

تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية المردودية، حيث تعددت واختلفت تعاريفها من وجهة نظر الأنظمة أو التسيير في المؤسسة، وتعني من وجهة نظر التسيير المالي في المؤسسة هي عبارة عن مقارنة بين النتائج التي تحصلنا عليها والموارد التي استعملناها من أجل ذلك. إن قياس المردودية يعتمد على مؤشر الأداء، النتيجة أو رقم الأعمال بالنسبة للوسائل المستعملة لهدف معرفة قدرة المؤسسة على الخروج بنتيجة إيجابية. تعبر المردودية عن فعالية استخدام الموارد لتحقيق أكبر نتائج (أرباح)، وبالتالي تساعدنا على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وبالتالي تقييم المالي للمؤسسة، ومعرفة مختلف الانحرافات لغرض تصحيحها، وهذا ما يزيد من أهميتها في التسيير. لا يوجد نوع واحد للمردودية، هناك عدة أنواع للمردودية (اقتصادية، مالية، تجارية... الخ)، وهي تتركب من مركبات التي سنحاول التطرق إليهم في المبحث الموالي.

2.2. أنواع ومركبات المردودية

وعادة ما يميز بين ثلاثة أنواع من نسب وهي المردودية الاقتصادية والمردودية المالية والتجارية . [83] ص ص 98-99 فلكل نوع من هذه الأنواع أهمية تساعد في تحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، كما تساعد في اتخاذ القرارات. وسنحاول التعرف على مختلف مركبات المردودية في المؤسسة الاقتصادية. ولأجل هذا قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، في المطلب الأول: نتناول فيه أنواع المردودية، أما المطلب الثاني: فسنعرض فيه مركبات المردودية.

1.2.2. أنواع المردودية

تنفرع المردودية بشكل عام إلى عدة أنواع للمردودية منها: المردودية الاقتصادية، المالية، التجارية، اجتماعية، السياسية، حيث أن لكل نوع أهمية ودور في المؤسسة. وفي هذا المطلب سنحاول التعرض لهذه الأنواع.

1.1.2.2 المردودية الاقتصادية

تعتبر المردودية الاقتصادية من بين أهم أنواع المردودية، فهي تشكل المتغير الأساسي لشرح تكوين هامش مردودية الأموال الخاصة، فإن تحليلها يشكل مرحلة مهمة في تحليل المردودية. [84] ص33

1- مفهوم المردودية الاقتصادية: تعبر المردودية الاقتصادية عن مدى أداء الأصل الاقتصادي، [75] ص7، وتهتم بالنشاط الرئيسي ويستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من خلال حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية. [85] ص 267

المردودية الاقتصادية من وجهة نظر الوسائل المستعملة من قبل المؤسسة لممارسة نشاطها، وتحسب بالعلاقة التالية: [86] موقع الكتروني
المردودية الاقتصادية = (النتيجة الصافية / مجموع الأصول) x 100

تبين المردودية الاقتصادية مدى فعالية استخدام رؤوس الأموال المستثمرة، أي مدى مساهمة المؤسسة في المحيط الاجتماعي والاقتصادي. ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية: [75] ص7
المردودية الاقتصادية = النتيجة الاقتصادية / رؤوس الأموال المستخدمة

حيث أن النتيجة الاقتصادية: نتيجة المؤسسة قبل الضرائب والمصاريف المالية، ورأس المال الاقتصادي = مجموع الأصول (يمثل مجموع استعمالات المؤسسة لأموالها في العناصر المادية وغير المادية التي تسمح بالقيام بنشاطها الاقتصادي).

المردودية الاقتصادية تقيس أداء المؤسسة، أي فعالية استخدام الموارد الاقتصادية لوسائل الإنتاج من خلال النتائج المحققة، بغض النظر عن طرق التمويل التي تترجم كتكاليف وموارد مالية. [87] ص 54

2- نسب المردودية الاقتصادية: هناك عدة نسب تستعمل لحساب المردودية الاقتصادية، حيث تختلف فيما بينها باختلاف النتيجة الاقتصادية أو / ورؤوس الموال المأخوذة في الحساب في حساب المردودية الاقتصادية، وهذا طبقا لوجهة نظر كل محلل وتماشيا مع الأهداف التي يسعى إليها. ومن بين هذه النسب:

- المردودية الاقتصادية: يمكن قياسها بالعلاقة التالية: [80] ص 44

المردودية الاقتصادية = نتيجة الدورة المالية / مجموع الأصول

وتعكس هذه النسبة مدى قدرة أصول المؤسسة على تحقيق نتيجة الدورة المالية.

- المردودية الاقتصادية الخامة: تقيس الأداء الاقتصادي للمؤسسة (النجاعة الاقتصادية)، نوعية الأزواج (منتوج/ سوق) التي يمكن الحصول عليها عن طريق التقسيم الاستراتيجي الجيد لمراكز الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة. وتحسب حسب العلاقة الآتية: [88] ص 121

المردودية الاقتصادية الخامة = النتيجة الاقتصادية الخامة/ رأس المال الاقتصادي

حيث أن: النتيجة الاقتصادية الخامة = القيمة المضافة- مصاريف المستخدمين

وأن رأس المال الاقتصادي يضم: الأصول الثابتة التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل أساسي للقيام بنشاطها الاستغلالي كالمباني والتجهيزات بالإضافة إلى بعض الأصول المتداولة التي تمتاز بالثبات كسندات المساهمة، أو القروض المتوسطة والطويلة الأجل التي تمنحها للغير. كما يضم: احتياجات رأس المال العامل للاستغلال (BFRE) الذي يساوي إلى الفرق بين الأصول المتداولة للإستغلال وديون الإستغلال.

- المردودية الاقتصادية الصافية: تقيس المردودية الاقتصادية الصافية الأداء الاقتصادي للمؤسسة، كما تسمح بمعرفة مدى قدرتها للحصول على موارد مالية جديدة وتطورها. [89] ص 178، وتحسب وفق العلاقة التالية: [88] ص 121

المردودية الاقتصادية الصافية = النتيجة الاقتصادية الصافية/ رأس المال الاقتصادي

حيث أن: النتيجة الاقتصادية الصافية = النتيجة الاقتصادية الخامة – الإهلاكات والمؤونات

3- العلاقة بين المردودية الاقتصادية والنمو " نمو المؤسسة":

هذه العلاقة تلغي الطابع المالي، للتعلق أساسا بمراقبة قدرة المؤسسة لتحصيل مورد استغلال يتوافق مع سياستها الخاصة بالنمو، هذه المراقبة تكون عن طريق التحكم بمستوى معطى للهامش الخام على القيمة المضافة والمعبّر عنه بواسطة العلاقة التالية: [90] ص 46

الهامش الخام على القيمة المضافة = الهامش الخام للإستغلال/ القيمة المضافة

هذا الهامش الخام على القيمة المضافة ما هو إلا نتيجة لنسبة المردودية الاقتصادية الخامة (الهامش الخام للإستغلال/ رأس المال الاقتصادي) ومعامل رأس المال (رأس المال الاقتصادي/ القيمة المضافة).

$$\text{بما أن:} \quad \frac{\text{هامش الخام للاستغلال}}{\text{رأس المال للاقتصادي}} \times \frac{\text{رأس المال للاقتصادي}}{\text{القيمة المضافة}} = \frac{\text{هامش الخام للاستغلال}}{\text{القيمة المضافة}}$$

إن الفائض الخام للاستغلال يبين حصة أو عائد الاستغلال (القيمة المضافة) والتي تعود إلى عامل رأس المال وذلك بعد مكافأة عامل "العمل". الحفاظ على مستوى الهامش المتحصل عليه من العلاقة هذا الفائض الخام للاستغلال. وتوضح العلاقة بين المردودية الاقتصادية ولنمو في النقاط التالية: [90] ص

46

- مراقبة الارتباط بين تطور الوسائل الموضوعة تحت تصرف المؤسسة (الاستثمارات) وتطور موارد الاستغلال.
 - قياس فعالية سياسة استثمار المؤسسة (الحصول على نسبة إجمالية للإنتاجية المعبر عنها بواسطة معامل رأس المال) وفعاليتها لتحقيق التوازن بين المردوديات.
 - قياس قدرة المؤسسة لاسترجاع رؤوس الأموال المستثمرة، بما أن العلاقة بين القيمة المضافة/ فائض الخام للاستغلال هو يوضح أجال استرجاع الرأس المال الاقتصادي المعبر عنها بالعلاقة التالية: الرأس المال الاقتصادي/ فائض الخام للاستغلال
- عن طريق معدل دوران القيمة المضافة : القيمة المضافة/ الرأس المال الاقتصادي

4- أهداف المردودية الاقتصادية: إن الهدف من المردودية الاقتصادية تحقيق التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى أهداف أخرى: [91] ص 156

- خلق الفائض الاقتصادي: إذ أن هدف المؤسسة الاستراتيجي هو خلق قيمة مضافة بتشغيل مواردها.
- التكامل الاقتصادي: إن المؤسسة تسعى من خلال هذا الهدف إلى تحقيق تكاملها الداخلي من جهة ومحاولة تحقيق التكامل والانسجام في الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، ويمكن استعمال مؤشر القيمة المضافة لقياس درجة التكامل الاقتصادي للمؤسسة عن طريق حساب النسبة
- تراكم العملة الصعبة: وذلك بتحديد الأثر الصافي للتدفقات الداخلة والخارجة من الصرف الأجنبي، فالمؤسسة تسعى إلى المساهمة في الصادرات، والانتقال من مرحلة إشباع السوق الداخلية إلى التوجه للأسواق الخارجية (هناك منافسة تجارية خارجية)، كما تسعى أيضا إلى رفع رصيدها من العملات الأجنبية لغرض شراء المواد واللوازم والتجهيزات ومواجهة المنافسة.

منه فإن المردودية الاقتصادية تقيس مدى فعالية استخدام المؤسسة لمواردها، وبالتالي تمكّنها من تقييم أدائها ومعرفة مدى تحقيق أرباح وعلى قدرتها في الحصول على مصادر تمويل جديدة. ويعتبر تحقيق مردودية اقتصادية من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وذلك لأهميتها (خلق فائض اقتصادي من خلال موردها، تحقيق تكامل اقتصادي، وذلك من خلال مشاركة المؤسسة في الرفع من الاقتصادي الوطني، فلها أهمية على المستوى الجزئي والكلي)، فعلى المؤسسة معرفة ودراسة مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر عليها، ومحاولة تحسينها.

ولكن رغم هذا، فإن المردودية الاقتصادية ليست وحدها التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتطوريتها، بل هناك أنواع أخرى من المردودية (مالية، تجارية، استغلال... الخ) تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. والتي سنتعرف على كل واحدة منها من خلال الفروع التالية.

2.1.2.2 المردودية المالية

تعرف المردودية المالية بأنها ذلك المقياس الذي يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وتوفير الأموال الكافية لضمان استمرار نشاطها. [92] ص 243

تعرف المردودية المالية بأنها العلاقة بين النتيجة المالية للدورة والموارد الخاصة، بحيث أن هذه الأخيرة لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل النتيجة الصافية للدورة. [88] ص 122 تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية. [85] ص 268 تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}^*$$

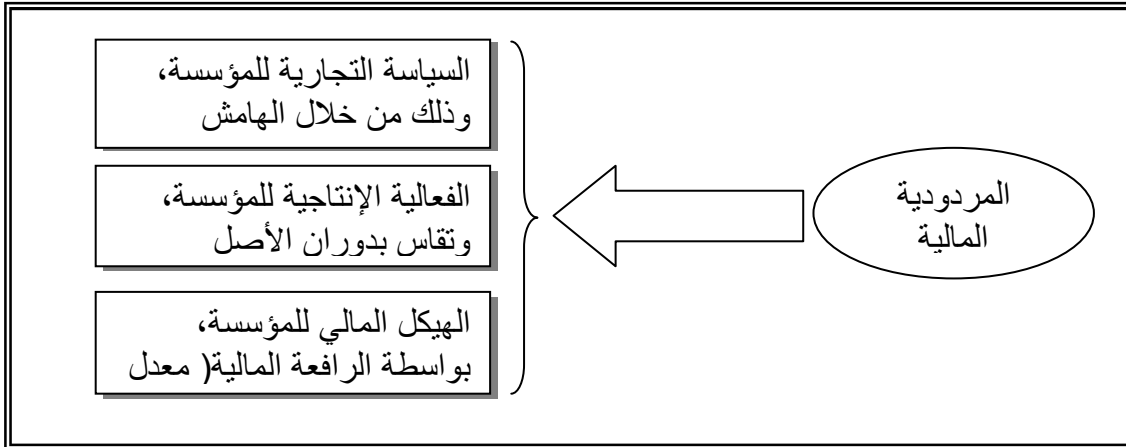
حيث أن: النتيجة الصافية حسب المخطط الوطني المحاسبي PCN لسنة 1975: تتمثل في النتيجة الإجمالية للدورة (ح/88) مطروحا منها الضرائب على أرباح الشركات (ح/889)، حيث تمثل خلاصة عن نشاط المؤسسة خلال دورة استغلال واحدة.

أما الأموال الخاصة: فتعتبر أول وأهم مصدر من مصادر تمويل المؤسسة، حيث فهي دليل على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة اتجاه الغير. وتتمثل الأموال الخاصة مجموعة وسائل التمويل التي أحضرها المؤسسون أو الملاك، والأموال المتروكة تحت تصرف المؤسسة. وتسجل ضمن حسابات المجموعة الأولى حسب المخطط الوطني المحاسبي.

المردودية المالية تخص أساسا الشركاء، فإذا كانت مرتفعة وخصوصا إذا كانت أكبر من معدل الفائدة المطبق في السوق المالي، فالمؤسسة لا تواجه صعوبات في رفع إذا كان من الضروري أموالها الخاصة (وهذا لتفادي مشكلة تكلفة الحصول على الأموال من الجهات المقترضة) البنوك والمؤسسات المالية)... والعكس صحيح.

تعتبر المردودية المالية مؤشرا حد هام لقياس درجة النمو الداخلي المستقل للمؤسسة، فيمكن تحليلها إلى مجموعة من النسب بمثابة العوامل أو المحددات المفسرة لطبيعة نمو المؤسسة، إذ أن المردودية المالية هي حصيلة مجموعة من التغيرات الاقتصادية والمالية، أهمها رقم الأعمال، حجم الأصول الاقتصادية، المردودية الاقتصادية، الرافعة المالية...، لذلك يمكن تحديد العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نمو المؤسسة من جهة، وبالتالي تحديد السلوك الاقتصادي و/أو السلوك المالي الذي على المؤسسة أن تنتهجه من جهة أخرى. [93] تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية. [85] ص 268

حيث تحدد العلاقة أعلاه، مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من إستعادة ورفع حجم الأموال الخاصة، على أنها معدل المردودية الاقتصادية عند مستوى استنادة معدوم. [85] ص 268



الشكل رقم 08: العناصر الأساسية المشكلة للمردودية المالية في المؤسسة [93]

إذ، يمكن أن تنتهج المؤسسة ثلاثة سلوكيات لتحقيق المردودية المالية: [93]

- سلوك تجاري: ويتمثل في قوة الهامش الصافي، حيث يعتبر هذا السلوك تطبيق للسياسة التجارية للمؤسسة؛

- سلوك مالي: ويتمثل في قوة الرفع المالي، وهو ما يعكس تطبيق السياسة المالية للمؤسسة؛
- سلوك اقتصادي: ويتمثل في الفعالية الإنتاجية المرتفعة.

وعليه، يعتبر معدل المردودية المالية، دون شك، نسبة ذات أهمية كبيرة في التسيير الاستراتيجي، فإدراك وفهم مختلف العوامل المحددة لها يعد أمراً مهماً وضرورياً لتسيير المؤسسة وإعداد مخططات العمل الكفيلة بإنجاح مختلف سياسات المؤسسة.

وبالخصوص تمثل المردودية المالية المعيار الأساسي لإستثمار الأموال في المؤسسات، وتعتبر المردودية المالية غالباً كهدف أساسي بالنسبة للمؤسسة، فارتفاعها يفرض تحسين المردودية الاقتصادية، ولكن قد تطلب أيضاً سياسة استنادة صارمة، هذا ما يمثل ميكانيزم أثر الرافعة، (والذي يمثل العلاقة بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية وتأثير معدل الفائدة) والذي يتولد من اختلاف مستحسن بين المردودية الاقتصادية ومعدل الفائدة للمديونية، ومن جهة أخرى عائد الإستثمار يجب أن يكون أكبر من تكلفة التمويل.

يعتبر تحقيق الأرباح الهدف الرئيس الذي تسعى إلى تحقيق المؤسسة وملاكها، وتعتبر المردودية المالية المؤشر الذي يسمح لها بقياس مدى فعالية استخدام رؤوس أموالها، وقدرتها على تحقيق أرباح تسمح لها بالاستمرار والنمو، ولهذا تنتهج المؤسسة عدة سلوكيات، وتتمثل في سلوكيات تجارية، اقتصادية، ومالية، دون أن ننسى العنصر المهم في تحقيق هذه الموارد المالية وهو العنصر البشري.

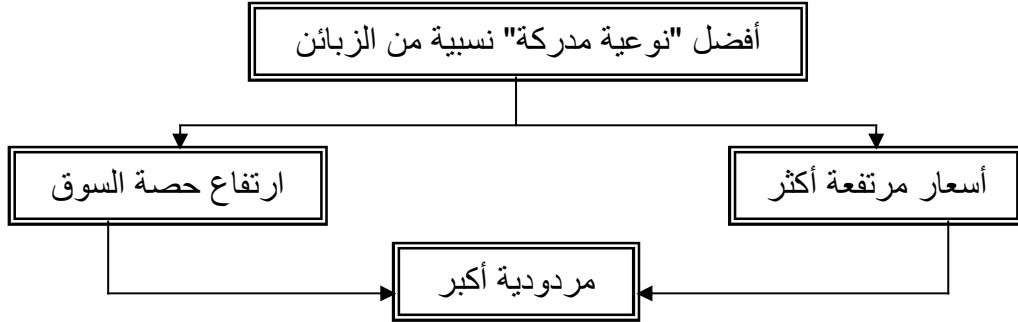
3.1.2.2 المردودية التجارية

قد يعني هذا النوع من المردودية الجزء الأهم في نشاط المؤسسة، فهي عملية تقييم لمرحلة ما بعد الإنتاج وهي عملية البيع والتي تهدف المؤسسة من ورائها إلى تحقيق أرباح وهو الأمر الذي يعد عنصراً هاماً وطبعاً للرفع من مستوى الإنتاج لديها، وتحسب العلاقة التالية: [94] ص 246

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = (\text{النتيجة المالية} / \text{رقم الأعمال}) \times 100X$$

إن هذا النوع من المردودية يعتبر كمقياس لحساب مدى قدرة النشاط العادي للمؤسسة في تحديد النتيجة وذلك عن طريق رقم الأعمال الذي يساعد على تطوير الحالة المالية. [95] ص 124 للحصول على المردودية التجارية يجب إعطاء أهمية العوامل التي تتحكم فيها كعامل الزبائن والسوق، فبعض المؤسسات تبحث عن تحقيق ورفع الأعمال دون النظر إلى المردودية التجارية، وهذا خطأ لأنه يمكن أن يكون هناك رقم أعمال موجب لكن المردودية التجارية منعدمة، وبالتالي تقدر المردودية التجارية على مستويين هما:

1.3.2.2. على مستوى الزبائن: والمشكل المطروح هنا هو نوع الزبون ومردوديته، حيث يتحدد على المؤسسة التعامل مع الزبائن ذوي الاستجابة لاستحقاقاتها القصيرة الأجل (زبائن ذوي سمعة حسنة) من أجل الحصول على أرباح جيدة. [96] ص 315



شكل رقم 09: العلاقة بين النوعية المدركة والمردودية [97] ص 153

من خلال هذا الشكل، يتبين أن العلاقة بين النوعية النسبية العالية والمردودية المتزايدة تنشأ من العمل المتصل الناتج عن: [97] ص 153

- ارتفاع الأسعار النسبية (الممكنة بفضل أحسن نوعية مدركة)؛
- انخفاض التكاليف النسبية بسبب ارتفاع حصة السوق.

وتبقى أحسن طريقة للمحافظة أو تنمية حصة السوق في الأجزاء المستهدفة هو الاحتفاظ بالزبائن الموجودين، وإذا تمكنت المؤسسة من ذلك، فإنه بإمكانها قياس بكل دقة، وفاء زبائنها من فترة لأخرى. وهناك كثير من المؤسسات التي تقوم بقياس الوفاء حسب نسبة تنمية حجم النشاط المحقق مع الزبائن الموجودين.

2.3.2.2. قنوات التوزيع: عادة ما تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها على زبائن مختلفين، وعن طريق قنوات توزيع مختلفة مما يستدعي إجراء محاسبة تحليلية لمعرفة مردودية كل قناة ومدى مساهمتها في ربحية المؤسسة. [96] ص 315

يفيد تحديد المردودية التجارية في المقارنة بين مختلف القطاعات وهو جد مهم فمقارنة المردودية من خلال المنتوجات، الزبائن، يمكن قياسها :

العائد المحقق من كل عمل تجاري وتحسب كما يلي :

تكاليف البيع / رقم الأعمال أو تكاليف الإشهار / رقم الأعمال

المردودية التجارية هي الهامش الصافي من الزبائن والمنتجات ويتم حسابها كما يلي:

$$\text{المردودية التجارية} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال}$$

وهي نسب لتقييم نشاط المؤسسة وذلك بمقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة. إذن يتطلب على المؤسسة الحصول على نتائج كافية لكل منتج مباع لتغطية التكاليف وللحصول على الربح.

المردودية التجارية من منطلق فعالية التسيير هي: [98] ص 126

$$\text{المردودية التجارية} = \text{الربح الصافي} / \text{رقم المبيعات}$$

إن للمردودية التجارية أهمية كبيرة في معرفة وتقييم النتائج المحققة من خلال عملية البيع، كما تسمح لنا بمعرفة مدى فعالية وظيفية التسويق في المؤسسة، من خلال قدرتها على تحقيق أعلى نسبة من المبيعات، وتركز المردودية التجارية على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على زبائنها، وقدرتها على الحصول على زبائن جدد، وحتى تزيد من نسبتها عليها اختيار أفضل قنوات التوزيع التي تكون بأقل التكاليف، وتضمن إيصال المنتجات للزبائن في وقتها المطلوب.

4.1.2.2. مردودية النشاط (مردودية الاستغلال)

إن تقييم أداء المؤسسات يركز على المقارنة بين النتائج المحققة ورقم الأعمال خارج الضريبة، وهي التي تمثل النشاط. فعلى المؤسسة تحقيق أرباح كافية عن طريق الإنتاج المباع، حتى تستطيع تغطية تكاليفها الثابتة، تكاليفها المتغيرة وتكوين هامش. [89] ص 176

1- مفهوم مردودية الاستغلال أو الهامش المعدل: تعرف مردودية الاستغلال على أنها العلاقة بين نتيجة الاستغلال و مستوى النشاط، وبالتالي يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية: [75] ص 6

$$\text{مردودية الاستغلال} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{مستوى النشاط}$$

و يمكن أن تأخذ نتيجة الاستغلال الشكلين التاليين:

- الفائض الخام للاستغلال (E.B.E)

- الفائض الخام الصافي للاستغلال (النتيجة المحاسبية للاستغلال)

أما مستوى النشاط فيمكن أن يكون في صورة:

- رقم الأعمال

- الإنتاج

- مجموع رقم الأعمال والإنتاج

وفي هذا الإطار فإنه يمكن استنتاج النسب التي تقاس بها مردودية الاستغلال، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: نسب قياس مردودية الاستغلال (معدل الهامش) [75] ص 6

الفائض الخام للاستغلال	الفائض الخام للاستغلال	الفائض الخام للاستغلال	نسب المردودية الخامة للاستغلال (معدل الهامش الخام للاستغلال)
رقم الأعمال + الإنتاج	الإنتاج	رقم الأعمال	
النتيجة المحاسبية للاستغلال	النتيجة المحاسبية للاستغلال	النتيجة المحاسبية للاستغلال	نسب المردودية الصافية للاستغلال (معدل الهامش الصافي للاستغلال)
رقم الأعمال + الإنتاج	الإنتاج	رقم الأعمال	

تعبر مردودية النشاط على مستوى النشاط بمقارنه مع النتائج المحققة، فهو يسمح للمؤسسة بمعرفة مستوى نشاطها، والذي يمكن أن يمثل برقم الأعمال أو الإنتاج، أو كليهما.

تعرفنا على بعض أنواع المردودية والمتمثلة في المردودية الاقتصادية، المالية، التجارية، الاستغلال، وتعرفنا على أهمية كل واحدة منها، ولكن هناك أنواع أخرى من المردودية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع هذه الأنواع وهي المردودية الاجتماعية والسياسية، والتي سنتطرق إليها في الفرع الموالي.

5.1.2.2. المردودية الاجتماعية والسياسية

المؤسسة لا تسعى لتحقيق مردودية مالية، اقتصادية وتجارية فقط، بل هناك أنواع أخرى من المردودية تسعى لتحقيقها، منها: المردودية الاجتماعية والسياسية.

1- المردودية الاجتماعية: إن الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، هي أحد المحفزات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتنمية الإنتاجية، وترمي المردودية الاجتماعية إلى تحقيق الأهداف التالية: [79] ص

259

- تحقيق مطالب العمال وذلك بتحسين ظروفهم الاجتماعية كتوفير المسكن، المطعم.
- الاعتناء أكثر بظروف العمل وذلك بتوفير الشروط اللازمة للوقاية من حوادث العمل.

- مواجهة التحدي الاجتماعي وذلك بتحسين ظروف معيشة العامل حتى يكون جهده مركزا أساسا في تحسين الإنتاج.

إن البحث عن النمو الاقتصادي مرتبط بعامل تحسين ظروف العمل، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كانت أولويتها تحقيق المردودية الاجتماعية، التي تتجلى أساسا في توفير مناصب العمل لأكثر عدد ممكن من العمال من جهة، وتحسين وضعيتهم الاجتماعية من جهة أخرى، وتحقيق هذا الهدف كان على حساب المردودية المالية للمؤسسة، بحيث هذه الأخيرة كانت لا تراعي حدود إمكانياتها المالية، وكنتيجة لذلك أصبحت توظف أكثر مما تحتاج مما أنتج ظاهرة البطالة المقنعة. [76] ص 17

فهذه المردودية تعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها النظام الإشتراكي، فهي تعطي أولوية وأهمية للمردودية الاجتماعية أكثر من باقي أنواع المردودية، على عكس النظام الرأسمالي الذي هدفه تحقيق الربح أولا. ولكن مع سقوط وفشل هذا النظام أوجب على المؤسسات الجزائرية من تغيير هذه النظرة إلى المردودية الاجتماعية وإعطاء الأولوية للأنواع الأخرى أكثر، وخاصة مع انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق، وانفتاح الأسواق، حتى تضمن بقاءها واستمرارها في ظل التغييرات التي تحدث في محيطها.

2- المردودية السياسية: باعتبار المؤسسة الاقتصادية محيطة سياسيا، فضلا عن كونها محيطة اقتصاديا فهي تتبادل المراسلات السياسية بينها وبين المحيط، وهي تعتبر بمثابة خلية سياسية وذلك لكونها مركز الإيديولوجيات السياسية المختلفة.

والمردودية السياسية للمؤسسة تعبر عن مدى تجانس الإيديولوجيات السياسية الداخلية، لكن لا يمكن إعطاء مقياس محدد لهذا النوع من المردودية لأنها تتعلق بالأشخاص. فمتى وجد ذلك التجانس والتفاهم بين أعضاء المؤسسة والذي تظهر نتائجه في النتائج المالية المحققة في نهاية كل دورة، ونجاحها في تحقيق رقم أعمال معتبر، يمكن القول بأن المؤسسة حققت فعلا مردودية سياسية.

6.1.2.2. العلاقة بين أنواع المردودية

هناك علاقة بين مختلف المردوديات (الاقتصادية، المالية، التجارية، الاجتماعية.. الخ)، ففي بعض الأحيان يمكن أن تتعارض فيما بينها، وأحيانا أخرى تتكامل فيما بينها، وهذا ما كالتالي:

1- إمكانية تعارض المردوديات: ذكرنا فيما سبق أن المؤسسة قد تهدف إلى تحقيق أنواع مختلفة من المردودية، منها المالية أو الاقتصادية، فهدف تحقيق التوازن الجهوي يعني بالنسبة للمؤسسة

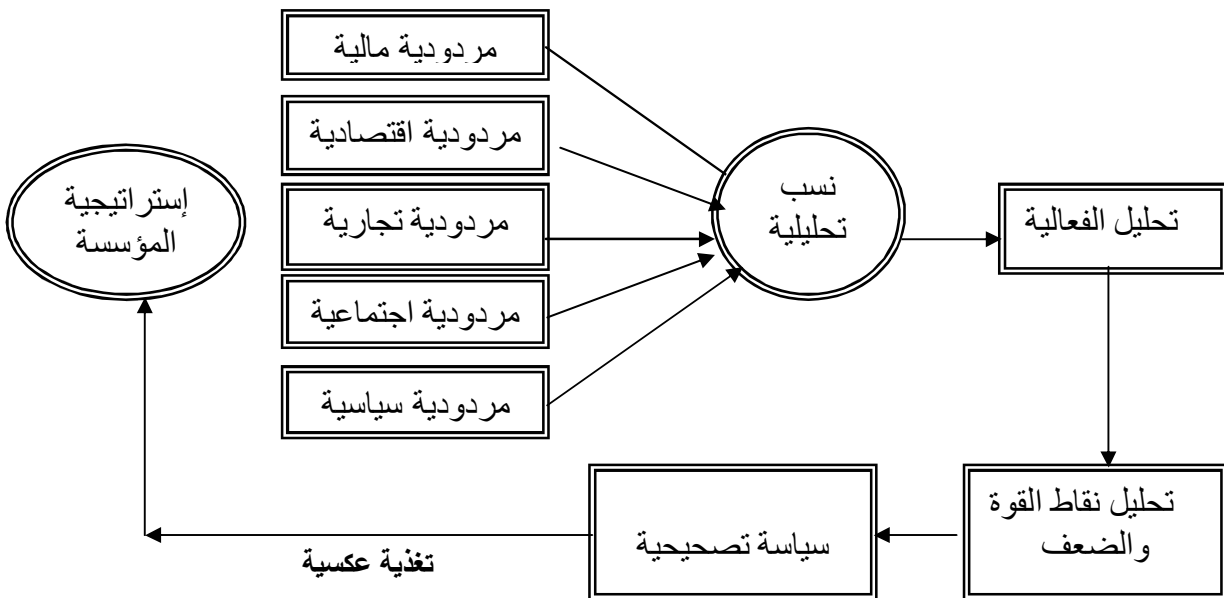
تحقيق المردودية الاقتصادية، كما أن هدف إمتصاص البطالة مثلما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، يعني بالنسبة لهذه الأخيرة تحقيق المردودية الاجتماعية.

إن تحقيق المردودية الاقتصادية أو المردودية الاجتماعية يمكن أن يؤثر على التوازن المالي للمؤسسة، بمعنى يكون عدد ممكن من العمال وبيع المنتجات بأدنى سعر من جهة، وتحقيق أرباح من جهة أخرى. إن إشكالية التعارض بين المردوديات عانت منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ فجر الاستقلال، وكانت من أهم العوامل التي أدت إلى تدهور وضعيتها المالية. [92] ص 263

2- إمكانية التكامل بين المردوديات: يؤدي تحقيق هذا التكامل الاقتصادي في الميدان الصناعي الذي يعني بالنسبة للمؤسسة هدف تحقيق المردودية الاقتصادية، إلى تخفيض تكاليف التصنيع، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين المردودية المالية.

ونقصد بالتكامل الصناعي هو إنشاء مؤسسات صناعية متكاملة في دورة الإنتاج، فكل مؤسسة تتخصص في إنتاج المواد التي يتم بها تصنيع منتجات مؤسسة أخرى، فتصبح شكل مركب صناعي ضخم. تؤدي هذه العملية إلى تخفيض تكاليف إستيراد المواد واللوازم التي تكلف المؤسسة الاقتصادية مصاريف كبيرة من جهة، وخطورة إنقطاع الإنتاج بسبب ندرة الموارد المستوردة من جهة أخرى. [92] ص 263

ويمكن تلخيص العلاقة بين مختلف المردوديات في الشكل الموالي:



شكل رقم 10: العلاقة بين مختلف المردوديات [92] ص 266 بتصرف

وبالتالي تنقسم المردودية إلى عدة أنواع، وهي: الاقتصادية، المالية، التجارية، الاستغلال، الاجتماعية، والسياسية، وهذه الأنواع يمكن تتكامل فيما بينها وتعمل على زيادة فعالية المؤسسة، ولكن في بعض الأحيان يمكن أن تتعارض فيما بينها. وفيما يلي سنتعرف على مركبات المردودية.

2.2.2. مركبات المردودية

هناك عدة مركبات تكون المردودية وتؤثر فيها، منها: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، الربحية... الخ. ونحاول في هذا المطلب التعرف على هذه المركبات.

1.2.2.2 الفعالية

إن مفهوم الفعالية مفهوم مركب ومعقد وحتى الآن لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول معنى موحد للفعالية أو العوامل المحددة لها. لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى. ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى معنى خاص بالفعالية. ومعرفة أهميتها بالنسبة للمؤسسة والعامل، وتتأثر الفعالية بالثقافة السائدة في المؤسسة.

1- مفهوم الفعالية: تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وفي تعريف آخر قدرة

المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة. [99] ص 344

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم وعلى رأسها W.Bennis أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية). [100]

ص 341

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة"، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف. [101] ص 23 الفعالية هي القدرة على تحقيق

النتائج. [102] ص 172

وتعرف الفعالية على أنها: "مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقا بمعنى إمكانية الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، باعتبار أن الهدف هو النتيجة والنتيجة نقطة النهاية المراد الوصول إليها في وقت محدد وبمواصفات معينة لذلك لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بشكل دقيق وواضح." [103] ص 25

تعرف الفعالية على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك". [98] ص 26 هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المؤسسة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع والتسويق في الوقت المناسب كان فعالا.

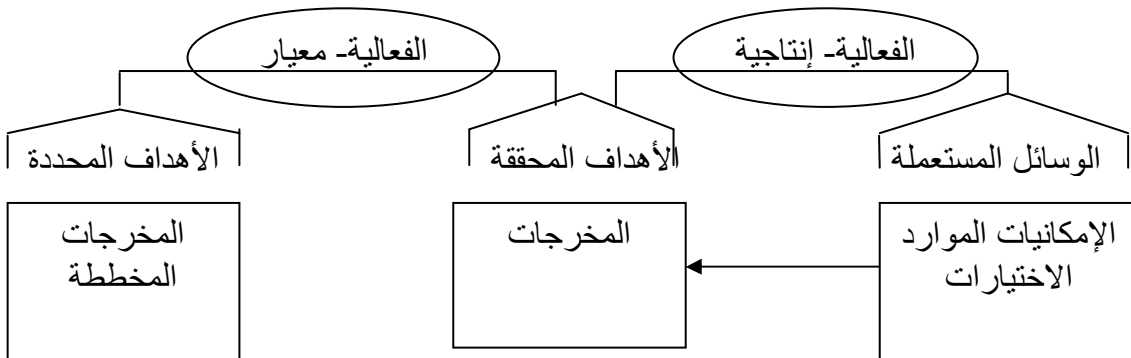
الفعالية، فتقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة؟ أي تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا. وتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة. [104] ص 91

يُعرف Khemakhem الفعالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك" هذا ما يسمى "بالفعالية- معيار" أي الفعالية التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها. [98] ص 127

إذن: الفعالية - معيار = الأهداف المحققة/ الأهداف المحددة

أما فيما يخص: الفعالية- إنتاجية = الأهداف المحققة/ الوسائل المستعملة

تتضح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 11: الإزدواجية بين "فعالية - معيار" و"فعالية - إنتاجية". [98] ص 126

إن هذه الإزدواجية فعالية - معيار " و"فعالية - إنتاجية" تبين مستوى أداء تسيير المؤسسة، ويشير الجدول (2) إلى مختلف الوضعيات التي تنجم من تفاعل كل من فعالية-معيار وفعالية- إنتاجية" في المؤسسة. يلاحظ التفاعل بين الفعالية والمعيار وفق الجدول التالي: [98] ص126-127

الجدول رقم 03: التفاعل بين فعالية معيار" و"فعالية - إنتاجية"[98] ص127

	منخفضة	عالية
الفعالية	منخفضة عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال الموارد (1)	عدم تحقيق الأهداف و لكن استعمال أمثل للموارد (2)
معيار	عالية تحقيق الأهداف مع إفراط في استعمال الموارد (3)	تحقيق الأهداف مع استعمال أمثل للموارد (4)

وتتمثل الوضعيات في:

الوضعية (1): سالبة الوضعية (4): موجبة

الوضعية (2): غياب المنظور الاستراتيجي ولاسيما فيما يخص التساؤل التالي: "ماذا ينبغي على المؤسسة أن تفعل؟" مستوى طموح للأهداف أو غياب الوسائل.
الوضعية (3): إفراط في استعمال الموارد ماذا تكاد أن تفعل؟ أو أهداف أدنى.

إن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المؤسسات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمؤسسات غير الربحية.

2- مداخل قياس الفعالية: يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، اصطلاحا أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية". [105] ص201 وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتركيب والتعقيد، ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، وإن قياس الفعالية تتعدد مداخله، أهمها: [106] ص201

- مدخل ملكية الموارد: يتمثل هذا المدخل في قياس قدرة المؤسسة على استغلال بيئتها للحصول على موارد نادرة وذات قيمة مثل كفاءات بشرية عالية ونادرة، وقدر كافي من التمويل أو التكنولوجيا، وعليه فإن أعلى المؤسسات فاعلية هي تلك الأكثر نجاحاً في الحصول على موارد قيمة.

وتكمن أهمية هذا المدخل في ثلاث محاور، المحور الأول فهو أن هذا المدخل يقيس الفعالية للمؤسسة ككل، وأما الثاني فإنه يأخذ بالاعتبار علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وثالثاً، فيمكن استخدامه بمقارنة مؤسسات تختلف أهدافها.

- مدخل صحة المؤسسة: يركز هذا المدخل لقياس الفعالية على صحة المؤسسة، ويتضمن ذلك مدى رضا العاملين، ومدى التنسيق بين أنشطة الإدارات، ومدى فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويؤلف هذا المدخل بين مقاييس كل من الموارد البشرية والكفاءة الاقتصادية.

- مدخل قياس الناتج: يعتبر هذا المدخل أكثر ارتباطاً بالفعالية، إذ يقيس مدى تحقيق الأهداف، ويبدو منطقياً لأن المؤسسة تحاول أن تعظم أرباحها وإرضاء زبائنهم، رغم ذلك هو دليل غير كامل للفعالية، حيث قد تكون مؤسسة فعالة جداً في إنتاج قدر كبير من المنتجات كسلع أو خدمات، ولكن ما لم يكن هذا الناتج قابلاً للاستغلال وللاستفادة به من زبائن المؤسسة، فلن تستمر هذه الأخيرة.

فعالية رأس المال الاقتصادي تقاس بمؤشر بنسبة سرعة دوران رأس المال المستخدم. وهناك عدة متغيرات من أجل عدد كبير من قياسات رأس المال المستخدم: [79] ص 279

* مجموع الأصول (إجمالي الأصول).

* أصول القيم الجاهزة الإجمالي أو الصافي.

* القيم الجاهزة موارد الاستغلال (الإجمالية أو الصافية).

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الفعالية مرتبط بأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقق الفعالية، ولكن الأهداف تختلف من فرد لآخر ومن وظيفة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى وهذا ما يجعل مفهوم الفعالية يختلف من مؤسسة لأخرى فهناك من يعتبر أن مقياس الإنتاجية هو المعيار المعبر عن الفعالية وهناك من يعتبر أن تحقيق الأرباح "المرودية المالية" هو المقياس المعبر عن الإنتاجية.

فالفعالية ينظر إليها من منظور مدخل الأهداف الذي يهتم بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فإذا حققت المؤسسة المعدل الذي وضعت له للأرباح كانت فعالة ولذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً، وإذا حقق مدير المبيعات الخطة في الوقت المحدد لها كان فعالاً. ويمكن تلخيص ذلك في العلاقة التالية: [107] ص 166

فعالية الأداء = الأهداف المحققة/ الأهداف المخططة

3- فعالية الأداء الكلي للمؤسسة: تعرف فعالية الأداء الكلي للمؤسسة من مدخل

النظم وتشير إلى القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعمال وحسن استغلال المصادر المتاحة. [107] ص 167

فهذا التعريف يضع الفعالية ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لمستوى تسيير المؤسسة نتيجة إدخال الكفاءة الإنتاجية إلى جانب العناصر الهامة المؤثرة على النتائج المحققة وهي:

- علاقة المؤسسة بالبيئة.

- الروح المعنوية للعمال.

- استقرار المؤسسة والقدرة على التكيف والتكامل والانسجام.

4- فعالية الأداء من منظور سلوك العمل: غالبا ما تتحقق فعالية أداء المسير من ملائمة

وتناسب سلوك العمل للمسير مع الأسلوب الإداري المتبع، لمتطلبات الموقف الذي تطبق فيه، بحيث نعلم بأنه لا يوجد نمط تسيير واحد مثالي يتميز بالفعالية في جميع المواقف الإدارية المختلفة التي يواجهها المسير اليوم.

فعالية الأفراد (Eh) تتأثر بالعوامل التالية: [108] ص 308

$$EH = M.C.C$$

حيث أن:

EH (Efficacité Humain): فعالية الأفراد

M: Motivation تحفيز: حب العمل والنجاح، ديناميكية كل واحد..

C: Compétence المعارف: مهنية، معرفة ومعرفة (هي شرط لفعالية الفردية)

C: Culture ثقافة: لغة مشتركة، قيم متقاسمة، معارف Mutuelle (هي شرط الفعالية الجماعية).

كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة المحددة يتأثر مباشرة بنظام تسيير الموارد

البشرية (SGRH) للمؤسسة، التي تراقب الكفاءات الضرورية في المؤسسة.

من خلال ما سبق فإن الفعالية تعبر عن مدى تحقيق الأهداف، لها أهمية كبيرة، فعالية المؤسسة

ككل وفعالية الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهي تتأثر بالعديد من العوامل (كفاءات، حوافز، ثقافة)، تعتبر

ثقافة المؤسسة العامل الأساسي المؤثر في فعالية العمال، مما يؤثر على فعالية المؤسسة، والتي

سنعرضها بالتفصيل في المبحث الثالث.

2.2.2.2 الكفاءة

جلبت الكفاءة اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال التسيير، وذلك لإرتباطها بمفهوم الأداء (الكلية للمؤسسة/ العمال)، وتعتبر كفاءة المورد البشري في المؤسسة من أهم المؤثرات على الأداء الكلية وبالتالي المرودية.

1- مفهوم الكفاءة: إن الكفاءة في مجال مراقبة التسيير وأساسا لما لها علاقة وطيدة مع المرودية، تستعمل في معناها التقني، أي قيمة المخرجات المحصل عليها لكل وحدة من المخرجات، أي أن الكفاءة هي علاقة بين النتائج المحصلة (الأداء) والوسائل المستعملة (تكاليف) ذات الطبيعة المختلفة الاقتصادية، المالية... الخ، أي أن: [100] ص 340

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات/ المخرجات}}{\text{الكفاءة} = \frac{\text{التكلفة/ الأداء}}$$

فالعلاقة: تكلفة/ أداء، ذات معنى خاصة في المقارنة بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي، أو في أزمنة مختلفة في نفس المؤسسة (مقارنة ديناميكية).

الكفاءة هي علاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة " الأداء Performance " والوسائل المستعملة " تكاليف " ذات الطبيعة المختلفة: اقتصادية، بسيكولوجية... الخ. وهذه العلاقة: تكلفة/ أداء ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة، من نفس الفرع الاقتصادي فضائيا، أو في أزمنة مختلفة في نفس المؤسسة ديناميكيا. [104] ص 90 الكفاءة هي قدرة المؤسسة على تقليل الوسائل المستعملة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة. [102] ص 173

- 2- أهمية الكفاءة: لقياس الكفاءة دوريا أهمية كبيرة، خاصة لعنصر العمل في مجال توجيهه، ومراقبة، عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية، يفيد في عدة جوانب في المؤسسة و منها: [104] ص 97-98
- تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ الإجراءات المناسبة كلما احتاج الأمر لذلك، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، أو أي نشاط آخر، باعتبارها الجهاز العصبي لإنتاج، هذا الجهاز الذي يشعر بأي تغيير أو إنحراف في الكمية أو الجودة والوقت.
 - أسلوب للمشرفين في توفير العدالة ويطمئن العاملين لعدالة التوزيع، كما يسترشدون به في تقييم مدى كفاءة العاملين.
 - مقياس لمكافأة العامل المجد، ومعيار إختيار المرشحين من العمال للترقية، ويكشف عن قدرات ومواهب العمال.
 - مقياس يستخدم إختيار العمال الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى ذلك.

- مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر قصد التخصص، والاستغلال الأمثل للأيدي العاملة في المؤسسة.
 - تؤثر مهارة العامل بشكل واضح في مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لأن العمل العنصر الوحيد المتغير أكثر من غيره، ويقوم بالدور الإيجابي في عملية الإنتاج، فزيادة الكفاءة الإنتاجية للعمل تمكن من معرفة معدل النمو الذي حققته المؤسسة.
- وتكمن أهمية الكفاءة بالنسبة للعاملين في ما يلي:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي رفع التحفيزات الموجهة له.
 - زيادة الإنتاج عن طريق إيجاد أحسن توليفة لعناصر الإنتاج وتخفيض الجهد المبذول ووقت العمل، مع ما يقابله من تحسين النوعية والأداء.
 - زيادة مكافأة عنصر العمل وأجره عن طريق رفع معدلات ونسب المردودية.
- 3- علاقة الفعالية بالكفاءة: والكفاءة الإنتاجية في المؤسسة حسب التعريف الذي قدمناه سابقاً، والمتعلق بتحقيق أكثر إنتاج ممكن بأقل التكاليف الممكنة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفعالية، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

وبتصور آخر فيمكن النظر إلى الفعالية على أنها: متغير " تابع بتحديد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحدد". [104] ص 95

والكفاءة تؤثر فيها بدورها، العديد من العوامل منها التكنولوجي، المادي، البشري والإداري، وهي تمثل الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، وهو هدف كل مؤسسة دون الإشارة إليه مثل الأهداف الأخرى التي تعبر عن مستويات الفعالية للمؤسسة. [104] ص 95

وهذا الاستخدام الأمثل للموارد لا يمكن أن يتحقق، وبالتالي الكفاءة، إلا من خلال العملية الإدارية الإستراتيجية، من خلال الخطة الإستراتيجية المتوسطة أو طويلة الأجل، التي تسمح بالمراقبة الدورية وقياس مستويات الإنتاجية، أو ما يدعى بالكفاءة الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج المستعملة.

ومن جهة أخرى فقد رأى Simon أن الكفاءة مقياس تنفيذي، أي لا يصلح إلا للمستويات الدنيا، وهو المقياس الأساسي للقرارات، بينما الفعالية التي تتعلق بمستويات النتائج، وباختيار الإنسان لأهداف معينة، وإختلاف وجهات النظر في ذلك فإن قاعدة الكفاءة تكسر.

وكفاءة الإنتاج التي تنطبق لدى أغلب المتخصصين مع الإنتاجية للعوامل المختلفة، تجد ميزة لها لدى بعضهم حيث تعتبرها مفهوما له علاقة بالمدى الطويل أما الإنتاجية فهي مفهوم ذو علاقة بالمدى القصير. إلا أن هذا التمييز إذا تم التمعن فيه يتلاشى، لأن أي هدف قصير الأجل ضمن مخطط عملي، أو موازنة، يعتبر في الواقع حلقة سلسلة أهداف من نفس النوع تكون في مجموعها، وفي المدى المتوسط والطويل، أهدافا إستراتيجية. وعملية تقسيم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف قصيرة تدخل في إطار عملية التخطيط الإستراتيجي المتكامل. [104] ص ص 95-96

3.2.2.2 . الإنتاجية

يعاني مفهوم الإنتاجية من عدم الاتفاق بين الباحثين والممارسين، فقد يستعملون مصطلح الإنتاجية مع أنهم يريدون به أشياء مختلفة، ومن الاعتقادات الخاطئة هو أن الإنتاجية ترتبط بالإنتاج فقط، إلا أنها كمفهوم تستخدم في كل أنواع المؤسسات الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية، وتتأثر الإنتاجية بعدة عوامل كثافة المؤسسة.

1- مفهوم الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء، وتشير الإنتاجية إلى كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، [109] ص 49 ونقصد بالإنتاجية العلاقة بين الإنتاج والموارد المستخدمة من أجل تحقيقه إنتاجه، ونستطيع أن نعبر عنها كنتيجة لتفاعل العمل ورأس المال. [110] ص 84

تعرف الإنتاجية على أنها "الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج". [111] ص 273 فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد المكائن، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل. وهي تختلف عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية... الخ.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، هما:

الأول، كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

والثاني، كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع فيف وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات

والمخرجات، أي أنها: [112] ص 241

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

= الإنتاج / العمل + رأس المال + الأرض + المواد الأولية.

كما تعرف الإنتاجية بأنها " تحسن مستمر في كفاءة المؤسسة الناتج عن الاستعمال الكفاء للموارد والعمل والآلات المتاحة" [113] ص22. نلاحظ من هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في التحسن الدائم في استعمال الموارد من قبل المؤسسة، وهو ما يعطيها مفهوما ديناميكيا متطورا، حيث تتطلب جهودا متزايدة لتحسين الكفاءة. تحدد الإنتاجية تطور التكاليف وتأثير المباشر للمردودية الاقتصادية للمؤسسة.

ويمكن تعريف الإنتاجية على أنها: " قدرة عوامل الإنتاج (استثمار، العمل، أرض) على إنتاج المزيد من السلع عند سعر محدد". [88] ص414 توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي: [114] ص9

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد.

- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا.

الإنتاجية تحسب عادة بعلاقة كمية الإنتاج المنتجة بالنسبة إلى كمية عناصر العمل المستعملة (الإنتاجية الفيزيائية)، أو بالعلاقة بين قيمة الإنتاج بالنسبة لتكاليف عناصر العمل (الإنتاجية بالقيمة)، ببساطة نعلم، أن الأمر يتعلق إذن بمفهوم خاص حدده Ph.Zarifan في أعماله حول ظهور أنواع جديدة لإنتاجية، يشير أنه مفهوم إنتاجية العمل تم تحويلها في التطبيقات وحسابات تسيير المؤسسات الإنتاجية التشغيل. بالنسبة للكاتب، حدوث اختلاط مفاهيمي للمعنى تحقيق بين إنتاجية عمليات العمل (إنتاجية العمل كنشاط)، موروثه مباشرة من الإنتاجية التaylorية وإنتاجية عناصر العمل (في معنى الإنتاجية ليس لنشاط ولكن لمورد). [115] ص ص 92-93

كما أنها تعرف الإنتاجية على أنها تمثل العلاقة بين الموارد (المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج من تلك العملية (المخرجات). [116] ص 20

يبين هذا التعريف أن الإنتاجية هي علاقة رياضية بين المدخلات والمخرجات، مما يجعلها أداة يستخدمها المسير للتقييم والحكم على العملية الإنتاجية، وغالبا ما يعبر عن المدخلات بتكلفة الإنتاج (المواد المستهلكة، العمل، المصاريف)، أما المخرجات فيعبر عنها بقيمة المنتجات والخدمات في السوق.

نسب الإنتاجية وتسمى أيضا بنسب النشاط، وهدفها ينحصر في قياس كفاءة وفعالية الإدارة في استخدام ما لديها من استثمارات في الموجودات في خلق وتوليد المبيعات. [117] ص 66

3- قياس الإنتاجية: تقوم الإنتاجية بقياس العلاقة بين المدخلات المستخدمة (كل من الكميات والتكاليف) والمخرجات المنتجة فعلا. أو المخرجات الأكثر التي يتم إنتاجها باستخدام كمية محددة من المدخلات هي الأعلى في الإنتاجية. [118] ص 562 ويؤدي قياس تطورات الإنتاجية عبر الوقت إلى توجيه النظر إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات التي تساهم في ضبط التكلفة.

- مقاييس الإنتاجية الجزئية: الإنتاجية الجزئية هي أكثر مقاييس الإنتاجية مستخدم لمقارنة كمية المخرجات المنتجة مع كمية المدخلات المستخدمة، وعموما يمكن التعبير عنها كالآتي:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{كمية المخرجات المنتجة} / \text{كمية المدخلات المستخدمة}$$

الإنتاجية الجزئية تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وواحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية: [112] ص 241

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{الناتج} / \text{أحد عوامل الإنتاج}$$

- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات: أي أن الإنتاجية هي مقياس ومؤشر للكفاءة، ويعود هذا التعريف إلى الاقتصاديين الذين يعتبرون الإنتاجية أنها مؤشر يعبر عن مدى حسن استخدام الموارد النادرة في الإنتاج قصد تحويلها إلى سلع وخدمات.

- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا: حيث أن اعتبار الإنتاجية هي الكفاءة أو مؤشرا من مؤشراتها، إنما هو المعنى الضيق والمحدود لها، أما مفهوم الإنتاجية الأشمل فهو الذي يتضمن كل من الكفاءة والفعالية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه Paul Mali حيث يرى أن " الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف". [119] ص 15

كما تعرف الإنتاجية بأنها: " الاستعمال الكفاء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأسمال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات".

[120] ص 7 يتبين من التعريفين السابقين أن الإنتاجية تربط بين :

* المخرجات المعبر عنها بالأهداف المحققة التي تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم تحقيقه وذلك مقارنة بما تم تسطيره وتخطيطه (إشارة إلى الفعالية).

* المدخلات المعبر عنها بوسائل والأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المحققة والتي بدورها.

وقد تتجه المؤسسة في مجال الارتقاء بكفاءتها الإنتاجية إلى السعي لتحقيق خططها الإنتاجية في إنتاج سلع وخدمات بال نوعية والوقت المقرر وبأقل مقدار من المدخلات، وقد يتحقق ذلك أيضا عن طريق زيادة الإنتاج مع الاحتفاظ بنفس مستوى مستلزمات الإنتاج أو تخفيض المستلزمات مع الاحتفاظ بنفس مستوى الإنتاج. [121] ص 98

3- تصنيف الإنتاجية: تعبر الإنتاجية كونها نسبة أو علاقة بين متغيرين أو أكثر تترجم شدة واتجاه هذه العلاقة، فإذا كانت الغاية هي إصدار حكم على مدى كفاءة أو فعالية عنصر معين من عناصر الإنتاج، فهذا ما يعرف بالإنتاجية الجزئية، وتحدد وفق الصيغة التالية: [107] ص 181-182

الإنتاجية الجزئية = المخرجات الكلية / عنصر واحد أو أكثر من عناصر الإنتاج

ويمكن التمييز بين أنواع متعددة من الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال، إنتاجية المواد واللوازم... الخ، والتي تحسب كما يلي: [122] ص 22

إنتاجية العمل = المخرجات / العمل

إنتاجية رأس المال = المخرجات / رأس المال

إنتاجية المواد واللوازم = المخرجات / المواد واللوازم

أما إذا كان القصد هو الحكم على مدى كفاءة أو فعالية عناصر الإنتاج مجتمعة، وهو ما يعرف بالإنتاجية الكلية، وتحدد وفق الصيغة التالية:

الإنتاجية الكلية = المخرجات الكلية / المدخلات الكلية

من هذا التصنيف للإنتاجية وتماشيا مع متطلبات موضوع بحثنا اقتصرنا في دراستنا للإنتاجية على نوع واحد من أنواع الإنتاجية الجزئية المتعلقة بالعنصر البشري باعتباره مورد أساسي للعملية الإنتاجية، وإن كان هذا الاختيار لا يعني التقليل من أهمية العناصر الأخرى.

4- تعريف إنتاجية العمل: تعرف إنتاجية العمل على أنها تعبير نسبي عن المردود أو القيمة المضافة في الإنتاج الناشئة عن تدخل العنصر البشري في العملية الإنتاجية مقارنة بمجموع التكاليف المحملة على اليد العاملة المساهمة في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة. وكثيرا ما يعبر عن هذه النسبة بمصطلحات مادية أو قيم مالية أو معدلات مطلقة. مهما كانت فهي ترمز لمدى قدرة المؤسسة في استخدام مواردها البشرية أفضل استخدام ممكن لإتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح كما هو محدد لها. [107] ص 182

وتعرف إنتاجية العمل " بأنها كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية محددة، بواسطة وحدة معينة من العمل. أو هي النسبة بين الإنتاج المحقق وكمية العمل التي بذلت في خلال مدة زمنية معينة".

- طرق قياس إنتاجية العمل: وللإشارة فان معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية الجزئية كان اهتمامها بشكل واضح وكبير بدراسة وقياس إنتاجية العمل دون سواه من عناصر الإنتاج الأخرى إلى درجة أصبح فيه استخدام مصطلح الإنتاجية منفردا -دون تحديد- إنما يقصد به إنتاجية العنصر البشري والمعبر عنها بالصيغة التالية :

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل}}$$

فهذه النسبة تشير إلى العلاقة بين الإنتاج المحقق – المخرجات - وكمية العمل التي بذلها العامل في عمله للوصول إلى ذلك الإنتاج خلال مدة زمنية معينة.

- العوامل المحددة لإنتاجية العمل:

للإنتاجية عوامل متعددة ومتشعبة الجوانب تتداخل فيما بينها لتؤثر وتحدد مستوى إنتاجية العمل، وهذا جعل الباحث الاقتصادي اليوغوسلافي " ألكسندر باجت A.Bajt " وصفها بالقول التالي: " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على إنتاجية العمل" إلى جانب اختلاف وتعدد عوامل الإنتاجية، فان هذه العوامل تختلف في شدة واتجاه تأثيرها على مستوى الإنتاجية، فالبعض من العوامل يفضي إلى زيادة الإنتاجية في حين البعض الآخر يفضي إلى خفضها، بينما يؤثر البعض بشكل مباشر والآخر بشكل غير مباشر على الإنتاجية. ومن الخصائص التي يتميز بها كل عامل من عوامل الإنتاجية كونها خصائص منفردة أو مركبة تميزه عن غيره من العوامل حين توجد عوامل ذات خصائص فنية وتكنولوجية وأخرى ذات خصائص اقتصادية واجتماعية ثقافية وسياسية إلى جانب الخصائص البشرية والإدارية والبيئية وبمعرفة هذه الخصائص تتحدد الجهات التي ترتبط وتتحكم في تغير الإنتاجية والمتمثلة أساسا في: [107] ص 178

* تركيبة العمالة.

* الإدارة والقيادة والإشراف والتنظيم.

* الظروف البيئية الداخلية والخارجية المباشرة.

* جهات أخرى ذات تأثير الغير مباشر في العملية الإنتاجية.

4- أهمية الإنتاجية: تظهر أهمية الأنتاجية من خلال تأثيرها على عدة مستويات: [107] ص 178-

- على مستوى الفرد العامل: الذي تعكس إنتاجيته مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته. فكلما زادت إنتاجيته ارتفع دخله، هذا بالإضافة إلى المزايا التي

يمكنه منها نظام الحوافز بالمؤسسة، وإذا فلت إنتاجيته فان ذلك يعني تعرضه لنقص في الدخل وكذلك حرمانه من المزايا وربما تعرضه للعقاب المادي أو النفسي كحرمانه من تقدير الآخرين له.

- على مستوى المؤسسة: فان زيادة الإنتاجية تعكس كفاءة الجهاز المسير- إدارة المؤسسة - في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لها، بالاستخدام العقلاني والرشيد لأساليب عمل أكثر ملائمة في تشكيل توليفة من عوامل الإنتاج تتجاوز ومستوى مهارات وقدرات العمال ومتطلبات الإنتاج. كما انخفاض الإنتاجية فيعبر على أن الإدارة لم تحسن بعد استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لها.

- على مستوى المجتمع والاقتصاد الوطني: فان الإنتاجية تعبر عن كفاءة أداء متوسط المؤسسات الاقتصادية، ومن جهة ثانية تعبر عن مستوى رفاهية المجتمع، بالإضافة كون الموارد بشقيها المادي والبشري تتميز بالندرة النسبية وتعد أساس المشكلة الاقتصادية، إذا ما علمنا بأن حاجات المجتمع تعرف تزايد مستمر متنوع ومتطور، فهذا الوضع يعد مصدر قلق واهتمام كافة الدول، التي يرى باحثوها وعلمائها أن السبيل لحل المشكلة الاقتصادية والاجتماعية هو ضرورة زيادة الإنتاجية لكونها مؤشر لعدد من جوانب التنمية :

- * للتقدم التكنولوجي
- * لتطوير المنتج وجودته
- * لرقى الأساليب والمواد الأولية وتسهيلات العمل
- * لملائمة مهارات العمال لوظائفهم
- * لاستخدام المؤسسة لمواردها بأفضل شكل ممكن.

تعبر الإنتاجية عن العلاقة بين الوحدات المنتجة والموارد المستخدمة إنتاجها، فهي تعبر عن كفاءة المؤسسة في تقليل من تكلفتها، أي تحقيق أعلى مخرجات باستخدام أقل المدخلات، فهناك عدة مقاييس تسمح لنا بقياسها(الإنتاجية الجزئية والكلية)، وتمثل إنتاجية العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة، ومن أجل هذا وجب على المؤسسة الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين بها، وذلك بنشر ثقافة إيجابية تساعد على توفير الجو الملائم للعمل، وزيادة ولائهم، والرفع من أدائهم من خلال تدريبهم، وتحفيزهم ... الخ، وذلك لما للإنتاجية من أهمية على جميع المستويات: المؤسسة، وعمالها، والمجتمع والاقتصاد الوطني من خلال تلبية وتحقق حاجات الأفراد، والانتعاش الاقتصادي للبلاد. وتسعى المؤسسات من خلال عملية الإنتاجية إنتاج سلع وخدمات، تقوم ببيعها لتحقيق مردودية وربحية حتى تضمن بقائها واستمراريتها.

4.2.2.2. الربحية

يعاني مفهوم الربحية من الخلط، فهناك من يعتبرونها مرادف لمصطلح المردودية، وذلك نظرا للتشابه الموجود بين مصطلح المردودية ومصطلح الربحية، وفيما يلي سنعرف على مفهوم الربحية، ونسبها، وعلاقتها مع المردودية.

1- مفهوم الربحية: الربحية هي مقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، و هي مقياس للمردودية. [88] ص 414 تعرف الربحية على أنها العلاقة بين النتائج المحققة ورقم الأعمال المرفق لها. [102] ص 173 ويمكن أن نعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

فهي تستخدم الربحية للتعبير عن العلاقة بين الأرباح وبين الاستثمارات التي أدت وساهمت في تحقيق هذه الأرباح وتقاس من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات (نسبة هامش الربح) أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات (العائد أو القوة الايرادية) أو من خلال العلاقة بين الأرباح وبين حقوق الملكية (معدل العائد على حقوق الملكية) وهذه النسبة يتمثل مقياس للربحية. [123] ص 40

نسب الربحية تعكس نتائج هذه المجموعة من النسب كفاءة وفعالية أداء المؤسسة في توليد الأرباح وتعظيم الربحية المتحققة من النشاط التشغيلي للمؤسسة، ولهذا فإن نسب الربحية تعد مؤشرا دقيقا على تحقيق الهدف الذي يبرر استمرار المؤسسة في الحياة الاقتصادية. [117] ص 67 وهذه النسب تهم جهات عديدة كإدارة المؤسسة، المقرضون المستثمرون، أصحاب المؤسسة، الحكومة.. الخ. [124] ص 299

2- أنواع الربحية: ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الربحية: [75] ص 5

- ربحية الاستغلال: تقيس لنا ربحية الاستغلال قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح انطلاقا من عملياتها خلال دورة الاستغلال. ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{ربحية الاستغلال} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}}$$

- الربحية العامة: ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة العامة المحققة من طرف المؤسسة ورقم الأعمال، وتقاس وفق العلاقة التالية:

$$\text{الربحية العامة} = \frac{\text{النتيجة العامة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

حيث أن: النتيجة العامة = النتيجة الصافية قبل الضرائب والمصاريف المالية

- ربحية أصحاب رأس المال: ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة الصافية ورقم الأعمال. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{ربحية أصحاب رأس المال} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

3- العلاقة بين المردودية والربحية:

من خلال تعريف الربحية وأنواعها، يمكن القول بأن الربحية تدخل في تكوين مردودية المؤسسة، بل هي مرحلة من مراحل تكوينها، وأداة عملية تستخدمها في بناء مردودية عالية، وهذا ما توضحه العلاقة التالية: [75] ص 5

$$\begin{array}{l} \text{المردودية} = \text{الربحية} \times \text{سرعة دوران رأس المال المستثمر} \\ \text{النتيجة} \qquad \qquad \qquad \text{رقم الأعمال} \\ \text{المردودية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{رقم الأعمال}} \times \frac{\text{سرعة دوران رأس المال المستثمر}}{\text{رقم الأعمال}} \end{array}$$

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الربحية تعبر عن مدى مقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من المبيعات، فهي تعتبر عامل مهم في تحقيق المردودية للمؤسسة، ومن خلال العلاقة السابقة، نلاحظ أنه فكلما كانت الربحية مرتفعة أدى ذلك إلى تحسين المردودية، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار المكونات الأخرى للمردودية.

تعرفنا في هذا المبحث إلى أنواع المردودية، وتتمثل هذه الأنواع في: أولاً المردودية الاقتصادية والتي تقيس مدى فعالية استخدام الأصول الاقتصادية للمؤسسة، والتي تهدف من خلالها خلق فائض وتكامل اقتصادي، ثانياً المردودية المالية والتي تعبر عن مدى تحقيق الأرباح، وهي تعبر عن درجة نمو المؤسسة، وثالثاً: المردودية التجارية، وهي تعبر عن مدى فعالية وظيفة التسويق في المؤسسة، أي مدى مقدرتها على تحقيق أرباح من خلال رقم الأعمال، ورابعاً: مردودية الاستغلال والتي تقيم أداء المؤسسة من خلال مقارنة النتائج المحققة ورقم الأعمال خارج الضريبة، خامساً: المردودية الاجتماعية والسياسية، فالمؤسسات التي تريد الاستمرار وتحقيق نجاحات أكبر عليها أخذها بعين الاعتبار، والسعي على تحقيقها لما لهما من تأثير على العمال، من خلال توفير لهم الظروف الملائمة للعمل، كما أنه عليها احترام المحيط السياسي الذي تعمل فيه. لكل نوع من هذه الأنواع أهمية كبيرة في استمرار وبقاء المؤسسة ومساعدتها على التأقلم، ولكن في بعض الأحيان يمكن أن تتعارض وأحيان أخرى تتفق.

كما تعرفنا على المركبات التي تتشكل منها المرودية، وهي: الفعالية، الكفاءة، الربحية،... الخ، تتأثر هذه المركبات بعدة عوامل، وتعتبر ثقافة المؤسسة عامل الأساسي الذي يؤثر فهم، وبالتالي وجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار في تحليلها لهذه المركبات.

وبالتالي نتمكن من قياس المرودية يجب علينا الاعتماد على معطيات محاسبية والتي سنتعرف عليها في المبحث الموالي.

3.2. متطلبات قياس المرودية، والعوامل المؤثرة فيها

تقيس المرودية فعالية وكفاءة المؤسسة ومسيرتها، والحكم على هذا لا يتم إلا إذا توافرت مجموعة من المتطلبات للسماح للمرودية بإبراز أهميتها في المقارنة (مقارنة داخل المؤسسة وبين المؤسسات)، والدلالة على تموقعها في السوق الذي تنشط فيه بالإضافة إلى صحة أسلوب التسيير الذي تنتهجه. تتأثر المرودية بعدة عوامل منها عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1.3.2.1. متطلبات قياس المرودية

يتطلب قياس أداء المؤسسة وخصوصاً أداءها المالي، وضع معايير ومؤشرات تبين وضعيتها، ومن بين هذه المؤشرات نجد المرودية التي لها وقعها الخاص على قرارات المسيرين، وللوصول على حساب المرودية يستوجب معرفة مجموعة من المتطلبات متمثلة أساساً في: القياس، التحليل والمراقبة.

1.1.3.2. قياس المرودية

إن مختلف النتائج والأرقام المتحصل عليها خلال النشاط لا تعطي صورة عن أداء المؤسسة، فالطريقة المثلى لقياس المرودية تنطلق من تأسيس علاقة بين مختلف النتائج (النتيجة الصافية، نتيجة الاستغلال، الفائض الخام للاستغلال... الخ) وقاعدة مرجعية (تتمثل هذه القاعدة في الوسائل المستعملة: الأصول، رأس المال...،) أي بصفة عامة مكونات الميزانية المحاسبية والمالية لمؤسسة، والتي سنتعرف عليها فيما يلي:

1 - الميزانية المحاسبية: يعرف P. LASSEGUE المحاسبة على أنها نظام منظم للمعلومة المالية يسمح: بإدخال، ترتيب، تسجيل معطيات أساسية مرقمة، بهدف توفير، بعد المعالجة المناسبة، مجموعة معلومات مطابقة لاحتياجات مختلف المستخدمين المعنيين. [97] ص 75

تعرف الميزانية المحاسبية على أنها صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة لوقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم. فالميزانية المحاسبية عبارة عن

جدول يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول وفي جانبه الأيسر مجموعة الخصوم التي تمتلكها المؤسسة حيث يحافظ على تساوي الطرفين أي الأصول = الخصوم. [125] ص 11 وتمثل الأصول مجموعة استثمارات الأموال (أي الموجودات)، أما الخصوم (الموارد أو المطالب) فهي مجموعة مصادر أموال المؤسسة (مصادر الأموال = الأموال الخاصة + الديون)، والجدول التالي يعطي صورة ملخصة عن تمثيل الميزانية.

الجدول رقم 04: الميزانية المحاسبية وفق المخطط الوطني المحاسبي PNC [125] ص 11

الأصول (الاستثمارات)	الخصوم (الموارد)
المجموعة الثانية: الاستثمارات	المجموعة الأولى: الأموال الخاصة
المجموعة الثالثة: المخزونات	المجموعة الخامسة: الديون
المجموعة الرابعة: الحقوق (المدينون)	

وفيما يلي شرح لعناصر ومكونات الميزانية المحاسبية:

- عناصر الأصول: ترتب عناصر الأصول حسب مبدأ درجة السيولة حيث يتم الترتيب من الأصول الأصعب في التحول إلى أموال إلى الأصول الأيسر تحويلها إلى أموال وأخيرا الأموال السائلة، [125] ص 11 وتشمل عناصر الأصول حسب المخطط الوطني المحاسبي المجموعات التالية:

* حساب المجموعة الثانية (الاستثمارات): تمثل الاستثمارات، مجموع الوسائل والقيم الثابتة المادية والمعنوية المنقولة وغير المنقولة، التي حازتها المؤسسة أو أنجزتها بنفسها، ليس بغرض البيع أو التحويل وإنما لإستعمالها كوسيلة استغلال دائمة. [126] ص 47

* حساب المجموعة الثالثة (المخزونات): وهي الأملاك التي تم حيازتها أو إنتاجها من طرف المؤسسة وتتضمن: البضائع، المواد واللوازم، البقايا والنفايات، المنتجات النصف مصنعة، المنتجات التامة الصنع، والمنتجات قيد الإنجاز، وجميعها من عناصر الذمة أي ملك المؤسسة وذلك لغرض الإستهلاك أو البيع.

* حساب المجموعة الرابعة (الحقوق): وهي مجموعة الحقوق التي اكتسبتها المؤسسة من خلال علاقاتها مع الغير.

- عناصر الخصوم: وهي المصادر المالية للمؤسسة والمكونة من أموال الشركاء أو المساهمين أو صاحب المؤسسة (إذا كانت مؤسسة فردية) بالإضافة إلى الديون، وترتب حسب درجة الاستحقاق (تاريخ الحصول عليها) وتضم قسمين: [127] ص 85

* حساب المجموعة الأولى (الأموال الخاصة): تتضمن وسائل التمويل المقدمة للمؤسسة أو المتروكة تحت تصرفها بطريقة دائمة من طرف المالك أو المالكين.

* حساب المجموعة الخامسة (الديون): وتنقسم إلى قسمين، قسم الديون الطويلة الأجل والتي تمثل الديون المالية لأكثر من سنة، المؤونات وتكاليف لأكثر من سنة، وجزء من الديون الغير مالية. وقسم الديون قصيرة الأجل: هي الديون المالية أقل من سنة، المؤونات وتكاليف أقل من سنة، ديون غير مالية أقل من سنة. [128] ص 123

2- الميزانية المالية: إن الميزانية بشكلها المحاسبي حسب المخطط الوطني للمحاسبة تستجيب لأهداف محاسبية كتحديد النتائج، وقانونية وهي تحديد ذمة المؤسسة وحقوقها على الغير أو ديونها، واقتصادية وهي تحديد الاعتبارات التي تستعمل من أجل الحصول على إيرادات من ورائها، ولكنها لا تستجيب إلى أهداف مالية بحتة، ولذا فلكي تستطيع استعمالها وبفائدة كاملة يجب تحويلها إلى شكل تتحقق فيه الشروط المالية، وذلك بعملية الترتيب حسب المبدأين، درجة السيولة ودرجة استحقاقية الخصوم مع مراعاة المقاييس المستعملة من طرف المحللين الماليين، والفحص الدقيق للحصول على مجاميع ذات معنى مالي. [129] ص 29

الجدول رقم 05: الميزانية المالية المختصرة [129] ص 238

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
XXX	الأموال الدائمة: الأموال الخاصة	XXX	أصول دائمة: استثمارات صافية
XX	الديون الطويلة والمتوسطة الاجال	XX	قيم ثابتة أخرى
XX	ديون قصير الأجل	XX	أصول متداولة: قيم الاستغلال (المخزونات)
		XXX	قيم قابلة للتحقيق
		XX	قيم جاهزة
XXXX	مجموع الخصوم	XXXX	مجموع الأصول

تتطلب الميزانية المالية أن تكون كل من الأصول والخصوم (بعد معالجتها) مقسمة إلى:

- بالنسبة للأصول: الأصول توضح الميزانية في جانبها الأيمن مجموعة الأصول والممتلكات الخاصة بالمؤسسة أو الاستخدامات الخاصة بالمؤسسة. [130] ص 146 وتنقسم هذه الأصول إلى:

* الأصول الثابتة: هي الأصول اللازمة لتسهيل عملية الإنتاج، وذلك مثل: الأراضي، المباني، العدد والآلات، الأثاث والتركيبات. [130] ص 100

* الأصول المتداولة: ترتب الأصول التي تستعملها المؤسسة في دورة استغلال واحدة كما يلي:

- المخزون (قيم الاستغلال): تأخذ المخزونات أو مركز من الأصول المتداولة نظراً للمدة التي تستغرقها للوصول إلى سيولة ماعدا مخزون الأمان الذي يضم إلى القيم الثابتة الأخرى.
- الحقوق: وهي مجموع العناصر أو القيم التي تنتج من تعامل المؤسسة مع الغير، وتنقسم إلى:
 - * قيم غير جاهزة أو قيم قابلة للتحقيق: وتشمل مجموع حقوق المؤسسة مع الغير (أو مدينوها) من زبائن وسندات مساهمة، وتسبيقات للغير والتي لا تتجاوز السنة بالترتيب التنازلي.
 - * قيم جاهزة (المتاحات): وهي البنك والصندوق أو قيم الجاهزة التي تحت تصرف المؤسسة

ولا تستدعي مدة لتحقيقها.

- بالنسبة للخصوم: لترتيب الخصوم، بالإضافة إلى مبدأ الإستحقاقية نستعمل مبدأ السنوية، بحيث

نحصل على مجموعتين أساسيتين هما: [131] ص 238

- الأموال الدائمة: ترتب هذه المجموعة حسب مدة الاستحقاق، ففي الجزء الأول منها تحتوي مجموعة الموارد التي تمثل الملكية الخاصة للمؤسسة سواء كان رأس مال شخصي وبالإضافة إلى الاحتياطات والنتائج قيد التوزيع والمؤونات الغير مدفوعة بعد طرح نسبة الضريبة منها.
- أما الجزء الثاني فهو مجموع الديون أو القروض الطويلة الأجل أو المتوسطة، والتي يكون تاريخ إستحقاقها أكثر من سنة وحسابات الشركاء للمدى الطويل وكذا ديون الاستثمار... الخ.
- الديون القصيرة الأجل: وهي تمثل القسم الثاني من الموارد، أي مجموعة القروض التي تتحصل عليها المؤسسة لأقل من سنة، وهي تتضمن حسابات الموردين، والضرائب الواجبة الدفع، وجز من النتيجة الموزعة على العمال والشركاء وحسابات الشركاء القصير الأجل.

ويمكن تلخيص إجراءات (تقنيات) التصحيح المتبعة عادة للانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية كما يلي:

- إعادة تقييم الأصول: [129] ص 29

- * المصاريف الإعدادية: نظراً لطبيعتها كأعباء وليست موجودات مادية أو معنوية، فإنها لا تعبر عن قيمة مالية حقيقية، لذا فهي لا تظهر في الميزانية المالية أو في القيم الحقيقية للميزانية، فتحذف من القيم الثابتة، وتحقق قيمة ثابتة ناقصة من الأموال الخاصة.
- * الاستثمارات المادية: من الناحية المحاسبية تفقد قيمتها عبر الزمن، حيث يطبق عليها مبدأ الاهتلاك، وهي تضم إلى القيم أو الأصول الثابتة.

* المخزونات: وتقسم إلى:

* مخزون العمل: هو المخزون الأدنى الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في نشاطها بشكل عادي دون توقف رغم التغيرات التي تطرأ على المخزون في السوق في الأسعار والكميات خاصة، فهذا المخزون يبقى باستمرار في المؤسسة مدى السنوات لهذا فيضم إلى القيم الثابتة، ويمكن أن يشمل جزء من مجموع عناصر المخزون (بضاعة - مواد أولية- منتجات نصف مصنعة أو تامة... الخ).

* المخزون المتداول: فيضم إلى قيم الاستغلال في الأصول المتداولة.

* الحقوق: إذا كانت مدة استحقاقها أكبر من سنة، فتسجل ضمن القيم الثابتة الأخرى، كسندات المساهمة والكفالات المدفوعة، أما سندات التوظيف إذا كانت عادية تدخل ضمن القيم القابلة للتحقيق، وإذا كانت سهلة البيع فتدخل ضمن القيم الجاهزة، في حين أن أوراق القبض إذا كانت مخصومة قبل أو في ميعاد استحقاقها فتدخل ضمن القيم الجاهزة، أما إذا كانت غير مخصومة فتدخل ضمن القيم القابلة للتحقيق.

- إعادة تقييم الخصوم: [129] ص 32-33

* النتيجة السنوية: عد إخضاع النتيجة السنوية للضريبة على الأرباح فإن مبلغ الضريبة يدفع خلال شهور على الأكثر، فيعتبر دين قصير الأجل على المؤسسة. أما الجزء الثاني من النتيجة فيصبح ملكا للمؤسسة، ويخضع للسياسة المتبعة من طرف مسيرها فيما يخص النتائج، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار مركز المؤسسة المالي وحجمها ونوعية نشاطها... الخ، ويمكن أن تأخذ النتيجة الصافية إتجاهين في توزيعها:

* يوزع جزء منها على العمال أو الشركاء، يرتفع وينخفض حسب سياسة المؤسسة.

* الجزء الباقي الغير موزع يدخل ضمن النتائج قيد التخصيص، وقد يخصص مباشرة إلى الاحتياطات.

* وكنتيجة: النتيجة الصافية قبل اتخاذ قرار في تخصيصها أو توزيعها فإنها سوف تدخل ضمن النتائج قيد التخصيص أو الاحتياطات لأنها ملك المؤسسة.

* المؤونات على الأعباء والخسائر: فتعالج وفقا للحالات التالية:

* الخسائر التي وقعت فعلا: إذا تحققت الخسائر فإن المؤسسة سوف تتحمل العبء في نفس السنة، وبالتالي فسوف تدفع قيمة الخسارة أو العبء إلى الغير في حدود لا تزيد عن السنة، إذن فتعتبر هذه القيمة دين على المؤسسة ذو مدة قصية.

* أما إذا كانت الخسائر والتكاليف يحتمل وقوعها في المستقبل فتعتبر كديون متوسطة وطويلة الأجل.

* الخسائر التي لم يتم توقعها، فإن مقدار المؤونة المخصص لها لن يكون له أي مبرر فيخضع للضريبة، ويذهب جزء منه على شكل ضرائب(ديون قصيرة الأجل) والجزء الآخر يذهب إلى نتائج رهن التخصيص.

* الجزء المستقر من المؤونات فيضم إلى الأموال الخاصة.

* الديون: الديون الطويلة والمتوسطة الأجل توضع ضمن الأموال الدائمة، والجزء الذي يدفع في أقل من سنة يوضع ضمن الديون قصيرة الأجل.

وبالتالي حتى تتمكن من حساب المردودية وجب علينا الاعتماد على المعطيات المحاسبية للمؤسسة أي الميزانية المحاسبية والميزانية المالية للدورة. وحتى نتحصل على الميزانية المالية يجب علينا القيام التعديلات على الميزانية المحاسبية.

2.1.3.2 مراقبة المردودية

وفقا للعلاقة (النتيجة/الوسائل) يمكن الحصول على أكبر عدد ممكن من التركيبات والتوفيقات بين عنصر "النتيجة" وعنصر الوسائل" المحددان للمردودية، فقياس المردودية يعتبر مؤشر هام لمعرفة فعاليتها في إطار وظيفتها ونشاطها. وحتى تصل المؤسسة إلى وضع نسب قياس للمردودية ذات مدلول اقتصادي أو مالي بحت بدون الإغفال من جعلها ذات معنى، لابد عليها من مراقبة مختلف نسب مردوديتها.

إن عملية مراقبة المردودية ذات أهمية قصوى، فبهذه المراقبة تتمكن المؤسسة من تحديد الانحرافات وتصحيحها بسرعة وفي وقت قصير، ومراقبة المردودية تتطلب إجراءات عديدة يمكن حصرها فيما يلي: [132] ص 36

- 1- تنبؤات مفصلة عن النتائج المالية والاقتصادية: وذلك لأن التنبؤ بوصفه محاولة لرؤية الأحداث المستقبلية بما يتيح الفرصة للإستعداد لها مقدما، يعد نوعا من الرقابة المستقبلية، فإذا ما ساهم التنبؤ المالي في الكشف عن العجز في الموارد المالية الذاتية للمؤسسة، فإنه يصبح أداة إنذار مبكر، تقتضي البحث عن مصادر خارجية للتمويل، وعدم الانتظار حتى يصبح العجز المتوقع حقيقة يصعب التعامل معها، وكذلك الأمر بالنسبة للمردودية.
- 2- تحليل الانحرافات الناتجة عن مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة المقدرة مسبقا، فهذا التحليل يمكن معرفة نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة، ويمثل تحليل هذه الانحرافات أداة رقابية لتقييم القرارات المالية.
- 3- اتخاذ الإجراءات اللازمة والتي من شأنها أن تنقص من حدة هذه الانحرافات والمتعلقة بالمتغيرات الاقتصادية والمالية للمردودية.

وللحصول على نتائج مثل في مراقبة المردودية يتوجب على القائمين بهذه المراقبة ما يلي:

- معرفة كافة المصطلحات والمؤشرات المالية وخاصة تلك المتعلقة بالمردودية.
- استعمال مختلف نسب الهوامش (المؤشرات، الهوامش، القيمة المضافة، الهامش الخام، الفائض الخام للإستغلال، نتيجة الاستغلال الجارية، الهامش الخام للتمويل الذاتي... الخ).
- معرفة رؤوس الأموال المستثمرة: العلاقة بين احتياج رأس المال العامل ورأس المال العامل (فترة دورة الاستغلال، هيكله التكاليف، سياسة المديونية، حجم النشاط... الخ).
- معرفة العلاقة بين رؤوس الأموال المستثمرة والإستراتيجية المالية والإنتاجية للمؤسسة.

وبالتالي فإن مراقبة المردودية تقع بالدرجة الأولى على عاتق المسؤول المالي، ومراقب التسيير، باعتبار المردودية إحدى الأهداف الهامة والأساسية في المؤسسة، حيث يهتم المسؤول المالي بكل جوانب المركز المالي للمؤسسة (ذمتها المالية)، والعمل على تحقيق مصالح الملاك والتجاوب مع متطلبات المساهمين هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى مراقبة المردودية بالاعتماد على الوثائق المحاسبية والمالية (الميزانية المحاسبية والمالية، وجدول حسابات النتائج...).

والجدير بالذكر أن المحلل المالي لا يتحمل كلياً مراقبة المردودية، وإنما يساعده في ذلك مراقب التسيير الذي يتكفل بالمراقبة المستمرة والمنظمة للمردودية، وذلك بإعداد مختلف الدراسات واستخدام النسب المالية كمؤشرات لتوجيه الأداء وإعداد لوحة القيادة.

2.3.2. العوامل المؤثرة على المردودية في المؤسسة

هناك عدة عوامل تؤثر على المردودية، منها عوامل داخلية وأخرى خارجية، فعلى المسيرين أخذهم بعين الاعتبار، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم العوامل التي تؤثر على المردودية.

1.2.3.2. العوامل الخارجية

يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في تعظيم أرباحها، كما تسعى لتحقيق أهداف أخرى كزيادة حصتها في السوق، الاستمرار والبقاء، النمو... الخ، ومن أجل تحقيقها تعمل المؤسسة على تحسين إنتاجيتها وربحيتها، ومن ثم مردوديتها، وهذه الأخيرة (المردودية) تتأثر بعدة خارجية، وذلك لكونها نظام مفتوح، فهي تتأثر وتؤثر في المحيط، وبالتالي تتوقف تحقيق أهدافها على مدى تأقلمها مع متغيرات الحاصلة في محيطها، وفيما يلي سنتعرف إلى العوامل الخارجية التي تؤثر في مردودية المؤسسة.

1- السوق: هناك عدة تعاريف للسوق، منها أن السوق هو المكان الذي يتم فيه تحويل ملكية السلع، وتتجمع فيه المنتجات المختلفة، ويتم فيه الجمع بين المشتريين والبائعين.

للمؤسسة علاقة مباشرة بالسوق بمفهومها الواسع سواء كمصدر لمدخلاتها، أو كمنفذ لمخرجاتها، وهناك العديد من العوامل والأطراف المتداخلة في السوق في إطار علاقات معقدة. [100] ص 97 ومع تطور مفهوم التسوق، فأصبح يعتبر مكان وجود المستهلكين، وعلى المؤسسة معرفة رغبات، وميول، وحاجات هؤلاء المستهلكين لتحقيقها، والمعملية التي تساعدها في هذا هي دراسة السوق.

وبالتالي يعتبر السوق من أهم العوامل الخارجية المؤثرة في مردودية المؤسسة، فدراسة السوق تسمح لها معرفة أذواق وطلبات المستهلكين لتلبيتها، كما تسمح بمعرفة الأسعار والخدمات المقدمة من طرف المنافسة، وذلك لتقديم أسعار وخدمات تنافسية، كما تسمح بزيادة حصتها السوقية وزيادة رقم أعمالها، وهو ما يؤثر على نتائجها، وبالتالي مردوديتها وبالخصوص المردودية التجارية.

2- المنافسة: تعرف المنافسة على أنها: العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن في محاولتهم لزيادة المبيعات، وزيادة حصة السوق وتحقيق أرباح أكبر.

[133] ص 81

وهناك نوعين من المنافسة، منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، هذه الأخيرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في السوق للحصول على الموارد المتاحة في المجتمع، من موارد مالية متاحة، وموارد بشرية... الخ، فكل مؤسسة تحاول الفوز بأفضل الموارد. أما المنافسة المباشرة فهي تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد أو تقو بإنتاج نفس المنتجات أو تقديم نفس الخدمات. [134] ص 59-60

وتعد المنافسة من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على مردودية المؤسسة، وذلك كونها تؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة، وحجم مبيعاتها، فكلما تمكنت المؤسسة من خلق قدرة تنافسية مكنها ذلك من الاستمرار والبقاء والنمو، ومواجهة منافسة المؤسسات الأخرى، وذلك حتى تتمكن من تحقيق مردودية إيجابية.

3- مصادر التمويل الخارجية: خلال دورة الاستغلال تحتاج المؤسسات تمويل قصد تغطية حاجات طارئة أو موسمية تتعلق بنشاطها، وقد تعتمد المؤسسة على مصادر تمويل داخلية، وذلك بإصدار أسهم عادية أو استخدام أرباح محتجزة، أو تعتمد على مصادر تمويل خارجية، والتي تتمثل عادة في الاقتراض أو طرح سندات في السوق المالية.

وتعرف القروض بأنها: مصدر من مصادر التمويل التي تحصل عليه المؤسسة من المؤسسات المالية، وهذا بموجب عقد يحدد فيه مبلغ القرض، كيفية التسديد، وتاريخ تسديد، ومعدل الفائدة. [135]

ص 98

أما السند فيعرف على أنه: ورقة حق قابلة للتداول في البورصة، تمثل حصة أو جزء من الإقتراض السندي المحقق في السوق الأولى، وسند القرض هو سند أذني طويل الأجل يتعهد مصدره بسداد قيمته الإسمية والفوائد المترتبة عليه في تاريخ معين. [135] ص 98

تعتبر مصادر التمويل الخارجية (القروض، السندات) من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على مردودية المؤسسة، حيث كلما زادت معدلات الفائدة (للقرض أو السند) كلما زادت الأعباء التي تتحملها المؤسسة، وهو ما يؤثر على نتيجتها وبالتالي على مردوديتها. كما أن حصول المؤسسة على قروض بمعدلات فائدة معقولة يشجعها على القيام باستثمارات إضافية أو تجديد التجهيزات التي تسمح لها بزيادة الإنتاجية، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على مردوديتها.

4- الضرائب: تعرف الضريبة بأنها: فريضة نقدية يتحملها المكلفون بصورة نهائية دون مقابل، وهي أداة مالية تلجأ إليها الدولة لتحقيق أهدافها. [136] ص 131 ويمكن النظر إلى الضريبة من زاويتين، أولهما وصفية وثانيهما وظيفية: [137] ص 5

1- الضريبة أموال نقدية تحصل عليها السلطة العامة جبرا من المكلفين دون مقابل.

2- الضريبة جزء من السياسة العامة، إنها وسيلة مالية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأداة تدخلية للدولة لتشجيع أو محاربة شتى القطاعات الاقتصادية والفئات الاجتماعية.

وقد اختلف المفكرون في هدف الضريبة، بحيث يرى Tro Taba و Gesolovir Berge بأنها وسيلة لتغطية نفقات الدولة، لا يجوز لها التدخل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ويقول البعض الآخر أن للضريبة دورا ماليا وآخر اجتماعيا اقتصاديا، وعند تعارض هاذين الدورين يتعين ترجيح وتذليل الجانب المالي. والقسم الثالث من المفكرين يعتقدون أن الدور الأساسي والأول للضريبة ليس ماليا بل اقتصاديا. [137] ص 5

ومها يكن من أمر هذه الاختلافات بين المفكرين في شأن دور الضريبة، فلا شك فإنها تؤثر بشكل أو بآخر على مردودية المؤسسة، فعندما تفرض الدولة معدلات ضريبة منخفضة فإنها تساهم في تخفيض أعباء المؤسسة، وتزيد بذلك عوائد هذه الأخيرة، مما يشجعها على الاستثمار وزيادة الإنتاج، وهو ما يؤثر إيجابيا على المردودية، والعكس صحيح.

2.2.3.2 . العوامل الداخلية

هناك عدة عوامل داخلية تؤثر في المردودية، فهي تتأثر بكيفية إدارة المؤسسة لمواردها أي:

إدارة أصولها الثابتة، إدارة مخزوناتهما، إدارة النقد، إدارة الموارد البشرية.. الخ. والتي سنقوم بشرحها فيما يلي:

1- إدارة الأصول الثابتة: الأصول الثابتة هي تلك الأصول التي تقدم خدماتها خلال فترة زمنية تزيد عن فترة محاسبية من حياة المؤسسة، وتختلف أهمية الأصول الثابتة من صناعة لأخرى. ونجد بأن قيمتها تنخفض في مؤسسات الخدمات الشخصية وتجارة الجملة، وأهم أنواع الأصول الثابتة الملموسة هي الآلات والمباني وغيرها، وتملك بعض المؤسسات استثمارات ثابتة من الأوراق المالية، بالإضافة إلى هذه الأصول الملموسة توجد أصول ثابتة غير ملموسة مثل: شهرة المحل، براءات الاختراع والعلامة التجارية. [135] ص 145

وتعتبر الأصول الثابتة من العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة، فتكاليف الأصول الثابتة تشبه إلى حد كبير قائمة تكاليف المخزون، كما أن القرارات المستعملة لشراء أصول إضافية أو استبدال أصول موجودة بالفعل، تعتبر من القرارات الخاصة بالميزانية التقديرية الرأسمالية، وأن اتخاذ مثل هذه القرارات يقوم على أساس الموازنة بين صافي الأموال المستثمرة في الأصل الثابت وبين صافي الفوائد والمكاسب التي تشتق من هذا الأصل، وهذه القرارات تركز حول التكاليف التي تتأثر بالقرار أو التكاليف المخطط لها كسواء أو عدم شراء آلة جديدة، [135] ص 136 ولهذا يجب أن يكون قرار الاستثمار من طرف المؤسسة قرارا رشيدا، لأن التجهيز الزائد عن اللزوم مثلا، أو نقص التجهيزات لهما تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة، وهو ما يؤثر سلبا على النتيجة المحققة، وتؤثر على مردوديتها.

2- إدارة المخزونات: يعتبر المخزون السلعي من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ويتميز عن غيره

من عناصر الإنتاج بأنه عنصر دائم الحركة والدوران. وغالبا ما يشكل المخزون السلعي ما يقارب

30% من موجودات المؤسسة و(50%) من رأس المال العامل للمؤسسة. [123] ص 129

والهدف الرئيسي من إدارة المخزون السلعي هو الاحتفاظ بكميات مناسبة لأغراض الصناعات التحويلية والمنفعة للمؤسسة، والمنفعة في هذه الحالة قد تكون منفعة شكلية ويقصد بها التصنيع، أو منفعة مكانية والمقصود بها النقل، والمنفعة الزمانية والمقصود بها التخزين.

وتتمثل تكاليف الاحتفاظ بالبضاعة في: [135] ص 145

- تكاليف الحيازة: تكاليف الاحتفاظ بالبضاعة تقدر بـ 25% من قيمة البضاعة المخزنة،

وتتكون هذه التكاليف من العناصر التالية:

* تكلفة رأس المال المستثمر؛ * أجور المستودعات وحمائتها؛

* تكاليف التأمين ضد الأخطار؛ * تكاليف شحن البضاعة؛

* تكاليف التلف والضياع والتقادم والسرقة بحدود 5% سنويا؛

* تكاليف انخفاض الأسعار.

- تكاليف طلب البضاعة والمواد: وهي التكاليف التي تشمل المجهود الكتابي والعمل الإداري لكل طلبية شراء، فكلما قل عدد الطلبيات انخفضت هذه التكاليف، وتتكون هذه التكاليف من العناصر التالية:

- * تكاليف تحضير الطلبة؛
- * تكاليف شحن البضاعة؛
- * تكلفة تحصيل وتوزيع وتفريغ المواد؛
- * تكلفة التلف والضياع
- * تكلفة التأمين.

إن التحكم في تسيير المخزونات، أي في مختلف هذه التكاليف بطريقة اقتصادية، يسمح للمؤسسة بتفادي أعباء إضافية، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف التخزين والإنتاج، ويؤدي إلى زيادة في النتيجة وتحقيق مردودية إيجابية، لهذا تعتبر إدارة البضاعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على المردودية لما لها من تأثير على النتيجة.

3- إدارة النقد: ويقصد بالنقد الجاهز النقدية الموجودة في خزانة المؤسسة أو في رصيدها الجاري لدى البنك. ويعتبر النقد الجاهز من أشد الأموال سيولة وأكثرها دوراناً وفي نفس الوقت ألقها ربحية. ويعتبر النقد الجاهز خط دفاع أول للمؤسسة حيث تستخدم بالنقد الجاهز في تسديد التزاماتها ولأغراض التشغيل ومواجهة الأزمات المالية لديها. [135] ص 117

إدارة النقدية في المؤسسة فإن الإدارة المالية ملزمة بوضع استراتيجيات معينة من شأنها أن تحفظ على النقدية المتوفرة في الخزانة أو في الرصيد الجاري لدى البنك. [135] ص 117 وتتمثل دوافع الاحتفاظ برصيد النقدية في: [138] ص 121-122

- دافع المعاملات: يشير هذا الدافع إلى الاحتفاظ برصيد من النقدية يكفي إدارة نشاط المشروع إتمام المعاملات الخاصة به من مدفوعات ومقبوضات مرتبطة بالعمليات التشغيلية.

- دافع الإحتياط: تختلف درجة دقة التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من مؤسسة لأخرى ومن صناعة لأخرى لذلك لابد من الاحتفاظ برصيد نقدي كإحتياطي لمواجهة التقلبات العشوائية غير المتوقعة، وكلما قلت دقة التسيير بالتدفقات النقدية كلما زادت الحاجة إلى الاحتفاظ برصيد نقدي إلا إذا كان في استطاعه المشروع أن يحصل على ما يحتاج إليه من قروض بسرعة وبشروط ميسرة.

- دافع المضاربة: قد يتم الاحتفاظ ببعض الأرصدة النقدية لمساعدة المؤسسة على انتهاز بعض الفرص المتاحة أمامها مثل شراء المواد بكميات كبيرة للاستفادة من انخفاض مفاجئ في الأسعار وهو يؤدي لزيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسة.

- الأرصدة المعرضة: يلتزم المشروع بالاحتفاظ بحجم معين من الرصيد النقدي في حسابه الجاري لدى البنك وذلك مقابل الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه مثل تقديم المعلومات المالية وتحصيل الشيكات. ويمثل هذا الرصيد مصدرا هاما للإيراد من جهة نظر البنك حيث يستطيع استثماره لتحقيق بعض الفوائد) وذلك بدلا من قيام المشروع بدفع قيمة الخدمات التي حصل عليها نقد).

إن تحكم المؤسسة في إدارة النقد يسمح بتقدير التمويل اللازم لعملياتها بأفضل العروض، وهذا ما يسمح بتقليل التكاليف، خاصة الناجمة عن معدلات الفائدة، ما يسمح بزيادة النتيجة المحققة ومنه زيادة مردودية المؤسسة، وفي حالة عدم التحكم في إدارة النقد من طرف المؤسسة ينجر عنه تكاليف إضافية تتحملها، مثلا: تكاليف الناتجة عن الاقتراض أو الحصول على قروض بمعدلات فائدة مرتفعة، وارتفاع هذه التكاليف يتسبب في تناقص النتيجة الصافية ومنه مردودية المؤسسة.

4- ثقافة المؤسسة: تؤثر ثقافة المؤسسة على مركبات المردودية (الفعالية وكفاءة)، بما أنها تمثل محور دراستنا، سنعرض على تأثيرها في الفرع الموالي.

3.2.3.2 . ثقافة المؤسسة

في الفصل الأول تعرفنا على تأثير ثقافة على المؤسسة والعمال، فهي تؤثر على المؤسسة من خلال تأثيرها على هيكلها التنظيمي، إستراتيجيتها، وعلى قدرتها على التكيف، الخ، مما يؤثر على أدائها، وفعاليتها. وفيما يلي سنعرض تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية، وعلى الأداء المالي:

1- تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية والكفاءة:

فيما سبق، عرفنا الفعالية على أنها تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وهي تعتبر من أهم مركبات المردودية والتي تؤثر فيها. وحتى تحقق الفعالية يجب أن يكون هناك: [139] ص439

- التلاؤم مع البيئة الخارجية، أي يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أي تتضمن ثقافة المؤسسة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة وتغييراتها.

- الإستراتيجية: فيما يخص العلاقة بين الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة إستراتيجية المؤسسة، وأن أي تغيير في إستراتيجيتها يتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافتها، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية هو الفشل.

- البيئة الداخلية: على الصعيد الداخلي للمؤسسة يجب أن تكون الثقافة السائدة فيها ملائمة لنوعية التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليدها تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

وتتطلب الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة، توافق وتناغم الثقافة السائدة فيها مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، فعلى سبيل التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد أما على المبادرة واخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. أو تركيز على الإنتاج فقط من خلال تحقيق ثقافة مؤسسة تؤكد على أحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلافات. [140]

لقد كشفت الدراسة التي أجراها Waterman & Peters حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة. فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء والإنجاز. ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

إن فعالية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها. فمن ناحية حيث يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المؤسسة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية. [19] ص 274

وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة، يجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة. فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليدها تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

إن ثقافة المؤسسة تشكل تأثير بالغ على فعالية المؤسسة وقدرتها لتحقيق أهدافها وذلك لأنها تلعب دور الدوافع أو المفروض (المانع) لتحقيق هذه الأهداف. ويمكن توضيح تأثير الثقافة على الفعالية في المؤسسة في الشكل التالي:

فعالية المؤسسة	ثقافة المؤسسة	العوامل البيئية		
<ul style="list-style-type: none"> - الإنتاج - الكفاءة - الرضا - التطوير - التكيف - البقاء 	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> الوظائف الإدارية - التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة </td> <td style="width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> الخصائص التنظيمية: - السلوك - الهيكل - العملية </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> الوظائف الإدارية - التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> الخصائص التنظيمية: - السلوك - الهيكل - العملية 	<ul style="list-style-type: none"> - القواعد - الاجتماعية - المكاسب السلمية - الاعتقادات - السياسية - الوحدات القومية - والتاريخية
<ul style="list-style-type: none"> الوظائف الإدارية - التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> الخصائص التنظيمية: - السلوك - الهيكل - العملية 			

الشكل رقم 12: ثقافة المؤسسة والفعالية [139] ص 438

يكون لثقافة المؤسسة أثر على الكفاءة والفعالية في عملية التسيير من خلال الاستراتيجيات التالية: [43]

- إستراتيجية الاتجاه الثقافي التي يقصد بها مدى وجود اتفاق الثقافة مع طريقة العمل من خلال الاتصال والتعاون الذي يحقق كفاءة الأداء.

- إستراتيجية الانتشار الثقافي التي يقصد بها مدى شيوع الثقافة بين العمال، وفهمها بطريقة واحدة للوصول إلى اتفاق عام. وهذا يتم عن طريق الالتزام الذي يحقق فعالية الأداء.

- إستراتيجية القوة أي الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة، وهل الثقافة راسخة وقوية أم ضعيفة، وهذا يتم من خلال اتخاذ القرارات التي تؤثر على فعالية الأداء.

ويرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المؤسسة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد. [19] ص 274

يؤثر نوع الثقافة السائدة في المؤسسة على فعاليتها وكفاءتها، فكل ما كانت قوية متقاسمة، ومقبولة من طرف جميع أعضاءها، تعزز وتقوي أداء العمال وفعاليتهم وكفاءتهم، مما يؤثر بدوره بشكل إيجابي على فعالية وكفاءة المؤسسة ككل، وفي حالة الثقافة الضعيفة فهي تؤثر بشكل سلبي على فعالية وكفاءة المؤسسة. ومن أجل هذا تعمل المؤسسات على خلق ثقافة قوية، تحمل قيم إيجابية تحث على تبيين العمل، وخلق جو عمل ملاءم، وهذا من أجل الرفع من أداءهم ومردوديتهم.

2- ثقافة المؤسسة والأداء المالي:

أجرى اثنين من أساتذة معهد هافارد للأعمال، جون كوتر وجيمس هيسكت، مسحا شاملا لنحو 207 من المؤسسات الأمريكية بغية توصيف الثقافات المؤسسية فيها وبالآتي تقييم بين قوة الثقافة والأداء المالي، وامتدت هذه الدراسة عبر فترة زمنية حددت بأحد عشر عاما. وخلصا إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات ذات الربحية الأعلى مثل شركة بيبسي كو وشركة Pepsi Co وول مارت Wal-Marc وشركة شل shell تتبنى ثقافة يمكن وصفها بالثقافة المتكيفة التي تؤكد على مصالح الموظفين والزبائن وحملة الأسهم، كما لاحظا أن الشركات التي تملك هذه الميزة الثقافية حققت زيادات فيالعائدات بلغت في معدلها الوسطي 682 % إضافة إلى زيادات في أسعار أسهمها قدرت وسطيا بنسبة 901 % . أما المؤسسات التي لا تركز على هذه الجماعات الثلاث من أصحاب المصلحة فقد كان أداءها المالي ضعيفا نسبيا، أي زيادة في نسبة مبيعاتها بلغت وسطيا 166 % وزيادات في أسعار أسهمها لم تتجاوز 74 % .

[5] ص 183-182

لقد قدمت لنا هذه الدراسة البحثية تبصرا عميقا في الثقافة المؤسسية يثير الاهتمام ويكشف بعض الحقائق، مثل:

- تساعد الثقافات المؤسسية القوية في التنظيم أهداف الشركة ومواءمتها، وتشكل حافزا للموظفين وتقدم الهيكلية وأنظمة التحكم اللازمة.
- ولكن، قد تعمي أبصار الشركة عن رؤية الظروف والتغيرات في السوق وبالآتي لا ترى حاجة لتغيير داخلي.
- "التوافق" بين الثقافة المؤسسة والظروف البيئية في السوق أمر ذو شأن هام للأداء الاقتصادي قصير الأجل.
- ومن ناحية أخرى، قد تعمل البيئة المتغيرة على تفويض التوافق المتطابق.
- وفي سوق يتسم بالمنافسة الشديدة تكون طريقة عمل المديرين في خدمة حملة الأسهم من خلال التركيز على الزبائن ودعم الموظفين.
- والمؤسسات التي لا توجه تركيزها على حملة الأسهم والزبائن والموظفين تظهر فيها نزعة التركيز على "ذاتها".

يعتبر تحقيق مردودية عالية أي أداء مالي مرتفع من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، ومن أجل هذا يجب أن توفر الموارد اللازمة لنشاطها، وتحافظ على مواردها وتستغلها بشكل عقلاني، وأن تهتم بصفة خاصة بمواردها البشرية، فهي تعتبر المحرك الأساسي لها، وذلك لما لها دور في بقاءها واستمرارها، ويعتبر نوع الثقافة السائدة في المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر على مردودية

عمالها وبالتالي مردوديتها، ومن أجل هذا على المؤسسات العمل على خلق ثقافة قوية، ذات تأثير إيجابي على مردودية العمال.

هناك عدة عوامل داخلية تؤثر على مردودية المؤسسة، وتتمثل هذه العوامل في: كيفية إدارة المؤسسة لأصولها الثابتة، إدارة مخزونات، إدارة نقديتها، الثقافة السائدة فيها، والتي تمثل محور بحثنا هذا، بحيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم هذه العوامل لما لها تأثير على مردودية العمال وبالتالي على مردودية المؤسسة، دون أن ننسى وجود عوامل خارجية هي الأخرى تؤثر عليها، والتي سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

ومن خلال ماسبق، يمكن القول بأن مردودية المؤسسة تتأثر بالعديد من العوامل، منها عوامل داخلية والتي تتمثل في: إدارة المخزونات، إدارة النقد، ثقافة المؤسسة، وعوامل خارجية تتمثل في السوق، المنافسة، مصادر التمويل الخارجية، الضريبة. فكل عامل من هذه العوامل يؤثر على جانب من المردودية.

تعرفنا في هذا الفصل على بعض المفاهيم المتعلقة بالمردودية، حيث قمنا بتقديم تعاريف لها، فالمردودية عبارة عن مقارنة النتائج المتحصل عليها وعوامل الإنتاج المستعملة فعلا لتحقيق ذلك. وتتجلى أهمية دراسة المردودية في مؤسسة ما في تحديد مستوى أداءها وذلك حسب الطرف المهتم بهذه الدراسة كأن تكون الدولة أو المسيرين أو المساهمين فيها.

كما أن المردودية تكتنفها مجموعة من المركبات وهي الفعالية التي تركز على سرعة الدوران، الكفاءة التي هي، الإنتاجية التي تحدد تطور وحركة التكاليف. كما قمنا بعرض مختلف أنواع المردودية، والتمثلة في المردودية الاقتصادية التي تقيس فعالية الوسائل الاقتصادية من خلال النتائج المحصل عليها، بالإضافة إلى المردودية المالية التي تقارن النتيجة مع الأموال الخاصة والتي تقيس مدى تحقيق عائد مرضي للمساهمين في المؤسسة، وهذه المردودية هي متأثرة بالرافعة المالية التي تقيس أثر المديونية في تحقيق هذا العائد.

تتأثر مردودية المؤسسة بعدة عوامل، منها داخلية وخارجية، فتعتبر ثقافة المؤسسة من أهم العوامل الداخلية التي تؤثر فيها، وذلك نظر لأهميتها والدور الذي تؤديه في فشل ونجاح المؤسسات، مما يوجب علينا تحليلها ودراستها، وأخذها بعين الاعتبار في تحليل مردودية المؤسسة. وبما أن موضوع دراستنا يركز أساسا على الدور الذي تؤديه الثقافة في مردودية المؤسسة العمومية الجزائرية، سنحاول استخلاص هذا من خلال الفصل الموالي.

الفصل 3

دراسة دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية

البليدة CR- METAL

باعتبار المؤسسة عون اقتصادي فعال في الاقتصاد الوطني وجب علينا دراستها ومعرفة أهميتها في الاقتصاد، ولهذا اختارنا المؤسسة الوطنية للبناء المعدني CR-METAL البليدة التي أخذناها كعينة عن المؤسسات الوطنية لدراستها، لكونها من المؤسسات العمومية التي اكتسبت خبرة ميدانية كبيرة، كما عرفت كيف تغزو الأسواق الجزائرية، واستطاعت الاستمرار في ظل التغيرات الكبيرة في محيطها.

ففي هذا الفصل سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية (محل الدراسة)، وبالتالي سنقوم بعرض أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة والمعلومات المتعلقة بها، والتعرف على منتجاتها، مختلف الأهداف التي تسعى للوصول إليها.

حيث تطرقنا في الفصول السابقة إلى دراسة ثقافة المؤسسة، والتعرف على عناصرها، أهميتها، وتأثيرها على الأفراد والمؤسسة، وهنا بالاعتماد على هذه المعطيات النظرية سنحاول إسقاطها وبحثها على المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية وحدة CR-METAL ولذلك لاستخراج نوع وطبيعة الثقافة السائدة فيها، كما تعرفنا في الفصل الثاني إلى التعرف على مردودية المؤسسة وعلى أنواعها وطرق حسابها، ثم قمنا بدراسة مردودية مؤسسة CR-METAL البليدة بالاعتماد على البيانات المحاسبية.

1.3. الثقافة في المؤسسات العمومية الجزائرية

تعتبر المؤسسات العمومية جزء لا يتجزأ من الاقتصاد، فهي أساس لخلق الثروة في المجتمع، فمرت عدة اصلاحات وذلك نتيجة التغيرات التي مست الاقتصاد الجزائري والعالمي، مما أثر على طرق تسييرها والثقافات السائدة فيها، فلكل مرحلة تأثيرات إيجابية و أخرى سلبية.

ولأجل التعرف على واقع تسيير و ثقافة المؤسسات العمومية الجزائرية، قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول نتعرف فيه على تطورها الهيكلي، و أما المطلب الثاني واقع الثقافة فيها.

1.1.3. التطور الهيكلي للمؤسسات العمومية الجزائرية

عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية تطورات وعمليات تصحيح قبل الوصول إلى مرحلة الاستقلالية، وكان هذا التطور نتيجة لمعطيات كل مرحلة تاريخية من خلال ظروف سياسية معينة ذات أبعاد اقتصادية. فكانت الرغبة من عملية إصلاح وهيكلية القطاع الصناعي الوطني أن يصبح أكثر مردودية ومصدر لخلق الثروة في المجتمع. ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لمختلف الاصلاحات التي مرت بها المؤسسات العمومية الجزائرية.

1.1.1.3. مرحلة ما قبل الثمانينات

يوصف الاقتصاد الجزائري في فترة ما قبل الثمانينات، بالاقتصاد التابع تبعية خانقة مع فقدان التوازن العام، الناتج عن السياسة الإقتصادية التي كانت تتبعها وتنتهجها فرنسا خلال فترة الاستعمار. وقد تركت الاقتصاد الجزائري يعاني من مجموعة من العراقيل، وأهمها: [141] ص 37

- 1- عدم التكامل بين القطاعات والتفكك داخل القطاع نفسه"الانعدام التام لمختلف الفروع الصناعية التي تلي الواحدة بعد الأخرى في عملية الإنتاج"؛
- 2- التبعية الإقتصادية: تبعية مالية، تقنية، وتجارية؛
- 3- اقتصاد مختل وغير متوازن، إذ تركز القطاع الاقتصادي في الشمال، والصناعة في المدن الكبرى؛

4- الشغور الاقتصادي الناجم عن توقف وتجميد مجموعة من الاستثمارات، بالإضافة إلى هجرة الأوروبيين، أدى إلى انخفاض في النشاط الاقتصادي، بحيث تابعها انخفاض في استيراد الآلات والمعدات والمواد الاستهلاكية، هجرة رؤوس الأموال، انخفاض الصادرات إلى الخارج؛

5- سوق داخلية غير منظمة، خاصة في مجال التوزيع.

- التسيير الذاتي: طبقت عملية التسيير الذاتي في الجزائر، نتيجة مغادرة مئات الآلاف من المستوطنين الأوروبيين للجزائر، تاركين مزارعهم، ومصانعهم ومتاجرهم التي كانوا يحتلونها، بهدف إحداث فراغ كبير يمكن أن يهز البناء الاقتصادي والاجتماعي للبلاد.

من أجل تفادي استيلاء البرجوازية الوطنية على هذه الثروات بالإضافة إلى ضعف السياسة، كانت ضرورة تجسيد التنظيم الجماعي لتسيير المؤسسات لتجسيد كل الطاقات المادية والبشرية للخروج من حالة الفراغ القانوني، وهو ما جسّد التسيير الذاتي للمؤسسات، الذي يعرفه بأنه: "تجربة اشتراكية في ميدان الإنتاج، واقتسام الناتج بين أفراد الجماعة". [142] ص 30

من هنا برزت عدة مراسيم تنظيمية للتسيير الذاتي، منها:

- المرسوم المؤرخ في 1962/11/23 المتعلق بإنشاء لجنة التسيير في المؤسسات العمومية؛
- المرسوم المؤرخ في 1963/03/18 المتعلق بحل مشاكل الملكيات الشاغرة؛
- المرسوم المؤرخ في 1963/03/22 الموضح للمعالم الكبرى للتسيير الذاتي للمؤسسات العمومية.

تقوم هذه المؤسسة المسيرة ذاتيا على مجموعة من الهيئات، وهي: [143] ص 155

1- الجمعية العامة للعمال، المتكونة من مجموع عمال المؤسسة، وحيث يعين المدير أعضائها، تتمثل صلاحيتها في المصادقة على مخططات التنمية للمؤسسة أو محل الاستثمار، والمصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل، مع تحديد وتوزيع المهام، الموافقة على حسابات نهاية السنة المالية، وانتخاب مجلس العمال.

2- يتم انتخاب مجلس العمال من قبل الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات مع كون ثلثي أعضائه يباشرون العمل في الإنتاج حتى لا تهيمن الأطارات الإدارية والتقنية على المجلس، تتمثل صلاحياته في انتخاب لجنة التسيير، الإطلاع على التقرير والبت في النظام الداخلي، توظيف وطردهم العمال، ومراقبة لجنة التسيير قبل عرض حساباتها على الجمعية العامة في نهاية السنة المالية.

3- تنتخب لجنة التسيير من قبل أعضاء مجلس عمالها. يتشكل ثلثها من عمال قطاع الإنتاج، ويتجدد هذا الثلث سنويا. وتتكفل اللجنة بتسيير المؤسسة، تتمثل صلاحياتها في ضبط القواعد والترتيبات المتعلقة

بالعمل، توزيع المسؤوليات، استخدام العمال، صياغة التقرير، والبت في مسائل العالقة، إعداد مخطط التنمية للإنتاج، الحساب الختامي، القروض والمشتريات مع توزيع وترويج المنتجات والخدمات.

4- المديرية هي تلك الهيئة التنفيذية لقرارات هيئات المداولة، تتمثل صلاحياتها في الحفاظ على شرعية العمليات الاقتصادية والمالية، يتولى المدير، عملياً، التسيير الإداري لها ويقوم بدور المراقب المالي والتقني، يوقع التعهدات، ينظر في حسابات آخر السنة، يسهر على حسابات المؤسسة، يحضر أموالها العقارية والمنقولة.

2.1.1.3 . إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية

إن التقرير الذي سبق إعداد المخطط الخماسي الأول (80-84) كان يحمل انتقادات كثيرة بخصوص تسيير المؤسسات العمومية ومدى فعاليتها من خلال كشف نقاط الاختلالات وتقديم اقتراحات لمعالجتها، ومن جملة هذه النقائص: [144] ص 89

- 1- أن المخططات السابقة ركزت على تنمية طاقات وقدرات الإنتاج وأعطت أهمية أقل لزيادة الإنتاجية.
- 2- العجز المالي الكبير الذي تعاني منه العديد من المؤسسات العمومية كان من نتائجه تدخل الدولة وتقديم إعانات الإنتاج وهو ما حمل ميزانية الدولة أعباء كبيرة وولد موجات تضخمية.
- 3- جهاز إنتاجي يشتغل ببطء وبيروقراطية، قصور كبير وتدخل واسع للوزارات الوصية، ومنه فالمؤسسات غير مستقلة ولا مركزية المسؤوليات غير كافية.
- 4- معدل استعمال الطاقات الإنتاجية ضعيف في الصناعات الثقيلة وأحياناً أقل من 50 %.
- 5- إنتاج مصحوب بتكاليف عالية بسبب قصور التنظيم وعوامل أخرى خارجية منها صعوبات في التموين بقطع الغيار والسلع الوسيطة وتنسيق غير كاف ما بين القطاعات المختلفة.
- 6- تفتقد المؤسسات إلى عمالة مؤهلة وتأطير كاف وتضخم في عدد العمال.
- 7- غياب التحفيزات بخصوص إنتاج فعال، وغياب العقوبات الاقتصادية للمؤسسات والمالية للمستخدمين، وغياب المنافسة الداخلية ما بين الوحدات الإنتاجية.
- 8- قصور نظام الأسعار الإدارية فهو نظام فعال فقط بخصوص الحفاظ على القدرة الشرائية والإعانات، وهو نظام غير مرن وغير مستقل ومن ثم فالأسعار لا تصلح كمؤشرات للتعبير عن الندرة النسبية والاختلال بين العرض والطلب وتخصيص الموارد، فدورها الاجتماعي غالب على الدور الاقتصادي ومنه فاستقلالية المؤسسات تجعلها مسؤولة عن نتائجها المالية.

ومن هنا جاءت الإجراءات الجديدة الواردة في المخطط الخماسي الأول لإزالة نقاط الضعف بخصوص تنظيم وتسيير المؤسسات العمومية وركزت على تجنب إنشاء مؤسسات من الحجم الكبير،

حيث أنه لا يمكن تسييرها ومراقبتها ولها تكاليف عامة كبيرة وغير فعالة، ورغبة الحكومة هو إنشاء وحدات إنتاجية من الحجم الصغير والمتوسط وإشراك القطاع الخاص في ذلك خاصة النشاطات الحرفية، الخدمية والتوزيع بالتجزئة.

بمقتضى المرسوم رقم 80-242 حددت اللجنة المختصة التي تم إنشائها على مستوى المجلس المركزي لحزب جبهة التحرير الوطني (اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات CNRE ويرأسها وزير التخطيط) المحاور الأساسية التي تدور حولها إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتتضمن إعادة الهيكلة ثلاث مراحل أساسية : [144] ص 120

- إعادة الهيكلة العضوية وهدفها التنظيم العقلاني للمؤسسة الاقتصادية الوطنية.
- إعادة الهيكلة المالية وهدفها تزويد المؤسسات الجديدة بوسائل مالية تضمن لها التوازن المالي الذي طالما افتقرت إليه.
- توزيع تراث الشركات التي تمت إعادة هيكلتها ما بين المؤسسات الجديدة.

تتمثل نتائج عملية إعادة الهيكلة على مستوى النظام الإنتاجي في تأثرها بالآثار المركزية الداخلية أو محيطها الاجتماعي والاقتصادي. وعملت عملية إعادة الهيكلة على تشتيت الطاقات البشرية وتوزيع الإمكانيات والوسائل الإنتاجية بين مختلف الوحدات، ورغم هذا بقي جهاز الإنتاج على العموم يشكو من نقص للمردودية.

3.1.1.3 . استقلالية المؤسسات العمومية

إن المؤسسة الاقتصادية العمومية التي كانت ينتظر منها الكثير، لم تقم بدورها المنوط لها، فجاءت الإصلاحات الأولى مع بداية الثمانينيات، وتمثلت في إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ولم يكن لذلك التغيير الجذري المطلوب، أثر في رفع مردودية المؤسسة، لان هذه الأخيرة كانت تعاني من مشاكل التسيير لاسيما مع غياب الآليات اللازمة مع قصور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة. لم تكن الإصلاحات الأولى صارمة ولم يكن هناك إعادة نظر أو اهتمام بوضعية المؤسسة لأن هذه الأخيرة كانت تعاني من مشاكل مالية كالمديونية إضافة إلى هموم أخرى.

إن عملية إعادة الهيكلة التي مست بالمؤسسات العمومية الاقتصادية لم تحقق الأهداف المرجوة، بل زادت من فوضى التسيير، وأسفرت هذه النتائج في إلزامية السلطة العليا التفكير في هذا التنظيم للقطاع الاقتصادي وذلك بإعادة النظر في مفهوم القطاع العام والتفكير في تنظيم جديد لهذا القطاع، وتسيير المؤسسات العمومية.

تمثلت عملية إعادة الهيكلة في تفكيك جزء من هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية والتي كان عددها 150 مؤسسة عمومية وتحولت إلى 480 مؤسسة عام 1982، ومس هذا التقسيم المؤسسات المحلية الولائية والبلدية فأرتفع عددها إلى 504 مؤسسة ولائية و1079 مؤسسة بلدية. [145] ص45

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات، إلا خطوة للاستعداد لعملية الاستقلالية، التي دخلتها المؤسسات مع بداية التسعينيات. إن هذه الاستقلالية للمؤسسات العمومية كانت لا تعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في موجداتها، بل تتعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها بحرية دون أن يفرض عليها تدخل أو طرق معينة، ماعدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد، مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية، ودون أن ننسى طرق عمل البنوك أو الجهاز المصرفي. [100] ص212

تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01-88 المؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1408 هـ الموافق لـ : 12 جانفي 1988. وبين هذا القانون صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية وعرفها على أنها شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص. [146]

يطرح مفهوم الاستقلالية إشكالية الفصل بين ملكية رأس المال وصلاحيات الإدارة والتسيير. وأنشئت صناديق المساهمة تنوب الدولة في أداء دور المالك لرأس المال المؤسسة، إنها تأخذ شكل مؤسسات مالية اقتصادية، تلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية والدولة. يسير الصندوق الملكية بواسطة حافظة الأسهم المتمثلة في رؤوس أموال المؤسسة باسم الدولة. إن الاستقلالية تعني زوال العلاقة بين الهيئات المركزية والمؤسسة حتى تصبح المؤسسة تتخذ قراراتها بنفسها وتتحكم في أمورها المالية.

لا تعني في أي حال من الأحوال أن الاستقلالية هو تخلي الدولة عن ملكيتها للمؤسسات، بل إنها تبقى تابعة لها حيث يستوجب عليها مراقبتها بصفة دورية ومستمرة، وبالتالي ضرورة إجراء رقابة صارمة ومنتظمة عليها في الوقت المناسب.

4.1.1.3. سياسة إعادة الهيكلة الصناعيّة

تعتبر إعادة هيكلة الصناعية عنصرا هاما في تصحيح الاقتصاد الوطني، حيث أنها تمسّ المؤسسة بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامّة، وقد ظهرت في الثمانينات في إطار إعادة التنظيم العضوي والمالي وتوسيع وعصرنة أداة الإنتاج الوطنيّة قصد الرّفْع من فعاليتها ومن مقدار تنافسيتها وإدماجها في التقسيم الدولي للعمل، من خلال تقليص عدد العمّال، إعطاء أكثر فرصة للإطارات المؤهلة

في التسيير، فتح رأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية للمشاركة العمالية، وكذا للرأس المال الخاص كمورد خارجي إضافي، وتقليص عوامل التبعية للدولة [147] ص 6، وتؤدي إلى الحصول على قطاع إنتاجي متناسق، متوازن، وبمردودية كافية لتمويل النمو.

ولهذا الغرض أحدثت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، التي تعمل على تحسين وضعيّة المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق تطهيرها ماليًا، وإعداد لها مخطط إصلاح داخلي، خاصة لتلك التي تعاني من عجز. والأهداف الأساسية التي ترمي إليها سياسة إعادة الهيكلة الصناعية يتمثل في: [100] ص 109

- 1- تحسين إستعمال الموارد من قبل المؤسسات بإخضاعها خاصّة لمقاييس المردودية والمنافسة؛
- 2- تحقيق نمو مستمر يسمح بإدماج الإقتصاد الوطني في السوق العالمية؛
- 3- إنهاء الأزمة التي يعرفها جهاز الإنتاج الوطني؛
- 4- رد الإعتبار للمؤسسات التي لها إمكانيّة التطور من أجل تخفيف معدّلات البطالة؛
- 5- الإفتتاح على القطاع الخاص الوطني والأجنبي اللذان يشكلان المحرك الأساسي لعملية التنمية، حيث تمّ في هذا الإطار المصادقة على قانون الاستثمارات، وإنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى إنشاء وكالة الإستثمار والمساهمة (APSI) "الوكالة الوطنية لدعم الإستثمار ANDI حاليًا".

2.1.3 . واقع الثقافة في المؤسسات العمومية الجزائرية

أثرت مختلف التغيرات التي حصلت في المؤسسات الجزائرية على ثقافتها، ومردوديتها، فكل مرحلة تركت أثر بارز في معاملات اليومية فيها، وفيما يلي نبين بعض خصائص الثقافة السائدة فيها.

1.2.1.3 . ثقافة المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد فيه

للثقافة تأثير كبير في شخصية الأفراد في المجتمع، وهو ما يعمل على تعيين مختلف تصرفاتهم، سواء مقابل الموارد وعملية الإنتاج أو أي نشاط أو فيما بينهم ضمن العلاقات الاجتماعية التي تكون شبكة من التفاعلات والتأثيرات في عدة اتجاهات، وكلها تصب في الأخير في علاقة الأفراد مع المادة التي تتحدد بها ونتيجتها دور العامل البشري في تنمية المجتمع وعلاقة هذا الأخير بالمجتمعات الأخرى. [11]

تعتبر ثقافة المجتمع الجزائري جزءا منه وهي نتيجة لنشاط وممارسات ومساهمات ذات جوانب معنوية ومادية متراكمة عبر أجيال، و كل جيل يسلمها للجيل الذي بعده، إذ يكتسبها ويضيف إليها وهكذا.

ولا شك أن المجتمع الجزائري الذي مر عبر تاريخ مليء بالحركات والاستعمارات والتمازج مع شعوب منطقته... إلخ، مما جعله شعبا يتميز بروافد ثقافية متعددة وثرية. وأهم وأكبر الروافد المعرفية لهذا المجتمع هي الثلاثية: الأمازيغية، العربية والإسلام. وهي مكونات الهوية الجزائرية، والتي كانت نتيجة لتجربة وحياة واقعية طويلة، كما أن الاستعمار الفرنسي ترك رافدا ثانويا من ثقافته، سواء بحكم مدة وجوده في الوطن أو بحكم الاحتكاك المستمر معه إلى اليوم.

و من خصائص قيم المجتمع الظاهرة في سلوكه: [148] ص 11

الجديّة

والمثابرة، وتحمل المشقة لأن النتيجة تكون بقدرها، وهاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري، زيادة إلى أن سياسة إعادة البناء التي تعيشها الجزائر بعد الاستقلال حافظت على هذا النسق إلى حد ما.

وهناك

مميزات الواقعية ومقت التظاهر والتمسك بالأصول أو العرف، وهي عناصر تسهل المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في متهاتات، بتوفير النظام المباشر في العمل.

كما نجد

في الثقافة العربية الإسلامية العديد من الأقوال والأمثال التي تحت على العمل: مثلا " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"، أو " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، وغيرها كثير وفي مجالات أخرى.

وهناك

العديد من السمات الايجابية التي تعبر عن شخصية الفرد الجزائري كما أثبتته التاريخ و الواقع المعاش، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات، وهي تصدر من قيمه. إلا أن هذه العناصر وما تمثله من عوامل جد مفيدة في ثقافة العمل والتنمية، والحث على القيام بالواجبات، سواء تجاه النفس أو الفرد أو تجاه الجماعة أو المجتمع، نجد ما قد يصيب الملاحظ لتصرفات أفراد المجتمع الجزائري بالدهشة، سواء في المجتمع أو في العمل بشكل خاص، وهناك العديد من الأسباب والخلفيات التي تعود إليها هذه الظاهرة ليس لها مكان هنا.

ومن

السمات السلبية: التعصب للرأي، الغرور، والحساسية تجاه النقد وعدم تقبله، وحب الإشراف والتهرب من العمل اليدوي. وهي كلها سلبيات ذات جذور تاريخية من التعامل مع المحتلين وما لقي

منهم الشعب الجزائري، مما أكسبه من طرق الدفاع عن النفس و الكرامة (كما يعتقد)، وعدم تقبل الإذلال الذي عانى منه طويلا. وهذه السمات أثرت وتؤثر سلبا على نشاط الفرد والجماعة، وتغطي أحيانا مختلف الصفات الإيجابية السابقة.

2.2.1.3 . ازدواجية الثقافة و القيم لدى الأفراد

وبالدخول أكثر إلى هيكل العمال والأفراد داخل المؤسسة الصناعية، تكتشف العديد من التناقضات التي تؤثر سلبا ، وبشكل كبير على الاتصال فيها، ومن هذه التناقضات: [11] ص148

1- إزدواجية اللغة: في العديد من المؤسسات الصناعية الوطنية نجد الأفراد موزعين إلى مجموعة متكونة باللغة العربية، سواء في مختلف المستويات من التكوين أو إلى نيلهم شهادة البكالوريا واستمرار تكوينهم في دول إشتراكية ما بعد البكالوريا وبلغة البلد المضيف، وهم مهندسون أو تقنيون سامون، بالإضافة إلى من تحصل على شهادة عليا معربة، وهم جميعهم يحسنون العربية ويتلقون التهميش داخل المؤسسة حتى وإن كانوا ضمن المستويات العليا، أي في مناصب إدارات. أما العمال على المستوى القاعدي أو المتوسط المتكونون باللغة العربية فهم في وضعيات أكثر من التهميش.

2- إزدواجية القيم: عادة ما يصاحب لغة التكوين للإطارات في المؤسسة، قيما خاصة باللغة الأجنبية، أو حتى الذين استطاعوا إكتساب قيم أجنبية عن المجتمع الجزائري بوسائل عمل أخرى، مثل السفر أو المصاهرة، وبمقابل هؤلاء نجد ذوي القيم الداخلية وهم الأغلبية.

3- الفرق الكبير بين مستوى الإطارات والقاعدة التنفيذية: في هذا العنصر نلاحظ أن هناك فرقا واضحا في المستوى بين هيئة الإدارة في المؤسسات الجزائرية لعدد صغير من الأفراد، وعادة ما يرتبط باللغة الفرنسية، وبين العمال الذين لا يملكون أي مستوى من التكوين، في حين أن المستوى الأوسط الذي من المفترض أن يلعب دور الوسيط في تقريب المعلومات وتبسيطها لإيصالها بين المستويين، لم يكن قد أدى هذا الدور.

ومختلف هذه التناقضات وما يتميز به العامل الجزائري من الأصل الريفي، سواء في الثقافة أو المحي من الجد أو الأب، ندرك بشكل أكثر الاستياء الواسع الذي ينتج عن ذلك، من صعوبة التكيف للعناصر المهمشة، أو التي لا تجد نفسها في رضا، وزيادة الضغط الناتج عن القيم المتعكسة قد يؤدي إلى إتعكسات أوسع وأكثر قوة وأثرا على المؤسسة.

وفشل التكيف بين القيم داخل المؤسسة نتيجة لاختلاف الثقافات ومستويات التكوين وغيرها، بين العمال والمسؤولين، وحتى فيما بين هؤلاء، قد يؤدي إلى التوتر وسوء العلاقات الإنسانية وضعف التحفيز واللامبالاة.

وقد تبدأ هذه الإستراتيجية بمحاولة التخفيف من أثار ازدواجية الثقافة والقيم، بخلق ثقافة للمؤسسة تحاول الجمع بين مختلف الآراء والاتجاهات والقيم الموجودة فيها، والقيام بتوعية لتغيير الاتجاهات ونظرة العمال، خاصة الذين لا يمتلكون تقاليد إتصالية، حتى تفتح مخارج من الوضعية التي تتصف بها من إسداد واستياء وتدهور الطاقات وسوء إستعمالها، وسوء الاهتمام منها بوضعية المؤسسة ومصيرها في هذه الظروف الصعبة. [11] ص 150

3.2.1.3. دور البعد الثقافي في تحديد سلوك المؤسسة الجزائرية

إن من أحد الأسباب التي يمكن أن تفسر فل التجارب التسييرية في الجزائر، هي عدم مطابقة القيم الثقافية السائدة في المجتمع مع التصور التنظيمي المستورد من دول تختلف عن ثقافتها، وذات قيم مغايرة وهذا ما أدى إلى صعوبة تطبيق طرق التسيير المستوردة، وقد كانت نتيجة ذلك في الكثير من الحالات ترك العمل و تفضيل الأعمال الخاصة المستقلة كالتجارة أو المهن الحرة، وانخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدلات التغيب، وكثرت حوادث العمل وانخفضت وتيرة الإنتاج لثقافة المجتمع وقيمته وعاداته أثر على فعالية تسيير المؤسسات، وخاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وتحفيز العمل. [43]

وإن طرق ومناهج التسيير المستوردة لا يضمن نجاحها في بلداننا، نتيجة لما لها من خصائص وقيم وعادات وهو ما يؤثر على نظرة الأفراد إلى العمل وعوامل التحفيز وبالتالي يؤثر على فعالية التسيير.

ومن صعوبات إيجاد أساليب مناسبة للتسيير في الجزائر هي الاستمرار في الأخطاء وعدم التقييم الدوري للنتائج بالرغم من المشاكل المتعددة التي تواجه التسيير وذلك لقلة الدراسات الميدانية التقييمية لتلك المشاكل وأسبابها، وما يتوفر منها هي صادرة عن جهات سياسية وتنقصها الموضوعية والأهمية العلمية وهو ما يساهم في إخفاء الأسباب الحقيقية لتلك المشاكل. كل ذلك يحرم المتعاملين الاقتصاديين من معلومات ثمينة، كان بالإمكان استغلالها في تقييم الأداءات والعمل على مواجهة السلبيات وتدعيم الإيجابيات. [43]

إن النظرة الضيقة إلى مشاكل المؤسسات على أساس أنه تنحصر في النقص المادي والمالي وإهمال البعد الثقافي لكثرة المشاكل وسوء التسيير وعدم تفهم واقع العمال، تؤدي إلى عدم التحكم في الموارد البشرية وتنسيق الأعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. [43]

إن الخلفية الثقافية للمسيرين أي الميل لنماذج تسييرية دون اعتبار لقيم المجتمع وثقافته والمعطيات الاجتماعية أدت إلى مجموعة من التناقضات والمشاكل المرتبطة بتسيير أفراد.

إن تحويل تكنولوجية التسيير والتنظيم التي تمت من خلال التجارب التسييرية للجزائر انعكست سلبا على تسيير مؤسساتها ومستوى الفعالية فيها نتيجة لوجود ثقافة وقيم حضارية تختلف تماما عن هويتها وخاصة بالنسبة للجانب الذي له علاقة بالأفراد وتسييرهم، وهو ما يجب ربطه بحضارة المجتمع وقيمه الثقافية، حيث تتجلى إنعكاسات ذلك التبعية والاعتماد على الغير وعدم إيجاد الحلول المناسبة لوضعها وعدم تكيف أساليب التسيير مع خصوصيات المؤسسة.

مما تقدم نستخلص أن أنماط التسيير المرتبطة بواقعها الاجتماعي والثقافي والحضاري، ومرتبطة بمواقع نشأتها وتطويرها تكون فعالة، وبالتالي لا يمكن تحويل طرق التسيير التي ترتبط بالمواد البشرية، من منطقة إلى أخرى، لأنه لا يكون ناجحا إلا إذا كان هناك تطابق أو تشابه كبير في المعتقدات وأنماط السلوك بين الجهة المحول منها والجهة المحول إليها. أما في الحالات الأخرى، يجب اعتبار الجانب الثقافي وأنماط السلوك السائدة، والعمل على تكيف طرق التسيير مع الواقع المحلي. وأحسن طريقة هي الانطلاق من الواقع ومحاولة تنظيمية في صورة منهجية علمية وعملية للتسيير وفق الثقافة المحلية.

من خلال هذا المبحث نلاحظ بأن مختلف التغيرات والاستعمارات التي مرت بها الجزائر أثرت في تكوين ثقافة الأفراد في المجتمع، وهذا ما أثر بدوره على الثقافة السائدة في المؤسسات العمومية الجزائرية، فالعامل عند دخوله للمؤسسة يحمل معه قيمه وثقافته. كما أثرت مختلف الإصلاحات التي مرت بها على نشاطها ومسرّها، وأداءها، فهناك العديد من المؤسسات أصبح مصيرها الخوصصة أو الغلق، ولكن رغم هذا هناك بعض المؤسسات التي استطاعت الاستمرار في ظل التغيرات والتوجهات الجديدة للاقتصاد الجزائري وخاصة مع انفتاح الأسواق، وانشار المؤسسات الخاصة، وعلى سبيل المثال المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC التي مرت بمختلف الإصلاحات، ومازالت قائمة، والتي سنحاول دراسة الثقافة السائدة فيها، وتحليل مردوديتها.

2.3. تقديم المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC

يهدف هذا المبحث إلى إلقاء نظرة تفحصية على المؤسسة الوطنية لصناعة الهياكل المعدنية والنحاسية ENCC بشكل عام (النشأة والتطور التاريخي)، وعن وحدة البناء المعدني CR METAL البلدية بشكل خاص. كما سنحاول تحليل الهيكل التنظيمي لها، ذكر مهامها وأهداف التي تسعى لتحقيقها.

1.2.3 نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC

في هذا المطلب سنحاول التعرف التطور التاريخي وأهم التغيرات ومختلف الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC ومختلف التطورات التي مرت بها منذ نشأتها. وتقديم هيكلها التنظيمي ومختلف الوحدات التابعة لها.

1.1.2.3 . نشأة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC

يعود تاريخ نشأت المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC إلى ديسمبر 1953 بقرار من محافظ الجزائر آنذاك، وكانت تسمى ETS.J. CARMELI نسبة لملاكها، كانت مختصة في بادئ الأمر صناعة الأنابيب وتلحيمها، بعد ذلك تخصصوا في صناعة أنابيب الغاز والنفط. وفي 29 جوان 1963 أصبحت مؤسسة CARMELI ملك للدولة وتم تغيير اسمها إلى المؤسسة الوطنية للمنشآت الحديدية ENCM . وفي سنة 1975 ارتبطت هذه المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للبناء المعدني SN METAL بواسطة القرار رقم ME/80 الصادر في 14 فيفري 1975، وكانت تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة آنذاك وكان مقرها الجزائر العاصمة.

ونظرا لتوسع هذه المؤسسة، أصبحت عاجزة عن تسيير شؤونها فانقسمت إلى أربعة مؤسسات مستقلة و هي:

- 1- المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC.
- 2- مؤسسة العمارات الحديدية BATIMETAL.
- 3- مؤسسة العربات FEROVIALE.
- 4- المؤسسة الوطنية لمعدات والأشغال العمومية.

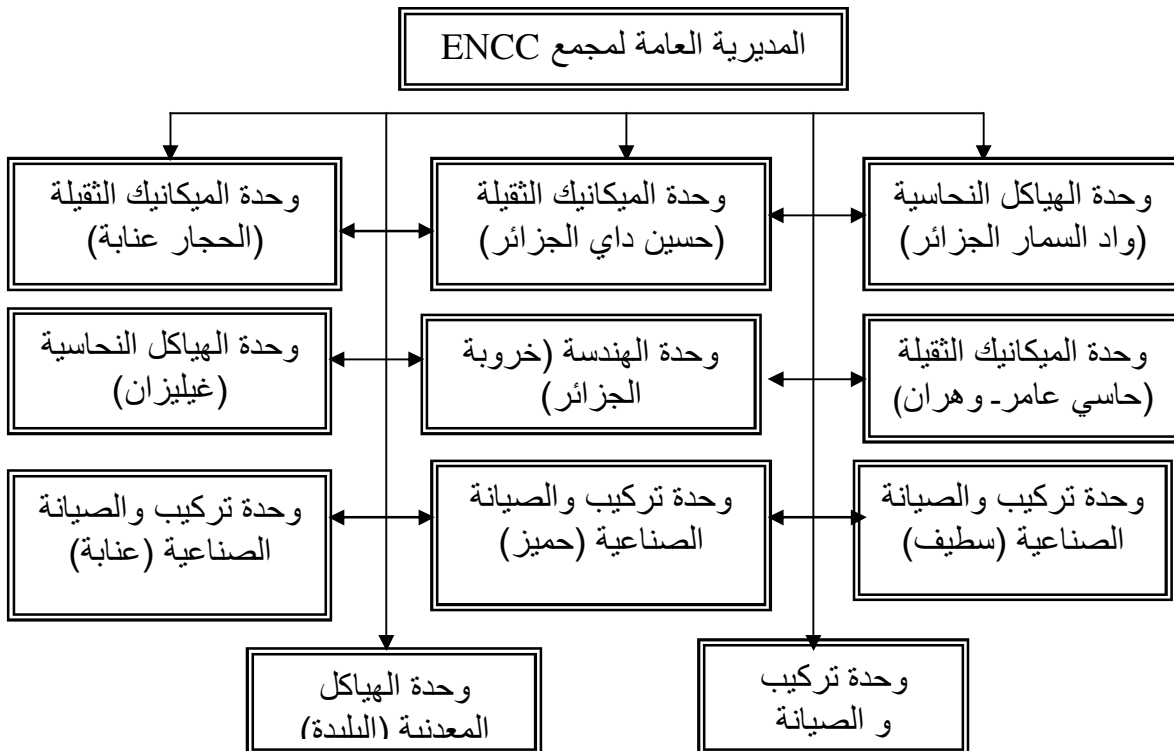
وكان هدف انقسام المؤسسة الوطنية للبناء المعدني SN METAL يتمثل في:

- 1- تخفيض العبء الذي كان على عاتقها.

2- توفير مناصب شغل في أنحاء الوطن.

وفي إطار إعادة هيكلة للمؤسسات العمومية تفرعت هذه المؤسسة عن المؤسسة الأم في 01 جانفي 1983 بمرسوم رقم 83/49، وقدر رأسمالها الإجمالي ب 709.250.000 دج، تتكون المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية من عدة وحدات موزعة عبر التراب الوطني حيث توجد بها 11 وحدة، مقرها الاجتماعي بمدينة وهران وتمثل هذه الوحدات فيما يلي:

- 1- وحدة الميكانيك الثقيلة (حاسي عامر- وهران)
- 2- وحدة الميكانيك الثقيلة (حسين داي الجزائر)
- 3- وحدة الميكانيك الثقيلة (الحجار)
- 4- وحدة الهياكل النحاسية (واد السمار الجزائر)
- 5- وحدة الهندية (خروبة الجزائر)
- 6- وحدة الهياكل النحاسية (غليزان)
- 7- وحدة تركيب والصيانة الصناعية (سطيف)
- 8- وحدة تركيب والصيانة الصناعية (عنابة)
- 9- وحدة تركيب والصيانة الصناعية (حميز)
- 10- وحدة تركيب والصيانة الصناعية (وهران)
- 11- وحدة الهياكل المعدنية (البليدة)



الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لمجمع ENCC

كانت هذه الوحدات تدير تحت نظام الاقتصاد الموجه من طرف الدولة، وبالانتقال إلى نظام اقتصاد السوق وجدت الدولة مؤسستها عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك فاضطرت إلى التطهير المالي لها، وكانت مؤسسة ENCC من بين المستفيدين من هذا التطهير، وقد تم ذلك سنة 1994 على شرط أن لا تخسر المؤسسة لثلاث سنوات متتالية وإلا اضطرت إلى غلق أبوابها واتجاهها إلى الخوصصة.

وفي سنة 2001 بعد الدراسات التي قامت بها ENCC تبين لها أنها غير قادرة على أداء مهامها وهذا راجع إلى فشل معظم وحداتها (9 وحدات من بين 11 وحدة) لذا عملت على منح كل وحدة شبه استقلال مالي وإداري على أن تغطي جميع هذه الوحدات ديونها اتجاه المؤسسة الأم. وقد تم ذلك فعلا في جويلية 2001، حيث أخذت جميع وحدات ENCC شبه استقلال مالي وإداري على أن تبقى تابعة لمجمع ENCC. ومن بين هذه الوحدات وحدة البليدة CR-METAL (محل الدراسة) التي تغير اسمها إلى وحدة البناء المعدني مجمع ENCC.

وفي أبريل 2002، تحصلت مؤسسة البناء المعدني على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) تحكم من طرف منظمة الشهادات الأجنبية (SGS) كون المؤسسة تعد إنتاجية خدمية.

2.1.2.3. تعريف وحدة البناء المعدني البليدة CR- METAL

تأسست وحدة البناء المعدني البليدة CR-METAL وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 83/49 لسنة 1983، والمنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983 بعد إعادة هيكلة للمؤسسات الوطنية للبناء المعدني SN- METAL حيث أصبحت تختص في انجاز وتركيب البناءات المعدنية وكانت إحدى وحدات مؤسسة ENCC، وفي جويلية 2001 أخذت شبه استقلال مالي وإداري، ولكن تبقى تابعة لمجمع ENCC، حيث أصبحت شركة ذات أسهم SPA برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دج مقسم إلى 20000 سهم، القيمة الاسمية للسهم الواحد هي 5000 دج. يقع مقرها ب: 130 شارع كريتلي مختار، مدينة البليدة.

موقعها الإلكتروني: WWW.CR-METAL-SPA.COM

E-mail : global@crmetal-spa.com

وتتمثل قدرات وحدة البناء المعدني البليدة CR-METAL ، والتي تتراوح بين القدرات البشرية والقدرات المالية وكذا القدرات المادية(التقنية) وذلك كما يلي:

1-	<u>القدرات</u>
	<u>المادية:</u>
	المساحة
	- الإجمالية: تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة 66.934 م ² .
	المساحة
	- الغير المغطاة : تقدر بـ 46.394 م ² ، وتضم مكان للتخزين : 34.934 م ² مكان السير 11.460 م ² .
	- المساحة المغطاة : تقدر بـ 20.540 م ² ، وتضم المباني والورش ونجد:
	* ورشة التقطيع 12.970 م ² ؛ * ورشة التلحيم 1.716 م ² ؛
	* ورشة الطلاء 1.408 م ² ؛ * المخزن 460 م ² ؛
	* مباني أخرى 190 م ² ؛ * مباني التوزيع و الإرسال 396 م ² ؛
	* المباني الاجتماعية ونجد : - مباني إدارية 545 م ² ؛
	- مباني تجارية 350 م ² ؛
	- المطعم 545 م ² .

2- الطاقة الإنتاجية: يبين الجدول الموالي تطور الطاقة الإنتاجية للمؤسسة للفترة الممتدة من 2002 سنة إلى سنة 2007.

الجدول رقم 06: الطاقة الإنتاجية وحدة البناء المعدني (الوحدة طن)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007
عدد الوحدات المنتجة	3530	5371	4312	3670	3977	5158
تغير في عدد الوحدات	/	% 52.15	% - 19.71	% - 14.88	% 8.36	% 29.69

3- القدرات البشرية: تمتلك المؤسسة قدرة بشرية يبين الجدول الموالي تطور عدد العمال في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية من سنة 1999 إلى سنة 2007، وبالتالي معرفة عدد العمال.

الجدول رقم 07: تطور عدد العمال في وحدة البناء المعدني (2007-2002)

2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنوات
355	358	335	340	354	333	عدد العمال
% - 0.83	% 6.86	% - 1.47	% - 3.95	% 6.30	/	التغير في عدد العمال

تتعامل هذه المؤسسة مع زبائن من القطاع العام والمؤسسات الوطنية وبعض الخواص، وتواجه منافسة من مؤسسة BATIMETAL التي يوجد مقرها في الشرق والتي تحتكر بدورها جزء هام من السوق الوطني وعلى سبيل المثال نذكر من بين زبائننا:

- 1- مؤسسة سونطراك؛
- 2- مؤسسة نفضال؛
- 3- مؤسسة سوناطرو؛
- 4- مؤسسة النقل بالسكك الحديدية؛
- 5- بعض المؤسسات العامة والخاصة في قطاع الري وبناء السدود.

2.2.3. مهام ونشاط المؤسسة

لكل مؤسسة مهام وأنشطة أنشأت من أجلها، وهنا سنحاول التعرف على مهام ونشاط وحدة البناء المعدني البلدية، كذا تشكيلة منتجاتها.

1.2.2.3. مهام المؤسسة

من المهام الأساسية التي تقوم بها المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية هي:

- 1- البناءات المعدنية والصناعية ؛
- 2- التخزين؛
- 3- صناعة الآلات الصناعية المتعددة؛
- 4- التغليف المعدني؛
- 5- صناعة الصفائح الحديدية؛
- 6- الحدادة المعدنية تحت الضغط؛
- 7- القوالب المعدنية؛
- 8- تأدية الخدمات كأشغال البناء والصيانة.

وتتمثل تشكيلة منتجاتها كالأتي :

الهيكل	-
المعدنية؛	- القوالب الحديدية؛
تجهيزات	-
صناعية؛	- الخزانات؛

2.2.2.3 . نشاطات المؤسسة

تختص هذه الوحدة في الإنجازات وتركيب البناءات المعدنية فهي تعمل جاهدة على إنتاج وصناعة وتسويق وتقديم الخدمات للنشاطات التالية:

- 1- صناعة الصفائح: عمارات صناعية، المخازن، هياكل صناعية.
- 2- صناعة الهياكل المعدنية: خزان، العوازل، هياكل الجسور.
- 3- صناعة التجهيزات الصناعية بمختلف أنواعها: العناصر الخاصة بمعامل الإسمنت، الأجور، تجهيزات خاصة بالرافعات.
- 4- القوالب الحديدية: مواد البناء، مختلف الأشغال العامة.
- 5- القفالة: الأبواب، الدرج، النجارة الحديدية.

وبوجه عام كل العمليات الصناعية، التجارية، المالية المنقولة، أو العقارية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع المؤسسة أو موضوع آخر مماثل، التي من شأنها أن تشمل تحقيق الغرض الإجمالي للمؤسسة وتطويرها وتوسيع مجالات نشاطها.

3.2.3 . أهداف المؤسسة

جميع المؤسسات لديها عدة أهداف تقوم من أجلها، من اقتصادية تقنية تريد تحقيقها والسهر على تحقيقها من أجل ضمان نجاح واستمرار نشاط المؤسسة.

1.3.2.3 . الأهداف الاقتصادية

من بين الأهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها نجد:

- 1- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية .
- 2- الاستغناء عن الاستيراد من الخارج.
- 3- العمل على تحسين وتنويع تشكيلة المنتجات، بحيث تتصف بالجودة العالية والسعر المنخفض.
- 4- رفع المستوى المعيشي للأفراد عن طريق فتح فرص عمل وتكوينهم ورفع مستواهم المهني.
- 5- العمل على تلبية رغبات الزبون.

2.3.2.3 . الأهداف التقنية

ومن بين الأهداف التقنية نجد :

- 1- العمل على التحسين وتوزيع تشكيلة المنتجات .
- 2- السهر على خلق جو مناسب للعمال تفاديا لوقوع الصراعات والنزاعات.
- 3- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال.
- 4- العمل على إنتاج سلع معتدلة السعر.

وبعد حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO9001 تطورت أهدافها إلى:

- العمل
على دخول منتجات المؤسسة في الأسواق والمناقصات الدولية، والتي تشترط الحصول على شهادة ISO.
- زيادة
القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق بالقدرة على إرضاء الزبائن.
- العمل
على توفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات الزبائن وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنظمة بما يحقق التوفر في التكاليف، وحسن استثمار الموارد المتاحة.
- تحسين
النوعية وتنويع المنتجات.
- توفير
مناخ مناسب للعمل لاجتناب مشاكل اجتماعية داخل المؤسسة.
- تحقيق
عائد مناسب بالنسبة لرأس المال المستثمر والطاقات الإنتاجية المؤهلة تقنيا من العمال.
- إنتاج
منتجات ذات أسعار تنافسية.

وبعد ذلك تطورت أهدافها لتصل إلى طرح منتجاتها للبيع في الأسواق الدولية.

وللمؤسسة سمعة عالمية، إذ تملك شهادة « I S O 9000 » International Standard Organisation وهي شهادة مقدمة من طرف مشروع عالمي مقره في بلجيكا والموضوعة في الولاية،

هذه الشهادة التي تعترف بجودة منتجات الشركة وبعتمادها المقاييس العالمية في الإنتاج (les normes internationaux). هذه الشهادة مراقبة من طرف مشروع بلجيكا خلال فترات متتابعة، حتى تواصل الشركة العمل بجدية وإلا تكون الشهادة دون مبرر، وتنزعها المنظمة من الشركة.

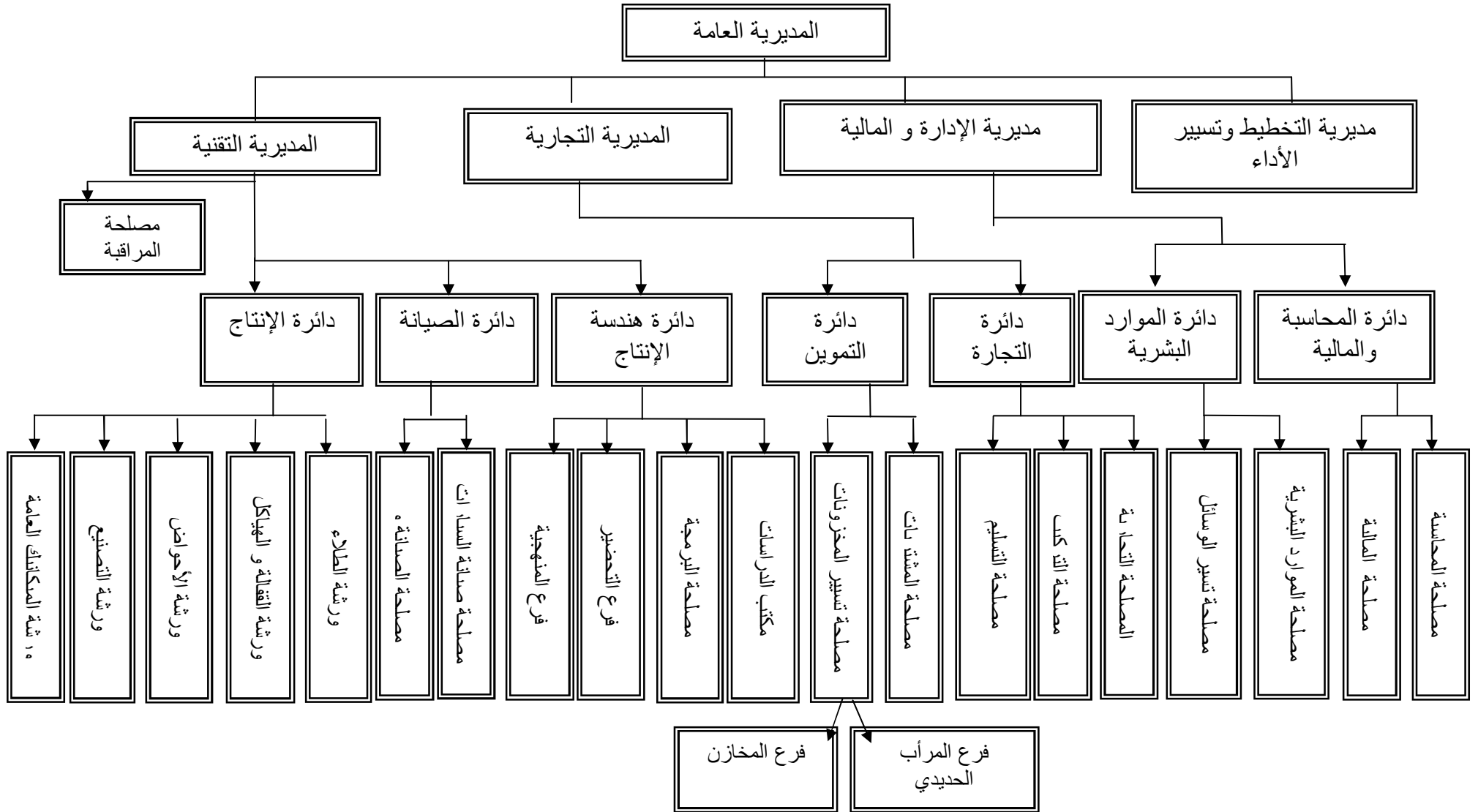
3.3.2.3 . الأهداف الاجتماعية

وتتمثل الأهداف الاجتماعية لوحدة البناء المعدني البليدة CR-METAL فيما يلي :

- 1- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني.
- 2- المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب.
- 3- المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة.
- 4- تلبية احتياجات السوق الوطني والاستغناء.

4.2.3 . تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة CR- METAL

ينقسم الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية والنحاسية وحدة البليدة إلى عدة مديريات كل واحدة لديها مهامها الخاصة بها والتي تساعد في تطوير واستمرار المؤسسة. وفيما يلي تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL البلدية

1.4.2.3. مديرية الوحدة

ويرأسها المدير العام المسير الرئيسي لهذه الوحدة و تتمثل مهامه في:

- 1- اتخاذ القرارات الصعبة والهامة.
- 2- تخطيط إستراتيجية تنمية الوحدة في جميع مركباتها.
- 3- السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة لإعطاء نتيجة إيجابية.
- 4- ملاحظة ومراقبة كافة أقسام الوحدة إضافة إلى تنشيط ومراقبة نشاط كل المديريات(الإدارية، المحاسبة والمالية، الإنتاج، المديرية التقنية، التجارية، ومكتب الدراسات، إضافة إلى خلية تخطيط ومراقبة التسيير).

السكرتارية: تمثل الرابطة الأساسية بين مدير المؤسسة والعمال، مهمتها الأساسية هي الحفاظ على أسرار العمال إضافة إلى:

- 1- إرسال الرسائل عن طريق الفاكس والتلكس.
- 2- استقبال جميع المكالمات الهاتفية.

2.4.2.3. مديرية التخطيط و تسيير الأداءات

تحت إشراف ومسؤولية المديرية العامة مهامها تتمثل في:

- 1- تحقيق الأعمال المخططة لمجموع قطاعات المؤسسة، مراقبة التسيير وتطبيق نصوص الإجراءات.
- 2- الربط بين المخطط السنوي والمخطط الاستراتيجي.
- 3- ضمان متابعة وتنفيذ لأعمال التنظيمية والإعلامية وإعداد تقارير حول نشاط المؤسسة.
- 4- حساب سعر التكلفة.
- 5- التقييم الدوري(3 أشهر) لنشاط المؤسسة بين الفعلي والمتوقع.
- 6- علاقاتها الوظيفية، تتعامل مع جميع مركبات المؤسسة.

3.4.2.3 . مديرية الإدارة والمالية

تكمن مهامها فيما يلي:

- 1- مكلفة بالأعمال الإدارية (مصلحة المستخدمين، التكوين، الخدمات العامة، المصلحة الاجتماعية...).
- 2- الحرص على تنفيذ سياسة الموارد البشرية المطابقة لمخطط التنمية بالمؤسسة (تشغيل الشباب، تكوينهم وترقيتهم).
- 3- ضمان تطبيق إجراءات التسيير في الميدان للمكلف بها.
- 4- ضمان توفير الموارد الضرورية العامة.
- 5- الحرص على متابعة النزاعات القضائية والتصريح بمكونات المؤسسة .
- 6- مراقبة السياسة المتبعة.
- 7- تنفيذ الخدمات الاجتماعية.

4.4.2.3 . المديرية التجارية والتقنية

مهامها متمثلة في:

- 1- مكلفة بإعطاء المعلومات التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى الطلب، البيع، الفاتورة، المتابعة والتسليم.
- 2- إعداد إستراتيجية خاصة للتمكن من التوغل في السوق وهذا عن طريق الإشهار والترويج.
- 3- المراقبة الفنية والتقنية لعملية البيع.
- 4- تسيير كل أعمال للإدارة التجارية بالمؤسسة فيقوم بوضع سياسة تجارية تساعد على أداء نشاطه بكل ارتياح لتلبية حاجات الزبائن.

من خلال دراستنا ومتابعة التنظيم الهيكلي للمؤسسة لاحظنا مرونة هذا الأخير وفقا لمتطلبات العمل، وتقسيم هذه المؤسسة حسب ما رأينا شيء يسهل انتقال المعلومات بين القسم والآخر وهذا هو الهدف الرئيسي لتقسيم المؤسسة، والمؤسسة ليست مجبرة على تطبيق التقسيم الهيكلي بحذافره إذ أن العمال يعملون على تطوير الشركة وهذا عبر كل الأقسام.

3.3 تحليل مردودية المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية

بعد التعرف على المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية، قدراتها، مهامها وتحليل هيكلها التنظيمي، سنقوم بتحليل مردوديتها. إن تحليل نسب المردودية في المؤسسة يسمح لنا بمعرفة وضعيتها المالية وكذلك مدى قدرتها على تحقيق نتائج، فالمردودية تعبر عن العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل التي استعملت لتحقيقها.

في هذا المبحث سنحاول حساب وتحليل مختلف أنواع المردودية (اقتصادية، مالية، تجارية) للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، حيث اعتمدنا في عملية الحساب على الميزانيات الختامية لستة سنوات أي للفترة الممتدة من سنة 1999 إلى غاية سنة 2007، وكذلك جدول الحسابات النتائج لنفس الفترة (أنظر الملاحق 01، 02، 03). كما سنوضح مختلف الحسابات الوسيطة للتسيير. ومن أجل هذا قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، في المطلب الأول قدمنا الحسابات الوسيطة للتسيير وحدة البناء المعدني، أما في المطلب الثاني قمنا بحساب مردودية وحدة البناء المعدني.

1.3.3. الحسابات الوسيطة للتسيير للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR- METAL

تتمثل الرصدة الوسيطة للتسيير: دراسة الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي للاستغلال، نتيجة الاستغلال، النتيجة الصافية.

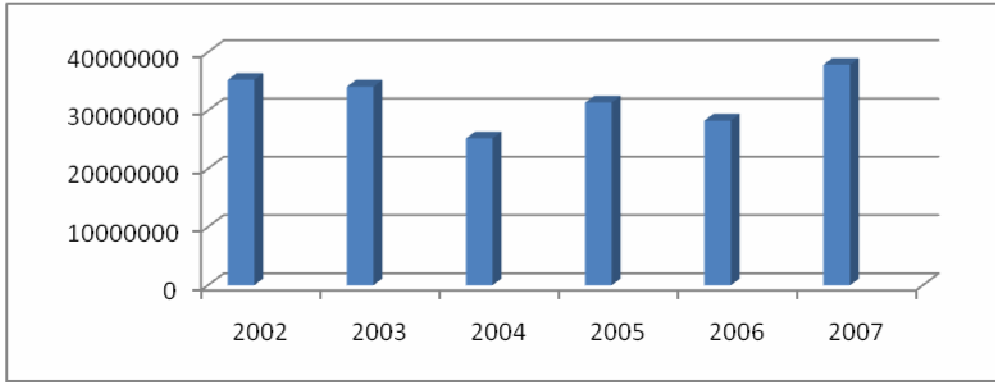
1.1.3.3 تطور نتيجة الاستغلال لمؤسسة CR-METAL

نتيجة الإستغلال هي نتيجة مستقلة عن السياسة المالية (المصاريف المالية) للمؤسسة، وتسمح هذه النتيجة من قياس أداء المؤسسة على المستوى التجاري والصناعي، وتحسب بالعلاقة التالية:
نتيجة الاستغلال = (الفائض الاستغلال + نواتج متنوعة + تحويل تكاليف الاستغلال) - (مصاريف مالية + مصاريف متنوعة + مصاريف الاهتلاك)
والجدول الموالي يوضح تطور نتيجة الاستغلال وحدة البناء المعدني CR-METAL:

الجدول رقم 08: تطور نتيجة الاستغلال وحدة البناء المعدني CR-METAL (2002-2007)

السنوات	نتيجة الاستغلال	التغير في نتيجة الاستغلال	نسبة التغير في نتيجة الاستغلال
2002	35 260 512.31	/	/
2003	34 089 500.16	-1171012,15	-3,32 %
2004	25 201 997.90	- 8887502,26	-26,07 %
2005	31 356 331.75	6154333,85	24,42 %
2006	28 261 619.18	- 3094712,57	-9,86 %
2007	37 864 681.20	9603062,02	33,97 %

والشكل الموالي يوضح هذه النتائج:



شكل رقم 15: منحنى نتيجة الاستغلال لمؤسسة CR-METAL من سنة 2002 إلى 2007

التعليق:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نتيجة الاستغلال لمؤسسة CR-METAL انخفضت سنة 2003 مقارنة مع سنة 2002 بنسبة 3,32 %، كما واصلت في الانخفاض فخلال سنة 2004 حيث انخفضت بنسبة 26,07 % مقارنة مع سنة 2003، ولكن نلاحظ أن نتيجة الإستغلال ارتفعت سنة 2005 بنسبة 24,42 % مقارنة مع سنة 2004، وأما في سنة 2006 انخفضت نتيجة الاستغلال بنسبة 9,86 % مقارنة مع سنة 2005، وأما في سنة 2007 ارتفعت قيمة نتيجة الاستغلال بنسبة 33,97 % مقارنة مع سنة 2006.

استطاعت المؤسسة من تحسين نتيجة استغلالها خلال سنة 2007 وتحسين أداءها وذلك بدون الاعتماد على السياسة المالية، فهي قامت بالاعتماد على مواردها البشرية بتوفير جو ملائم، وتحفيزهم وتدريبهم قصد الرفع من مردوديتهم، وذلك مع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، واعتمدها على استراتيجيات تسويقية جديدة لكسب ولاء زبائننا، وجلب زبائن جدد، وخاصة بعد حصولها على شهادة الجودة ISO9001، والتي تثبت جودة منتجاتها.

2.1.3.3 تطور النتيجة الصافية لمؤسسة CR-METAL

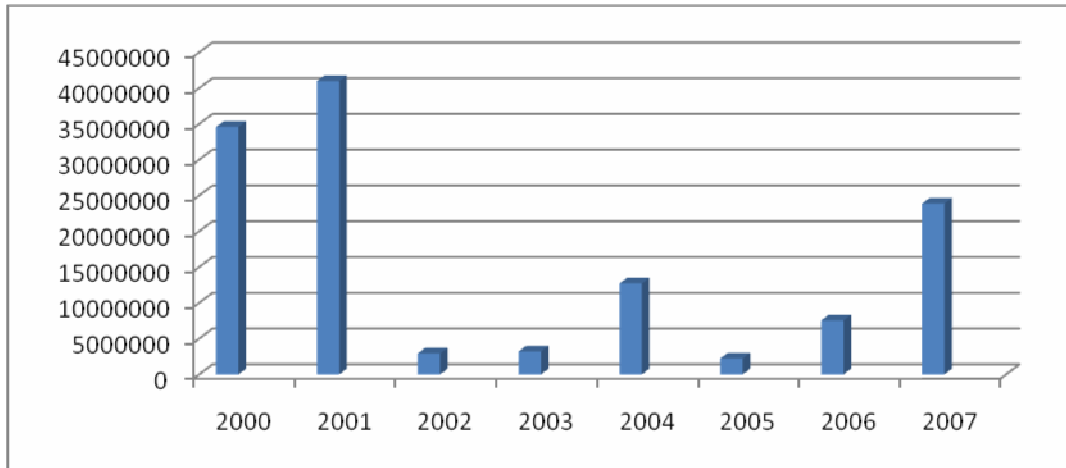
تحسب النتيجة الصافية بالعلاقة التالية:

النتيجة الصافية = النتيجة جارية قبل الضريبة – ضرائب عل أرباح الشركات

والجدول الموالي يبين تطور النتيجة الصافية لمؤسسة CR-METAL:

الجدول رقم9: تطور النتيجة الصافية لمؤسسة CR-METAL (2007-2000)

السنوات	النتيجة الصافية	التغير في النتيجة الصافية	نسبة التغير في النتيجة الصافية
2000	34578695.04	/	/
2001	41001875.83	6423180.79	18.57%
2002	2 929 777.07	38072098.76-	92.85-%
2003	3 217 362.36	287585.29	9.81%
2004	12 710 681.86	9493319.5	295,06%
2005	2 232 719.34	- 10477962.52	82.43 -%
2006	7 539 075.76	5306356.42	237.66%
2007	23 860 354.12	16321278,4	216.48%



شكل رقم 16 : منحني تطور النتيجة الصافية لمؤسسة CR-METAL (2007-2000)

التعليق:

من خلال الجدول السابق وكما هو مبين في الشكل، نلاحظ أن النتيجة الصافية ارتفعت سنة 2003 بنسبة 9.81 % مقارنة مع سنة 2002، وفي سنة 2004 ارتفعت بنسبة كبيرة 295.06 % مقارنة مع سنة 2003، وأما في سنة 2005 نلاحظ أن قيمة النتيجة الصافية انخفضت بنسبة 82.43 - ، ولكن في سنة 2006 ارتفعت بنسبة كبيرة قدرت ب 237.66%، وواصلت النتيجة الصافية في الارتفاع حيث قدرت نسبة الزيادة ب 216.48 % خلال سنة 2007 مقارنة مع سنة 2006.

في سنة 2001، تحصل المؤسسة على شبه استقلالية مالية وإدارية من المؤسسة الأم، ونلاحظ أن النتيجة الصافية انخفضت سنة 2002، وذلك راجع لإنفاقها موارد من أجل الحصول على شهادة

الإيزو، وهذا ما أثر على النتيجة الصافية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية خلال السنوات الموالية (2003-2004)، ولكن انخفضت خلال سنة 2005، وذلك راجع لتغيرات في محيطها، ولكن استطاعت تحسينها وتطورت خلال السنتين الأخيرتين، ويعود ذلك بسبب الزيادة في الكميات المنتجة، وزيادة رقم الأعمال، فالمؤسسة استطاعت استغلال مواردها وطاقات بصفة عقلانية.

3.1.3.3. تحليل القيمة المضافة لمؤسسة CR-METAL

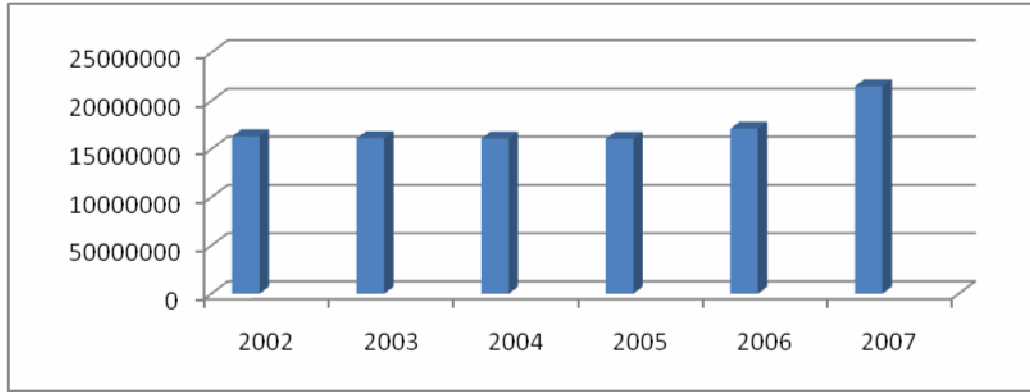
تعتبر القيمة المضافة مؤشرا هاما لقياس نشاط المؤسسة ومردوديتها، كما أنها تساعد في قياس مدى مساهمة المؤسسة في الناتج الوطني الإجمالي. وتمثل القيمة المضافة الفرق بين الإنتاج الإجمالي للدورة والإستهلاكات المتعلقة بالموارد والخدمات المتحصل عليها من الغير. وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج إجمالي + تحويل تكاليف إنتاج - (مواد و لوازم مستهلكة + خدمات)

والجدول الموالي يبين تطور القيمة المضافة لمؤسسة CR-METAL للفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية سنة 2007.

الجدول رقم 10 : القيمة المضافة لمؤسسة CR-METAL (2002-2007)

السنوات	القيمة المضافة	التغير في القيمة المضافة	نسبة التغير في القيمة المضافة
2002	163 139 355.15	/	/
2003	161 167 894.56	- 1971460.6	1.20 % -
2004	160 876 483.43	- 291411.1	0.18 % -
2005	160 519 111.94	- 357371.5	0.22 % -
2006	171 126 780.93	10607669	6.60 %
2007	215 119 579.39	43992798.4	25.70 %



شكل رقم 17: تطور القيمة المضافة لمؤسسة CR-METAL (2007 – 2002)

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المضافة للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية انخفضت سنة 2003 بنسبة 1.20 % مقارنة بسنة 2002. ونلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها خلال السنوات الثلاثة 2005/2004/2003 أن قيمة القيمة المضافة تكاد ثابتة حيث انخفض سنة 2004 مقارنة مع 2003 بقيمة ضئيلة تقدرت نسبتها بـ 0.18 % وهذا راجع لإنخفاض ح / 80 الهامش الإجمالي، وانخفضت سنة 2005 مقارنة مع سنة 2004 بنسبة 0.22 %. وأما في سنة 2006 نلاحظ أنه ارتفعت قيمة القيمة المضافة بنسبة 6.60 % مقارنة مع سنة 2005، وفي سنة 2007 ارتفعت بنسبة 25.70 %.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن القيمة المضافة للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية تحسنت، وبالتالي زادت مساهمتها في الناتج الوطني الإجمالي، وبالتالي تعطينا نظرة مسبقا على مردوديتها، ويمكن أن نقول أنها تحسنت، مما يبين طبيعة العلاقات والثقافة السائدة فيها، والقيم الجديدة التي تسعى لزرعها وخاصة مع تبنيها لنظام الجودة، وذلك حتى تتمكن من تحسين جودة ونوعية منتجاتها، فنظام الإيزو ISO يثبت جودة منتجاتها، وأنظمة تسييرها، ويزيد من إمكانية تصديرها، مما يسمح بتوفير العملة الصعبة، وتعزيز التبادلات الخارجية.

4.1.3.3 تطور رقم الأعمال لمؤسسة CR-METAL

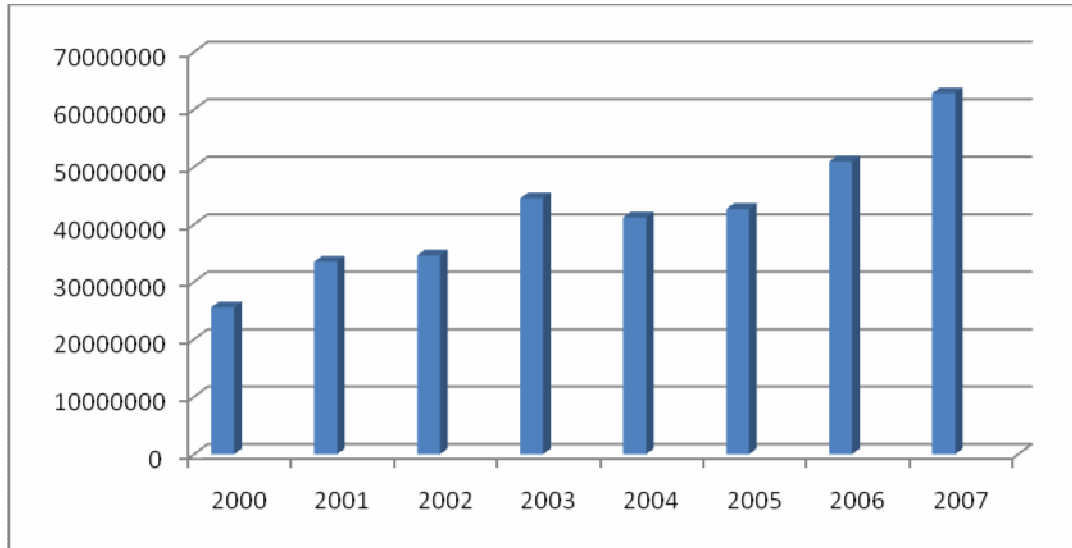
إن رقم الأعمال تمثل قدرة المؤسسة على بيع سلعا المتحصل عليها من عملية الإنتاج، وهنا سندرس تطور رقم الأعمال للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية بالقيمة. حيث أن رقم الأعمال يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رقم الأعمال} = \text{مبيعات بضاعة} + \text{إنتاج مباع}$$

والجدول الموالي يوضح تطور رقم الأعمال للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR- METAL للسنوات من 2000 سنة إلى سنة 2007:

الجدول رقم 11: تطور رقم الأعمال لمؤسسة CR-METAL (2007-2000)

السنوات	رقم الأعمال	التغير في رقم الأعمال	نسبة التغير في رقم الأعمال
2000	255571878.350	/	/
2001	335133919.160	79562040,81	%31,13
2002	346226745.680	11092826,52	%3,30
2003	445591280.210	99364534.6	% 28.69
2004	412229303.800	- 33361976.4	% - 7.48
2005	426979140.690	14749836.8	% 3.57
2006	509704712.340	82725571.7	% 19.37
2007	628232084.060	118527371.7	% 23.25



شكل رقم 18: تطور رقم الأعمال لمؤسسة CR-METAL (2007-2002)

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أنه في سنة 2003 ارتفع رقم الأعمال بنسبة 28.69 % مقارنة بسنة 2002، ويعود ذلك لإرتفاع نسبة الإنتاج المباع، إلا أنه انخفض سنة 2004 مقارنة بسنة 2003 بنسبة 7.48 - %، وأما في سنة 2005 نلاحظ أنه ارفع رقم الأعمال بنسبة 3.57 % مقارنة مع سنة 2004، وواصل في الزيادة سنة 2006 حيث بلغت نسبة الزيادة 19.37 %، وفي سنة 2007 نلاحظ أن قيمة رقم الأعمال ارتفعت بنسبة 23.25 % مقارنة بسنة 2006.

وبالتالي يمكن أن نقول أن المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية استطاعت تحسين ورفع من مستوى رقم أعمالها، من الزيادة في الكميات المنتجة، وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها، وخاصة مع زيادة الطلب على منتجاتها، والذي يرجع إلى أنها استطاعت تكوين سمعة جيدة (بسبب الجودة في المنتجات) وبالتالي استطاعت كسب ولاء وثقة الزبائن، مما يوضح فعالية أنظمة التسويق في المؤسسة، وذلك رغم دخول مؤسسات منافسة. دون أن ننسى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية من خلال تحفيزهم، وتدريبهم، خلق جو عمل ملاءم، وزرع قيم ثقافية إيجابية تحت على اتقان العمل.

2.3.3. حساب نسب المردودية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL

بعدما تطرقنا إلى الأرصة الوسيطة لتسيير للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، سنعتمد عليها في حساب وتحليل مختلف أنواع المردودية (الاقتصادية، المالية، التجارية) للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL، من خلال الفروع الموالية.

1.2.3.3 المردودية الاقتصادية لمؤسسة CR-METAL

المردودية الاقتصادية تقيس مدى فعالية استخدام الموارد الاقتصادية للمؤسسة، وذلك من خلال النتائج المحققة. وبالتالي سنقوم بحساب المردودية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL للفترة الممتدة من 2002 إلى 2007، بالاعتماد على الميزانيات الختامية وجداول الحسابات لتلك الفترة. وتحسب المردودية الاقتصادية بالعلاقة التالية:

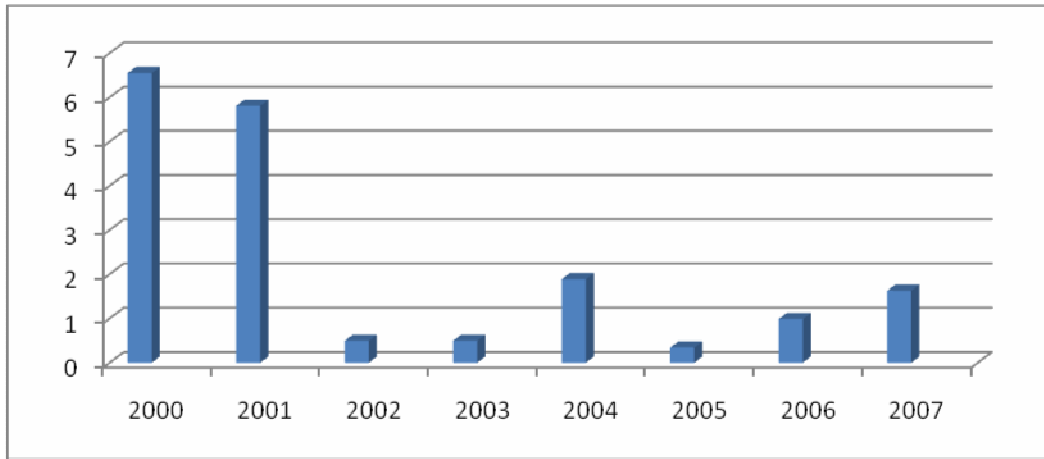
$$\text{المردودية الاقتصادية} = (\text{النتيجة الصافية} / \text{مجموع الأصول}) \times 100$$

وبتطبيق العلاقة نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 12 : حساب المردودية الاقتصادية لمؤسسة CR-METAL (2007-2000)

المردودية الاقتصادية %	مجموع الأصول	النتيجة الصافية	البيان السنوات
6.55 %	527665512.54	34378695.04	2000
5.811 %	705520679.83	41001875.83	2001
0.495 %	591 841 823.76	2 929 777.07	2002
0.497 %	645 636 854.26	3 217 362.36	2003
1.89 %	672 416 745.48	12 710 681.86	2004
0.34 %	652 597 795.46	2 232 719.34	2005
0.98 %	763 568 677.82	7 539 075.76	2006
4.04 %	590 067 519.93	23 860 354.12	2007

والشكل التالي يوضح لنا التغير في المردودية الاقتصادية لمؤسسة CR-METAL:



شكل رقم 19: تطور المردودية الاقتصادية لمؤسسة CR-METAL (2007-2002)

التعليق :

من خلال الجدول السابق والشكل، نلاحظ أن نسبة المردودية الاقتصادية لمؤسسة CR-METAL هي في تذبذب من سنة إلى أخرى، ورغم ذلك فهي ضعيفة، فقبل حصولها على استقلالية مالية وإدارية كانت مردوديتها مقبولة (5-6%)، ولكن بعد سنة 2002 انخفضت وذلك لاستغلال مواردها في حصولها على شهادة الإزو، وتخلي عن أصول والحصول على جديدة، مما يبين أن مجموع الأصول الاقتصادية لهذه المؤسسة لا تساهم كثيرا في تحقيق النتائج، ويمكن تفسير ذلك بقدم الاستثمارات في

المؤسسة (اهتلاك الآلات والمعدات المستعملة في الإنتاج)، فبرغم تحسنها خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2007/2006/2005)، ولكن على المؤسسة العمل من أجل تحسين مردوديتها الاقتصادية.

2.2.3.3 المردودية المالية لمؤسسة CR-METAL

سندرس هنا، المردودية المالية لمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL للفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2007، المردودية المالية تعبر عن مردودية الاستخدام المالي المؤسسة بالنسبة لمالكها أي مقارنتها برأس المال الخاص. وكلما كانت النسبة كبيرة دل ذلك على كفاءة استغلال أموالها. وتحسب المردودية المالية بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100X$$

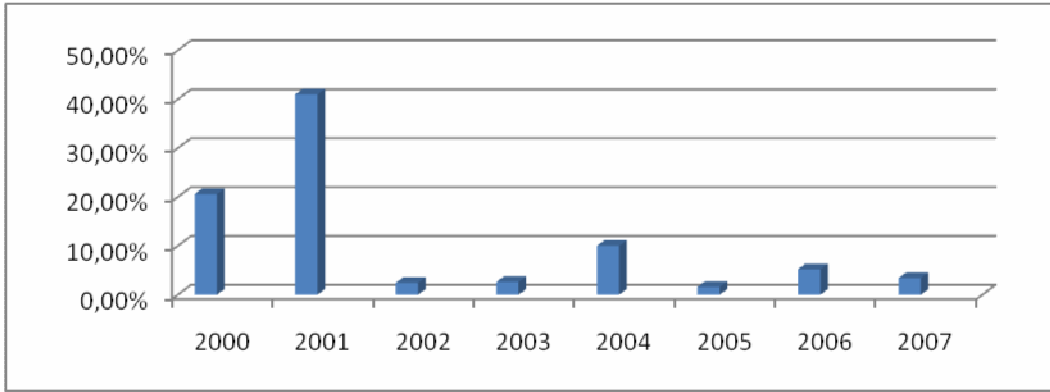
وبتطبيق العلاقة السابقة، نتحصل على الجدول الموالي:

الجدول رقم 13: المردودية المالية لمؤسسة CR-METAL (1999-2007)

المردودية المالية %	الأموال الخاصة	النتيجة الصافية	البيان السنوات
20.59%	167911170.09	34578695.04	2000
41.00%	100000000.00	41001875.83	2001
2.42%	120 833 930.62	2 929 777.07	2002
2.63%	121 883 401.32	3 217 362.36	2003
10.23%	124 160 207.43	12 710 681.86	2004
1.59%	140 270 889.29	2 232 719.34	2005
5.21%	144 495 861.74	7 539 075.76	2006
3.19%	747 379 533.92	23 860 354.12	2007

والشكل الموالي يوضح تطور نسب المردودية المالية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية من سنة

2000 إلى سنة 2007:



شكل رقم 20 : المردودية المالية لمؤسسة CR-METAL (2007-2000)

التعليق:

هذه النسبة تقيس مردودية الأموال الخاصة، فمن الجدول تبين لنا أن النسب في تذبذب من سنة لأخرى، ففي سنة 2000 كانت مردوديتها المالية 20.59%، وارتفعت سنة 2001 بعد حصولها على الاستقلالية المالية والإدارية من المؤسسة الأم، ولكن نلاحظ أنه في سنة 2002 انخفضت بشكل كبير، ويعود ذلك انفاقها موارد مالية للحصول على شهادة الإيزو، ومع تدريب العمال على العمل في إطار أنظمة الجودة وزيادة الإنتاج، نلاحظ أنه في سنة 2004 ارتفعت مردوديتها، ثم عودت في الانخفاض سنة 2005، ومنه فان مستوى مشاركة الأموال الخاصة للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية في تحقيق نتائج صافية في تذبذب من سنة إلى أخرى، فالمردودية المالية تتأثر بعدة مؤثرات وعوامل كرقم الأعمال، حجم الأصول الاقتصادي، فإن نسبتها تتأثر بكل هذه العوامل، فحتى تستطيع المؤسسة من تحقيق أعلى نسبة يجب عليها العمل على التحكم في مختلف هذه المتغيرات، والعمل تحسين مهارة المسير الماليين في كيفية تسيير مواردها المالية.

3.2.3.3 المردودية التجارية لمؤسسة CR-METAL

تعتبر المردودية التجارية نسبة لتقييم نشاط المؤسسة، وذلك بمقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة. إذن يتطلب على المؤسسة الحصول على نتائج كافية لكل منتج مباع لتغطية التكاليف وللحصول على الربح. وتحسب المردودية التجارية بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100X$$

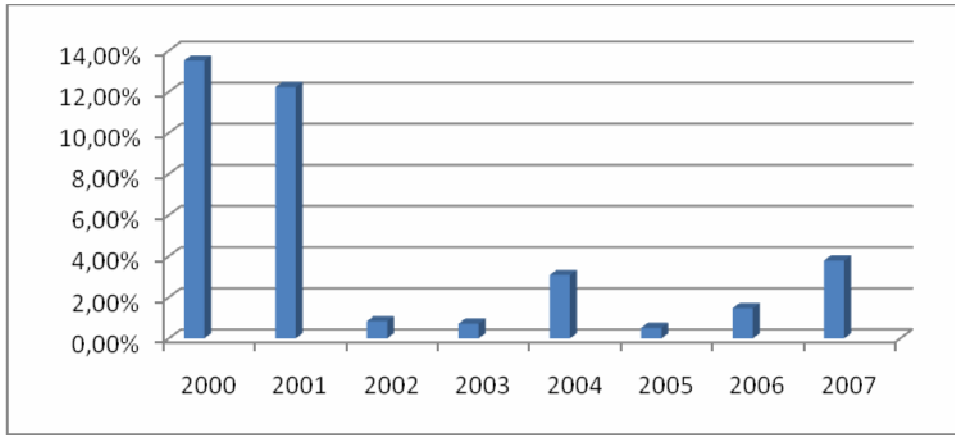
وبتطبيق العلاقة السابقة الذكر، نتحصل على الجدول الموالي الذي يوضح تطور المردودية

التجارية لمؤسسة CR-METAL:

الجدول رقم 14: حساب المردودية التجارية لمؤسسة CR-METAL (2007-2000)

المردودية التجارية %	رقم الأعمال	النتيجة الصافية	البيان السنوات
%13.52	255571878	34578695.04	2000
%12.23	335133919	41001875.83	2001
% 0.84	346226745,68	2 929 777.07	2002
% 0.72	445591280,21	3 217 362.36	2003
% 3.083	412229303,80	12 710 681.86	2004
% 0.52	426979140,69	2 232 719.34	2005
% 1.47	509704712,34	7 539 075.76	2006
% 3,79	628232084,06	23 860 354.12	2007

والشكل الموالي يوضح هذه النتائج:



شكل رقم 21: منحى تطور المردودية التجارية لمؤسسة CR-METAL (2007-2002)

التعليق:

من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ أنه نسبة المردودية التجارية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL في سنة 2000 قبل الاستقلالية عن المؤسسة، كانت مردوديتها التجارية مقبولة، ولكن خلال سنة 2002 انخفضت بنسبة كبيرة، وذلك راجع لإنخفاض النتيجة الصافية لهذه السنة، ونلاحظ خلال سنة 2004 ارتفعت النسبة قليلا، وهذا بسبب ارتفاع النتيجة الصافية، وعاودت الانخفاض، على غاية سنة 2007 ارتفعت نسبيا.

تقيس المردودية التجارية هامش الربح المحقق من قبل المؤسسة، ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها يمكن القول بأن المردودية المالية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL، تحسنت خلال السنوات الأخيرة خاصة في سنة 2007، ولكن رغم هذا فإن المردودية التجارية للمؤسسة منخفضة وعلينا تفعيل مواردها من أجل تحسينها.

4.3 دراسة واقع الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية

لدراسة واقع الثقافة السائدة في مؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL اعتمدنا على طريقة المقابلة الشخصية مع المسؤولين، وعلى توزيع الاستبيان على الإطارات والعمال في المؤسسة، وكذلك الاعتماد على الملاحظة. وفي هذا المبحث نصف مجتمع الدراسة، ونقوم بتحليل نتائج الاستبيان الموزع، واستخلاص النتائج.

1.4.3 الإطار المنهجي للدراسة واقع ثقافة المؤسسة في المؤسسة CR-METAL

يعتبر الإطار المنهجي الأساس الذي يقوم عليه البحث العلمي، فهو عبارة عن مجموعة من الخطوات والقواعد العامة، والتي يتم من خلالها تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى وطبيعة الموضوع المختار للدراسة وإبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات، دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البحث من مجتمع الدراسة. وبالتالي اعتمدنا في دراستنا على:

1.1.4.3 أدوات الدراسة

إن أي دراسة علمية لابد وأن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية:

1- الاستمارة: تشكل استمارة البحث إحدى الوسائل البحثية الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية إذ يتم بناؤها على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة، مما يستدعي تقسيمها إلى بنود أساسية يغطي كل منها فرضية معينة أو هدفاً معيناً ويتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث ثم صياغة هذه المؤشرات في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين أو مجموعة المؤشرات المتعلقة ببند معين ومن ثم تتكامل المؤشرات لتغطي بنود الاستمارة التي تتكامل هي بدورها لتغطي جزئيات الدراسة وأهدافها. [149]

ص196

تم إعداد في بداية الأمر استمارة واحدة وبعد إجراء اختبار لهذه الاستمارة، وتم فهما قبولها من قبل المبحوثين، وبالتالي تم تعميم الاستمارة وتوزيعها على عينة الدراسة.

جاءت الاستمارة على شكل أسئلة قسمت إلى أربعة محاور رئيسية كالتالي: (أنظر الملحق رقم 04).

المحور الأول: بيانات عامة عن المبحوثين

المحور الثاني: أسئلة حول ثقافة المؤسسة

المحور الثالث: أسئلة مرتبطة بالتسيير وثقافة المؤسسة

المحور الرابع: أسئلة مرتبطة بثقافة المؤسسة والمردودية في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية.

2- الملاحظة البسيطة الخارجية: هناك عدة أساليب للملاحظة وفي دراستنا اعتمدنا على أسلوب الملاحظة البسيطة بدون مشاركة و في هذا الأسلوب يقوم الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطاتهم، فهذه الملاحظة لا تتعدى النظر والاستماع والمراقبة ومتابعة الموافق دون المشاركة الفعلية والانخراط في تلك الجماعة ويصعب في هذه الحالة التفهم التام لسلوك الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرفات الجماعة إلا أنها تمتاز بالموضوعية والحيادية وذلك بسبب عدم انخراط الباحث وتأثره سلبيا أو ايجابيا بسلوك الجماعة. [150] ص 224

وفي دراستنا هذه استعنا بأسلوب الملاحظة البسيطة الخارجية من خلال الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة الهياكل المعدنية حيث تم الكشف عن بعض الحقائق وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة خاصة أثناء القيام بالمقابلة مع بعض الإطارات، وكشف حقيقة علاقات الاتصال الرسمية بين الإدارة والعمال وكذلك نوعية القيادة المتبعة في المؤسسة، كما لا ننسى التنظيم الداخلي للمكاتب والورشات داخل المؤسسة.

3- أدوات تحليل البيانات: إن البيانات المجمع ومهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Science)، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة كالنسب المئوية قصد تحويل الأعداد إلى نسب بغرض التعليق عليها.

1.2.4.3 مجتمع الدراسة والعينة

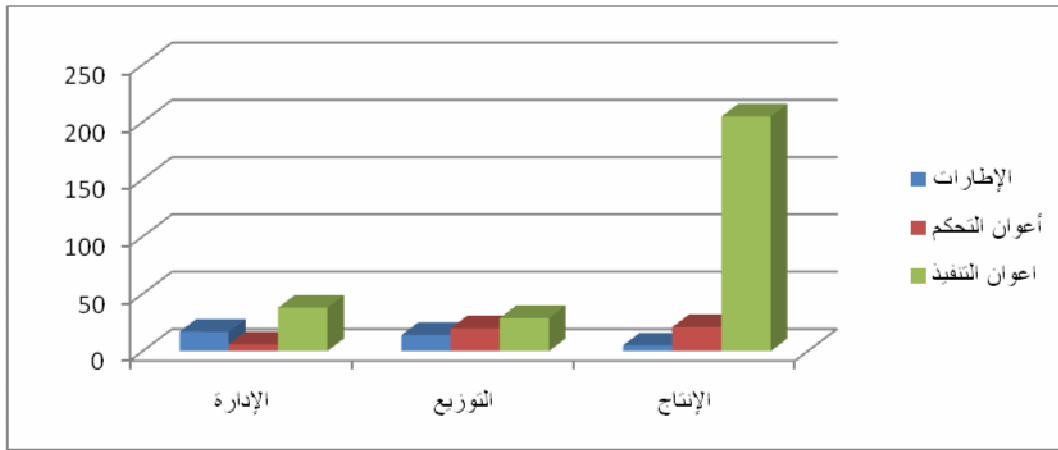
على كل باحث معرفة مجتمع دراسة التي يقوم بها، وأن يقوم باختيار عينة الدراسة على حسب نوع وطبيعة الدراسة التي يقوم بها، وهنا سنقوم بعرض مجتمع دراستنا والطريقة التي اعتمدناها في اختيار عينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة: تركز هذه الدراسة على موضوع دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الجزائرية مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، ويتمثل مجتمع الدراسة

في جميع أفراد المستويات الإدارية في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، والذي يبلغ عددهم ل الإجمالي 355 عامل منها 325 دائمون و 80 عامل مؤقتين بالإضافة إلى أعوان يعملون في إطار التكوين المهني والتمهين. موزعين حسب الوظائف كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 15: عدد العمال في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية لسنة 2007

الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة المئوية
05	21	205	231	65.05 %
14	20	29	63	17.74 %
17	06	38	61	17.18 %
36	47	271	355	100 %
10.14%	13.24 %	76.34 %	%100	



شكل رقم 22: توزيع عمال المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية لسنة 2007

2- اختيار عينة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة الطبقيّة المتساوية النسب التي هي صنف من المعاينة الاحتمالية، وتنطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه وأن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى، وتم اختيار نفس النسبة من كل طبقة التي تمثل مستوى وظيفي معين من الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بالنسبة للمسح بالاستمارة، وحددت النسبة بـ 50 % من مجموع مفردات مجتمع الدراسة على اعتبار أن هذه النسبة هي المعقولة والمقبولة إحصائيا في تمثيل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل وعلى ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق المراحل التالية:

- فئة الإطارات: عدد المبحوثين 36 أخذنا نسبة 50 % وذلك لأخذ العينة الملائمة للدراسة حيث يبلغ عدد العينة 18 إطار، وبعد الانتهاء من عملية ملء الاستمارات تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة (أي 18 استمارة).

- فئة أعوان التحكم: وفي هذه العينة كان مجموع المبحوثين 47 عون، أخذنا نسبة 50 % فبلغ أفراد العينة 23 عون، وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارة تم استرجاع 19 استمارة من عدد العينة، أي هناك 04 استمارات لم تسترجع.

- فئة أعوان التنفيذ: عدد المبحوثين 271 أخذنا 50 % وبالتالي أصبح عدد أفراد العينة 135 عون تنفيذ، وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارة تم استرجاع 128 استمارة أي هناك 07 استمارات لم تسترجع.

ومنه بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 165 استمارة، وبالتالي تم تحقيق نسبة 93.43 % من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة، وقد تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عشوائية في حدود التوزيع الطبقي لهذه العينة. وفيما يلي عرض وتحليل نتائج الاستمارة الموزعة.

2.4.3 عرض و تحليل الاستمارة

جاءت الاستمارة على شكل أسئلة قسمت إلى أربعة محاور رئيسية، وركز المحور الأول على معلومات عامة عن المبحوثين، المحور الثاني من الأسئلة كانت حول ثقافة المؤسسة، أما المحور الثالث من الأسئلة مرتبطة بثقافة المؤسسة والتسيير في المؤسسة، والمحور الأخير هي أسئلة متعلقة بثقافة المؤسسة والمردودية (أنظر الملحق رقم 04). وهنا سنحاول تحليل كل محور على حدى.

ملاحظة : كل الجداول و الأشكال الآتية من إعداد الطالبة .

1.2.4.3 بيانات عامة عن المبحوثين

كانت الأسئلة في هذا المحور عبارة عن معلومات عامة عن المبحوثين، وجاءت كالتالي:

السن:

-1

يعتبر السن مؤشر مهم لمعرفة ودراسة ثقافة الأفراد، ويساعد في توقع تصرفاتهم وردود أفعالهم.

يبين الجدول التالي توزيع المبحوثين حسب السن:

الجدول رقم 16: توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
12.72 %	21	أقل من 25 سنة
23.63 %	39	من 25 إلى 35 سنة
32.12 %	53	من 36 إلى 45 سنة
26.66 %	44	من 46 إلى 55 سنة
4.84 %	8	أكثر من 55 سنة
100 %	165	المجموع

التعليق:

يلعب مؤشر السن دور مهم في تحديد أفكار الأفراد واتجاهاتهم، وحتى بالنسبة للقيم الثقافية التي يحملونها، حيث تظهر البيانات الإحصائية أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية المحصورة بين 36-45 سنة بنسبة 32.12 % بتكرار (53)، ثم تليها الفئة العمرية الثانية المحصورة بين 46-55 سنة بنسبة 26.66 % بتكرار (44)، وبعدها الفئة العمرية الثالثة المحصورة بين 25-35 سنة وهي تمثل نسبة 23.63 % بتكرار (39)، أما الفئة العمرية الرابعة فهي فئة الأقل من 25 سنة بنسبة 12.72 % بتكرار (21)، وكانت الأقل نسبة هي الفئة العمرية الخامسة والتي تمثل الأفراد الذين سنهم أكثر من 55 سنة بنسبة 4.84 % بتكرار (8).

يمكن تبرير هذا التفاوت في الفئات العمرية، فالفئة العمرية الأكثر حضوراً هي فئة الشباب والمتقدمين في السن، وذلك كون المؤسسة قديمة النشأة، بدأت المؤسسة بتوظيف عمال جدد بالتالي قدرت نسبة الفئة العمرية الأقل من 25 سنة تمثل 12.72 %، ويعود قلة الأفراد أكثر من 55 سنة يعود إلى أنه قريب لسن التقاعد، المؤسسة قامت بتشجيع على التقاعد وذلك لفتح فرص توظيف جديدة لإستقبال عمال جدد وشباباً.

يلعب السن دور مهم في معرفة القيم والاتجاهات العمال، كما يلعب في معرفة قدرات الأفراد المهنية، العقلية والعضلية، وبما أن المؤسسة تتوفر على نسبة كبيرة من الشباب والمتقدمين في السن، فيمكن القول بأن العمال في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية لهم قدرات وإمكانيات كبيرة، وعلى المؤسسة معرفة كيفية استغلالها، وكيفية تحفيزهم للرفع من مردوديتهم.

الحالة

الاجتماعية: تعبر الحالة الاجتماعية على مدى استقرار العمال خارج المؤسسة في الحياة اليومية، فالاستقرار يؤثر على نفسية العمال ومدى ولاءهم للمؤسسة.

الجدول رقم 17: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
33.93 %	56	أعزب
53.93 %	89	متزوج
5.45 %	9	أرمل
6.66 %	11	مطلق
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 17 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، إذ يلاحظ أن (89) بنسبة 53.93 % هم متزوجين وأن (56) غير متزوجين بنسبة 33.93 % فإن نسبة المتزوجين أكبر مقارنة مع الغير المتزوجين، أما نسبة المطلقين هي 6.66 % بتكرار (11)، فيما تقدر نسبة الأرمال ب 5.54 %.

يعتبر الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا وأقل تركا للعمل، وذلك بالمقارنة بالشخص الأعزب، فيتمتع أكثر بروح المسؤولية فهو يكون مسؤول عن عائلته. وبمقارنة مع جدول توزيع حسب السن، نلاحظ أنه معظم العمال سنهم أكبر من 35 سنة، لذا فإنهم متزوجون (بلوغهم سن الزواج حسب تقاليد المجتمع الجزائري)، وبالتالي يمكن أن نقول أن معظم عمال المؤسسة هم مستقرون عائليا.

3- المستوى التعليمي: يعكس المستوى التعليمي لأفراد مختلف معارفهم، وخبرات، وقيمهم.

الجدول رقم 18: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12.72 %	21	جامعي
20.00 %	33	ثانوي
43.63 %	72	متوسط

ابتدائي	39	% 23.63
المجموع	165	% 100

التعليق:

يبين الجدول رقم 18 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أكبر نسبة هي المستوى المتوسط وتمثل نسبة 43.63% بتكرار (72)، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى الابتدائي بنسبة 23.63%، وبعدها تأتي فئة الأفراد الذين لديهم المستوى الثانوي بنسبة 20.00% بتكرار (33)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي فهي تمثل 12.72% بتكرار (21).

يمكن تفسير هذه النتائج كون المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، فهي تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة مهنياً، فطبيعة نشاط المؤسسة يتطلب جهد عضلي أكثر ما هو فكري عقلي، فهي تعمل في مجال التلحيم والحدادة، وهذا المجال من الصناعات لا يتطلب مستويات تعليمية عالية، فالمستوى المطلوب للحصول على الشهادة في هذه الاختصاصات هو المتوسط أو بدون مستوى من مراكز التكوين المهني والتمهين في هذه التخصصات، وأن مما يفسر وجود نسبة معتبرة من الأفراد الذين لديهم المستوى الابتدائي. أما بالنسبة للجامعيين فهم إطارات ويعملون في الإدارة.

4- الأقدمية بالمؤسسة: تعني الأقدمية استقرار العمالة في العمل، وتعبّر عن سنوات العمل في المؤسسة، وعن خبرتهم. يعتبر مؤشر الأقدمية من بين أهم المؤشرات التي تسمح لنا بقياس مدى ولاء العمال للمؤسسة وتعطينا نظرة عن محيط العمل وعلاقات بين العمال، وتبين لنا خصائص ثقافة المؤسسة السائدة فيها، وذلك كون ثقافة المؤسسة تتكون من ذاكرة المؤسسة والعمال وكونها تراكمية. الجدول الموالي يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية.

الجدول رقم 19: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	29	% 13.39
من 5 إلى 10 سنوات	48	% 29.09
أكثر من 10 سنوات	88	% 53.33
المجموع	165	% 100

التعليق:

يبين الجدول رقم 19 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي 53.33 % والتي تمثل الفئة التي لديها أقدمية أكثر من 10 سنوات بتكرار (88)، ثم تليها الفئة التي لديها أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29.09 % بتكرار (48)، وأخير نسبة الفئة التي لديها أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 13.39 % بتكرار (29).

ويمكن تفسير ذلك بحكم المؤسسة قديمة النشأة نوعا ما، وبعامل تقدم سن العمال كما أشرنا إليه سابقا، وبالتالي عدد العمال الذين لديهم أقدمية وخبرة أكثر من 10 سنوات تمثل أكبر نسبة.

للأقدمية تأثير على أداء وإنتاجية العامل، وذلك إذا كانت تزيد من مهارات الفرد وخبراتهم، وبالتالي تؤثر على مردوديتهم وعلى مردودية المؤسسة ككل. مما يفيدنا في معرفة خصائص الثقافة السائدة في المؤسسة وفق الممارسات التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة للحفاظ على عمالتها.

وبمقارنة سنوات الأقدمية مع مردودية المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، نلاحظ أنها متذبذبة، فهي تتغير من سنة إلى أخرى ولكن عموما يمكن القول بأنها تحسنت وخاصة في سنة 2007 (ما عدى المردودية المالية التي انخفضت مقارنة مع سنة 2006)، فإن مستوى أداءهم وطاقاتهم الإنتاجية) مع مقارنة مع جدول عدد الوحدات المنتجة)، وذلك كون أغلب العمال في المؤسسة لديهم خدمة أكثر من 10 سنوات مما اكسبهم خبرات وقدرات في مجال عملهم، كما أنه يمكن أن تعبر عن مدى ولاء العمال للمؤسسة.

5- المدة التي احتجتها للإندماج في المؤسسة: إن اندماج العامل في محيط عمله يسهل له أداء مهامه بأكثر كفاءة، ويساعده على بذل مجهودات أكبر لأجل ذلك. حيث أن سرعة الاندماج في الوسط الوظيفي للعمال يزيد من قوة ارتباطهم بها.

الجدول رقم 20: توزيع عينة الدراسة حسب مدة الاندماج

النسبة	التكرار	فترة الاندماج
18.78 %	31	من اليوم الأول
52.72 %	87	بعد 03 أشهر
16.96 %	28	بعد 06 أشهر
11.51 %	19	بعد 09 أشهر
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 20 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدة التي احتاجها العمال للإندماج في المؤسسة، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي نسبة الأفراد الذين أجابوا أنهم اندمجوا بعد 03 أشهر بنسبة 52.72 % بتكرار (87)، ثم تليها نسبت الأفراد الذين استطاعوا الاندماج من اليوم الأول بنسبة 18.78 % بتكرار (31)، أما نسبة الأفراد الذين اندمجوا بعد 06 أشهر 16.96 % بتكرار (28)، وأخيرا الأفراد الذين اندمجوا بعد 09 أشهر بلغت نسبتهم 11.51 % بتكرار (19).

سمح لنا هذا التساؤل من معرفة مدى تأقلم العمال مع المؤسسة ومع زملائهم في العمل، وبينت لنا النتائج أن أغلب العمال لم يحتاجوا إلى فترة طويلة للإندماج في المؤسسة (أقل من ثلاثة أشهر)، ومن جهة ثانية يعبر مدى الارتباط بالمؤسسة والاندماج فيها عن تكون ثقافة مؤسسة قوية ومنسجمة، تجعل الأفراد يبدون تضامنا فيما بينهم ويساعدون بعضهم البعض على أداء الأعمال، والعمل في إطار تكاملي، بين مختلف الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، وهذا يمكن العمال الجدد من الانسجام والتأقلم السريع مع العمال في المؤسسة، مما يسهل عليهم القيام بأعمالهم واكتسابهم مهارات بسرعة، وإمكانية تحسين أداءهم.

6- هل اشتغلت بمؤسسة أخرى قبل الإلتحاق بمؤسستكم: يسمح لنا هذا التساؤل بمعرفة هل لدى العمال خبرات وتجاربههم قبل التحاقهم بالمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، ومدى توافقه مع المؤسسة، ومعرفة الفرق بين المؤسسة ومؤسسات أخرى.

الجدول رقم 21: توزيع عينة الدراسة حسب اشتغال بمؤسسة أخرى

النسبة	التكرار	الجواب
29.69 %	49	نعم
63.63 %	105	لا
6.66 %	11	بدون إجابة
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 21 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب هل اشتغلوا بمؤسسة أخرى قبل الإلتحاق بالمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL البلدية، وكانت أكبر نسبة لم يعملوا في مؤسسة

أخرى بنسبة 63.63% بتكرار (105)، في حين قدرت نسبة العمال الذين اشتغلوا في مؤسسة أخرى هي 29.69% بتكرار (49)، وهناك من لم يجيبوا على هذا السؤال وبلغت نسبتهم 6.66% بتكرار (11).

إن العمل بمؤسسات أخرى قبل الالتحاق يشكل لدى العمال فكرة عن المؤسسات الأخرى، ويسمح لهم بمقارنة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية مع المؤسسات التي عملوا بها من قبل. وبملاحظة نسبة تطور العمالة في المؤسسة للفترة الممتدة من 2002 إلى غاية 2007، نلاحظ أن نسبة نقص عدد العمال ليس كبير، فمعدل ترك العمل نادر جدا، والتغير الذي يحدث يكون جراء خروج العمال للتقاعد أو إنهاء عقود العمل بالنسبة للعمال المتقاعدين.

إذا كان

جوابك بنعم، هل كانت عمومية أم خاصة: جاء هذا التساؤل مكمل للتساؤل الذي قبله، فهو يبين لنا نوع المؤسسة (خاص أو عمومية) التي اشتغل بها هؤلاء العمال قبل الالتحاق بالمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL البلدية.

الجدول رقم 22: توزيع عينة الدراسة على حسب طبيعة المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
36.73%	18	عمومية
63.26%	31	خاصة
100%	49	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 22 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المؤسسات التي عملوا فيها قبل الالتحاق بالمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL البلدية، وكانت أكبر نسبة هي المؤسسات الخاصة بنسبة 63.26% بتكرار (31)، أما نسبة الذين اشتغلوا في مؤسسات عمومية 36.73% بتكرار (18).

من خلال النتائج نلاحظ أن أكبر نسبة هي المؤسسات الخاصة، ويمكن تفسير ذلك أن معظم الأفراد يفضلون العمل في المؤسسات العمومية، وذلك لكونها توفر لهم عدة مميزات وخدمات عكس المؤسسات الأخرى كالضمان الاجتماعي، ضمان التقاعد، الخدمات الصحي... الخ، وبالتالي يتخلون عن عملهم في المؤسسات الخاصة مقابل فرصة العمل في مؤسسة عمومية، وبالمقارنة مع جدول تطور اليد

العاملة في المؤسسة نلاحظ أن نسبة ترك العمال للمؤسسة قليلة، مما يعبر عن راحتهم و ولاءهم للمؤسسة. وهذا ما سنختبره في التساؤلات القادمة.

2.2.4.3 أسئلة حول ثقافة المؤسسة

تشكلت هذه المجموعة المشكلة من أسئلة عن ثقافة المؤسسة:

1- تعرف تاريخ إنشاء مؤسستكم: من بين أهم العناصر الثقافية هو تاريخ المؤسسة، فهي تتكون خلال التطورات التي تمر بها المؤسسة. ومعرفة العمال بها يعبر عن قوة الثقافة ووجود اتصال فعال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 23: توزيع عينة الدراسة حسب معرفتهم لتاريخ إنشاء المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
65.45 %	108	نعم
28.48 %	47	لا
6.60 %	10	بدون إجابة
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 23 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب معرفة المبحوثين بتاريخ إنشاء مؤسستهم، و نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يعرفون تاريخ إنشاء المؤسسة هي 65.45 % بتكرار (108)، أما نسبة العمال الذين لا تاريخ إنشاء المؤسسة 28.48 % بتكرار (47)، نسبة الذين لم يجيبوا على هذا السؤال هي 6.60 % بتكرار (10).

إن معرفة تاريخ المؤسسة والمؤسس لها، أمر مهم فثقافة تتأثر بالمؤسس الأول، وبتاريخها، فهي تنتقل عبر الأجيال من خلال المحاكاة والتعلم، فعلى كل عمل معرفة تاريخ إنشاء المؤسسة والمؤسسين. وهذا يعبر عن بعض القصص والروايات التي يمكن أن تتداول داخل المؤسسة.

- إذا كان جوابك بنعم، فما هو: وأردنا من خلال هذا التساؤل معرفة هل حقا الذين أجابوا بنعم كانوا يعرفون التاريخ بالضبط، فكان عدد الذين أجابوا بنعم هو 108، والجواب الصحيح عن هذا السؤال هو: أن التاريخ الحقيقي لإنشاء مؤسستكم هو سنة 1953. معظم العمال الذين أجابوا بنعم، يعرفون التاريخ الحقيقي لإنشاء المؤسسة فقدرت نسبتهم ب 76.58 % بتكرار (83)، وأما الذين إجابتهم لم تكن صحيحة

فقدت نسبته 23.14% بتكرار (25)، فهم يعتقدون معرفته، ورغم ذلك كانت الإجابات قريبة من الصحيح وتمثل في السنوات التالية (1952، 1954، 1956).

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نقول بأن معظم عمال المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية يعرفون تاريخ إنشاء مؤسستهم.

-2

معلوماتك

حول تاريخ المؤسسة (مختلف الأزمات، الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة):

يبحث هذا السؤال إلى معرفة مدى معرفة العمال بمؤسستهم، وذلك من خلال معرفتهم بالتطورات، الأزمات، مختلف التغييرات التي حدثت في المؤسسة خلال سنوات عملهم بها. معظم الإجابات تمحورت حول النقاط التالية:

المؤسس

الأول للمؤسسة وهو لمستعمر الإيطالي كرميلي KARMILI، وأنها بعد الاستقلال تحولت إلى مؤسسة وطنية .

الاستقلالية

عن المؤسسة الأم سنة 2001.

حصول

على شهادة ISO9001.

العمال يعرفون المعالم الأساسية التي مرت بها المؤسسة، فهذه النقاط تمثل أحداث والمعالم التي مرت بها المؤسسة، وكان لها تأثيرات وتغييرات على المؤسسة وعلى العمال، فتمكن العمال من اكتساب قيم جديدة والتخلي عن قيم أخرى، والعمل على مواكبة التغييرات والتطورات، مواجهة الأزمات والصمود أمامها. هناك من اعتبرها بأنها تطورات من الحسن إلى الأحسن.

القيم التي

-3

يؤكد عليها المسؤولون في المؤسسة:

تعبّر القيم عن مختلف السلوكيات التي يجب أن يتصرف بها العمال في العمل، وبالتالي ما يجب أن يكون عليه العمل، من أجل تحسين مستوى أداءهم. وبالتالي يعمل المسؤولون في المؤسسة بزرع أو تأكيد بعض القيم الإيجابية التي يريدون أن يكون فيها جو العمل. ومن خلال هذا التساؤل أردنا معرفة ترتيب بعض القيم التي يؤكد عليها المسؤولون في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: توزيع عينة الدراسة حسب القيم التي يؤكد عليها المسؤولون في المؤسسة

النسبة	التكرار	القيم
65.45 %	108	الانضباط
36.36 %	60	التعاون
12.12 %	20	حب العمل
21.81 %	36	الاحترام
29.09 %	48	المردودية العالية
7.27 %	12	الأمانة
41.21 %	68	احترام الوقت
3.63 %	06	العدل

التعليق:

يبين الجدول رقم 24 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب القيم التي يؤكد عليها المسؤولون في المؤسسة، وفي المرتبة الأولى كما يوضحها الجدول هي الانضباط بنسبة 65.45 % بتكرار (108)، وتأتي في المرتبة الثانية احترام م أوقات العمل بنسبة 41.21 % وبتكرار (68)، وأما في المرتبة الثالثة تأتي زرع قيم التعاون بين العمال بنسبة 36.36 % التكرار (60)، في المرتبة الرابعة المردودية العالية النسبة 29.09% بتكرار (48)، وفي المرتبة الخامسة تأتي زرع قيم الاحترام النسبة 21.81 % بتكرار (36)، وفي المرتبة السادسة زرع قيم حب العمل النسبة 12.12% بتكرار (20)، أما في المرتبة السابعة تأتي قيم الأمانة النسبة 7.27 % التكرار (12)، أما في المركز الثامن وأخيرا قيم العدل النسبة 3.63 % التكرار (06).

كل قيمة من القيم السابقة الذكر، تساعد على خلق جو ملائم للعمال، ومحاولة إنشاء وتقوية الثقافة في المؤسسة، وتشجيع خلق ثقافة إيجابية تقوم على الاحترام، حب العمل، التعاون.. الخ، كما تشجع على الرفع من مردودية العمال مما يؤثر بدوره على مردودية المؤسسة ككل.

فالمسيرين في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية يسعون دائما على تأكيد هذه القيم، والحرص على بقاءها وانتقالها للأجيال القادمة، حتى تتمكن المؤسسة من الاستمرار والمقاومة مع مختلف التغيرات الحاصلة في محيطها، فهم يسعون لخلق جو ملائم، وتحسين علاقات العمل.

4- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل :

تبين لنا هذا التساؤل طبيعة العلاقة بين العمال، والذي يساعدنا من استنتاج جو العمل الذي يعمل فيه هؤلاء العمال، ومدى راحتهم أو عدم الراحة في مكان العمل. وهذا يمكن أن يؤثر على ولاء واسمرار العمال بالمؤسسة، فلها تأثير مباشر على قراراتهم.

الجدول رقم 25: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة بين العمال

العلاقة	التكرار	النسبة
جيدة	97	58.78 %
حسنة	39	23.63 %
عادية	21	12.72 %
سيئة	8	4.84 %
المجموع	165	100 %

التعليق:

يبين الجدول رقم 25 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين العمال في العمل، إذ يلاحظ أن أكبر نسبة يعتبرون العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل جيدة أي نسبة 58.78 % بتكرار (97)، أما نسبة الذين يعتبرون أن علاقتهم حسنة هي 23.63 % بتكرار (39)، أما الذين يعتبرون علاقتهم بالزملاء علاقة عادية هي 12.72 % بتكرار (21)، وبالنسبة للأفراد الذين يعتبرون أن علاقة بزملائهم سيئة قدرت نسبتهم ب 4.84 % بتكرار (8).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن أن نقول أن أكبر نسبة هي علاقة جيدة، مما يوفر محيط داخلي مريح للعمال، وبالمقارنة مع سؤال مدة الاندماج نلاحظ أنه لجو العمل تأثير كبير في الاندماج بسرعة، وهذا يدعم الإجابة السابقة، مما يسمح للعمال بالشعور بالراحة النفسية، والرضا، واستغلال طاقاتهم بأحسن وجه.

5- إذا أتاحت لك فرصة العمل بمؤسسة أخرى بأجر أعلى هل تغادر المؤسسة على الفور:

يقيس لنا هذا السؤال مدى ولاء وارتباط العمال بالمؤسسة، فيعتبر الأجر من المحفزات المادية التي يريد كل فرد الحصول عليها، وهي أكثر أنواع الحوافز التي تؤثر على العمال. والجدول الموالي يوضح النتائج التي تحصنا عليها.

الجدول رقم 26: توزيع عينة الدراسة حسب ترك المؤسسة مقابل أجر أعلى

الجواب	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

نعم	90	% 54.54
لا	75	% 45.45
المجموع	165	% 100

التعليق:

يبين الجدول رقم 26 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مغادرة العمال المؤسسة على الفور العمل بمؤسسة أخرى بأجر أعلى، وكانت أكبر نسبة هي نسبة الذين كان جوابهم بنعم وهي % 54.54 بتكرار (90)، أما نسبة الذين كان جوابهم ب لا كانت % 45.45 بتكرار (75).

من خلال النتائج نقول أن %54.54 جاهزون للتخلي عن المؤسسة مقابل أجر أعلى، مما يبين اهتمام وتفضيل العمال للحوافز المادية أكثر من المعنوية. ورغم هذه النسبة فإن نسبة العمال الذين ليسوا مستعدون على التخلي عن المؤسسة مقابل الزيادة في الأجر هي نسبة معتبرة.

لماذا في

كل الحالات: تنوع وتعددت الإجابات وهناك من لم يجب، ولكن يمكن أن نقسم الإجابات إلى نقطتين رئيسيتين، هما:

دوافع

- التخلي عن المؤسسة: وتمثلت معظم التبريرات في: ارتفاع وغلاء مستوى المعيشة وارتفاع الأسعار، وبالتالي يريدون تحسين مستواهم المعيشي، وهناك إجابات قليلة كانت بسبب سوء العلاقة مع الزملاء.

أما دوافع

- العامل لعدم التخلي عن المؤسسة مقابل الزيادة في الأجر هي: حسن العلاقة مع الزملاء، الشعور بالارتياح النفسي في المؤسسة، قرب مواعيد الترقية فهم لا يريدون تضييع فرصة الترقية التي ينتظرونها، الشعور بالهدوء والسلام، بسبب الخبرة والأقدمية في المؤسسة، وهناك من يعتقدون أنه فات الوقت لتغيير المؤسسة.

وبالتالي يمثل الأجر العالي يعتبر نوع من أنواع التحفيز، فمعظم العمال يبحثون على الأجر العالي، ولكن ليس النوع الوحيد من الحوافز التي تؤثر على العمال، وهي الحوافز المعنوية والتي لها تأثير كبير على أداء العمال.

6- هل علاقتك بزملائك تتميز ب: تبين لنا طبيعة العلاقة نوع الثقافة والقيم السائدة في المؤسسة، ومدى تطبيق القيم التي يزرعها الرؤساء في العمل، وهذا التساؤل يدعم التساؤلات السابقة، وللتأكد من حقيقة جو العمل السائد في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية. والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 27: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العلاقة بين العمال

العلاقة	التكرار	النسبة
علاقة محبة واحترام	92	55.75 %
علاقة صراع ونزاع	15	9.09 %
التعاون واشتراك الجماعي	58	35.15 %
المجموع	165	100 %

التعليق:

يبين الجدول رقم 27 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العلاقة بين العمال، حيث نلاحظ أم أكبر نسبة من الأفراد يقولون أن العلاقة التي تسود بينهم وبين زملائهم هي علاقة محبة واحترام بنسبة 55.75 % بتكرار (92)، وتتمثل نسبة الأفراد الذين يعتبرون أن العلاقة التي تسود بينهم وبين زملائهم هي علاقة تعاون واشتراك الجماعي هي 35.15 % بتكرار (58)، وأما نسبة الأفراد الذين يعتبرون أن علاقتهم مع الزملاء هي علاقة صراع ونزاع قدرت ب 9.09 % بتكرار (15).

تعبر طبيعة العلاقة بين العمال عن الثقافة والقيم السائدة في المؤسسة ومدى تطبيقها (قيم التعاون، حب العمل، الاحترام،... الخ)، فكل قيمة من القيم السابقة الذكر تساعد في خلق جو ملائم للعمل يسوده قيم الإيجابية التي تؤثر على نفسية العامل وعلى علاقته مع زملائه في العمل، مما يساعد على سرعة اندماج العمال الجدد للمؤسسة.

7- هل تشعر غالبا بالتوتر أثناء العمل: إن إحساس وشعور العمال أثناء العمل، وحالتهم النفسية تؤثر على طريقة قيامهم بأعمالهم، ونشاطهم، فالتوتر يجعل العمال لا يقومون بأعمالهم بصفة جيدة. والجدول الموالي يوضح مدى شعور العمال بالتوتر أثناء العمل.

الجدول رقم 28: توزيع عينة الدراسة حسب الشعور بالتوتر

الجواب	التكرار	النسبة
دائما	48	29.09 %
في معظم الأحيان	69	41.81 %

نادرا	31	18.78 %
أبدا	17	10.30 %
المجموع	165	100 %

التعليق:

يبين الجدول رقم 28 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدى الشعور بالتوتر أثناء العمل، وكانت أكبر نسبة هي اعمال الذين أجابوا في معظم الأحيان بنسبة 41.81 % بتكرار (69)، أما نسبة الذين كانت إجابتهم دائما فقدرت نسبتهم بـ 29.09 % بتكرار (48)، أما الذين أجابوا نادرا نسبتهم هي 18.78 % بتكرار (31)، وأما نسبة الذين أجابوا أنهم لا يشعرون أبدا بالتوتر هي 10.30 % بتكرار (17).

إن الشعور بالتوتر أثناء العمل يعود غالبا إلى الروتين أي قيام العامل بنفس الأعمال كل يوم خلال عدة سنوات، فإن هذا يؤدي إلى الشعور بالملل والتوتر. ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن أغلب العمال بالمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية يشعرون بالتوتر، مما قد يؤثر على معنوياتهم ومستوى أدائهم. وبالتالي حتى تتمكن المؤسسة من إخراج عمالها من هذا الإحساس يجب عليها إيجاد وسائل للترفيه، واقتراح طرق جديدة لتأدية المهام.

8- كيف ترى جو العمل بالمؤسسة: إن تقييم العمل لجو العمل، يؤثر عليهم وعلى طريقة تأديتهم للأعمال، وعلى مدى توافق العمال بالأعمال التي يقومون بها. وعن مدى حبهم لعملهم.

الجدول رقم 29: توزيع عينة الدراسة حسب جو العمل

النسبة	التكرار	يتميز ب
47.87 %	79	يتميز بالحيوية والنشاط
10.90 %	18	بالتوتر الدائم
32.12 %	53	يتميز بالملل والروتين
9.69 %	16	بدون إجابة
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 29 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مميزات جو العمل، وكانت نسبة الذين أجابوا أن الجو يتميز بالحيوية والنشاط هي 47.87% بتكرار (79)، أما نسبة الذين أجابوا أن الجو يتميز يتميز بالملل والروتين بنسبة 32.12% بتكرار (53)، نسبة الذين أجابوا أن الجو يتميز بالتوتر الدائم بنسبة 10.90% بتكرار (18)، نسبة الذين لم يجابوا على السؤال بدون إجابة بنسبة 9.69% بتكرار (16).

ومن خلال النتائج المتحصل عليها، فإن النتائج في هذا التساؤل تدعم الإجابة في التساؤلات السابقة حو جو العمل والعلاقة مع الزملاء، وبالتالي نستنتج أن العمال في المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية يعملون في جو ملائم ومناسب يسوده التفاهم والتعاون والمحبة بين أعضاء المؤسسة، مما يكسبها ميزة.

9- ماذا تمثل لك مؤسسة CR-METAL؟

لكل فرد اعتقاداته ورؤيته اتجاه المؤسسة، فكل فرد يحاول تحقيق شيء أثناء قيامه بأعماله داخل المؤسسة. ومن خلال هذا التساؤل أردنا معرفة ماذا تمثل المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية للعمالين فيها. والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: توزيع عينة الدراسة حسب ماذا تمثل لهم المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية CR-

METAL

النسبة	التكرار	
55.15%	91	مصدر رزق لك ولعائلتك
40%	66	مكان أين تستغل قدراتك ومعارفك
4.84%	8	مكان لتحقيق الأهداف
100%	165	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم 30، نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال يرون أن المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية تمثل لهم مصدر رزق لهم ولعائلاتهم بنسبة 55.15 % بتكرار (91)، وفي المرتبة الثانية نجد الفئة التي يعتبرونها مكان أين يستغلون قدراتهم ومعارفهم بنسبة 40 % بتكرار (66)، المرتبة الأخيرة بنسبة 4.84 % بتكرار (8) يعتبرون المؤسسة مكان لتحقيق أهدافهم.

وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الحالة الاجتماعية، نلاحظ أن أغلب العمال هم متزوجون وبالتالي لديهم مسؤوليات والتزامات إتجاه أفراد أسرهم، وبالتالي فإن المؤسسة تمثل مصدر رزق له ولعائلته. وأما فيما يخص الفئة التي يستغلون قدراتهم ومعارفهم، وهذا لكونهم يعملون في مجال تخصصهم.

10- هل أنت فخور بانتمائك لمؤسسة CR-METAL

إن شعور العامل بالفخر لانتمائه للمؤسسة يؤثر على نفسية العامل وعلى مستوى أدائه، فكلما زاد فخره زاد ولاءه وزاد جهده المبذول في القيام بالأعمال، فهو يعمل جاهدا حتى يساعد في الحفاظ على المؤسسة وبقائه في محيطها المتقلب. والجدول الموالي يبين مدى فخر عمال المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية بانتماءهم لها.

الجدول رقم 31: توزيع عينة الدراسة على حسب الفخر بالانتماء لمؤسسة CR-METAL

النسبة	التكرار	
16.36 %	27	فخور جدا
46.06 %	76	فخور
26.66 %	44	فخور نوعا ما
10.90 %	18	غير فخور
100 %	165	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثل العمال الفخورين بانتماءه للمؤسسة حيث قدرت نسبتهم 46.06% بتكرار (76)، وتليها نسبة العمال الفخور نوعا ما فقدرت نسبتهم بـ 26.66% بتكرار (44)، وبعدها تأتي نسبة العمال الفخور جدا لانتماءهم للمؤسسة بنسبة 16.36% بتكرار (27)، وأخير نسبة العمال الذين يشعرون بعدم الفخر إنتمائهم للمؤسسة بنسبة 10.90% بتكرار (18).

إن الإحساس بالفخر للانتماء للمؤسسة يعزز ثقافة الانتماء ويساعد في تشكيل ثقافة قوية تساهم رفع من أداء العمال وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة.

لماذا في

كل الحالات: من خلال هذا التساؤل نحاول معرفة السبب الذي يجعل العمال يشعرون بالفخر أو عدمه. و كانت الأجوبة كالتالي:

الجواب	
<ul style="list-style-type: none"> - لأنني اخترتها حبا لمهنتي لأن وجدت فيها العمل المناسب. - لأنني قضيت حياتي كلها فيها. - لكونها مؤسسة اقتصادية. 	فخور جدا
<ul style="list-style-type: none"> - لأنها مكان لتحقيق بعض أهدافي - أنا فخور بها نوعا ما من تاريخ هذه الشركة. - لأن تعتبر من أكبر الشركات في الوطن. - مجهودات المؤسسة في البقاء والمحافظة على العمال. - لأنها هي في حالة تطور مستمر في البناء والتكنولوجيا. - لاعتبارها مؤسسة اقتصادية - لاعتبار رأسمالها جيد. - لأنها ثروة وطنية. - لكون مردودها عالي والاهتمام بالعمال بكل حقوقه. - لأن مدخولها جيد. - زيادة في الإنتاج. - ميزانية جيدة - الاهتمام بالعامل وإعطاء كل حقوقه. 	فخور

- لأنها مؤسسة وطنية. - حسن طرق التسيير	
- لأنني قوتي أحده منها. - لأنها شركة قديمة جدا ومازالت قائمة. - لأنها استطاعت أن تعيش وسط العولمة	فخور نوعا ما
- لأن الأجر قليل. - لأنها تعتمد على الحقرة والمعرفة.	غير فخور

3.2.4.3 أسئلة مرتبطة ثقافة المؤسسة والتسيير

تمحورت مجموعة أسئلة هذا المحور من الاستمارة الموزعة حول ثقافة المؤسسة ونوع التسيير في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية:

1- من طرف من تتخذ القرارات بالمؤسسة: إن طريقة اتخاذ القرارات تعطينا فكرة عن طبيعة ونوعية التسيير السائد في المؤسسة.

الجدول رقم 32: توزيع عينة الدراسة حسب من يتخذ القرارات بالمؤسسة

النسبة	التكرار	
85.45 %	141	الإدارة وحدها
14.54 %	24	الإدارة بعد مشاورة العمال
100 %	165	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن أكبر نسبة من يتخذ القرارات في المؤسسة هي الإدارة وحدها بنسبة 85.45% بتكرار (141)، ثم تليها نسبة الذين يعتقدون أن الإدارة تأخذ القرارات بعد مشاورة العمال بنسبة 14.54% بتكرار (24).

ومن خلال النتائج نلاحظ أن الإدارة وحدها هي التي تتخذ القرارات داخل المؤسسة.

2- حسب رأيك ما الأفضل في اتخاذ القرارات: إن رأي العمال وقناعتهم في القرارات التي تأخذها الإدارة، وقناعتهم بهذه القرارات، وهذا يساهم على تطبيق هذه القرارات بأفضل طريقة.

الجدول رقم 33: توزيع عينة الدراسة حسب من الأفضل في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	
29.69 %	49	الإدارة وحدها
53.33 %	88	الإدارة بعد مشاورة العمال
16.96 %	28	تفويض السلطة
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 33 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب رأيهم في ما هي أفضل طريقة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، ففي المرتبة الأولى تأتي نسبة الذين يفضلون أن أفضل طريقة هي الإدارة بعد مشاورة العمال بنسبة 53.33% بتكرار (88)، وتأتي في المرتبة الثانية يعتقدون أن الإدارة وحدها يمكن أن تأخذ قرارات بنسبة 29.69% بتكرار (49)، وأخيراً نسبة الذين يعتقدون أن أفضل طريقة هي تفويض السلطة 16.96% بتكرار (28).

من خلال النتائج المتحصل عليها أن العمال يفضلون إشراكهم في اتخاذ القرارات، فهذه الطريقة تساعد في خلق روح المبادرة وتشجيع العمال في إبداء آراءهم، وفهم يعتقدون أنها أحسن طريقة لتحفيزهم والرفع من مردوديتهم. ورغم هذا فهناك نسبة يتقون بقرارات الإدارة، ويرون أنها تأخذ القرارات الصائبة.

3- ما هي طرق الاتصال التي تفضل التعامل بها: تلعب طرق الاتصال دوراً مهماً في تسهيل العملية الاتصالية بين الأفراد، فكل مؤسسة تعتمد على وسائل معينة، وكل فرد يفضل الاتصال بطريقة عوض عن أخرى. ومن خلال هذا التساؤل نحاول معرفة ماهي الطرق الاتصالية التي يفضل العمال الاتصال بها.

الجدول رقم 34: توزيع عينة الدراسة حسب طرق الاتصال

النسبة	التكرار	طرق الاتصال
26.06 %	43	الهاتف
12.12 %	20	الأنترنت
29.09 %	48	الاجتماعات
32.72 %	54	الخطاب الشفوي
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 34 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طرق الاتصال التي يفضلون التعامل بها، أولاً الخطاب الشفوي بنسبة 32.72 % بتكرار (54)، ثانياً الاجتماعات بنسبة 29.09 % بتكرار (48)، وأما ثالثاً الهاتف بنسبة 26.06 % بتكرار (43). وأخيراً الأنترنت بنسبة 32.72 % بتكرار (54).

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ معظم العمال يفضلون طرق الاتصال التقليدية في التعامل بها (الخطاب الشفوي، الاجتماعات، الهاتف)، وبمقارنة هذه النتائج مع المستوى التعليمي للعمال فإن أغليبتهم (مستوى متوسط وابتدائي) فهم لا يجيئون استخدام الكمبيوتر والتعامل بالأنترنت، وأما الفئة التي تفضي التعامل بها الإطارات وخاصة العمال في الإدارة فهي تسهل عليهم الحصول على المعلومات.

هل تناقش

4-

مشاكلك في العمل مع مسؤولك مباشرة: إن مناقشة العامل المشاكل التي يتعرض لها أثناء تأديته مهامه يبين لنا طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تعطينا فكرة عن نمط التسيير السائد في المؤسسة، وفعالية قنوات الاتصال المستعملة، فهي تسمح بتجنب العديد من الصعوبات.

الجدول رقم 35: توزيع عينة الدراسة حسب تناقش مشاكلك في العمل مع مسؤولك مباشرة

النسبة	التكرار	الإجابة
58.78 %	97	نعم
27.27 %	45	لا
13.93 %	23	بدون إجابة

المجموع	165	% 100
---------	-----	-------

التعليق:

يبين الجدول رقم 35 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدى مناقشة العمال لمشاكلهم في العمل مع مسؤولهم مباشرة، ومنه أكبر هي 58.78% وتمثل نسبة الذين أجابوا بنعم بتكرار (97)، ثم تليها نسبة الذين أجابوا بـ لا وقدرت بـ 27.27% بتكرار (45)، وأخيرا نسبة الذين لم يجيبوا على هذا التساؤل أي 13.93% بتكرار (23).

إن مناقشة مشاكل العمل مع المسؤولين مباشرة يساعد في سرعة حلها وتجاوزها، وذلك حتى لا تؤثر على السير الحسن للأعمال. ومن خلال النتائج المتحصل عليها من هذا التساؤل نلاحظ أن أكثر من 50% من العمال يناقشون مشاكلهم في العمل مع مسؤولهم مباشرة، مما يعزز مبادرة.

هل سبق

-5

لك وأن قدمت اقتراحات بشأن طرق تأدية الأعمال: إن تعزيز قبول اقتراحات العمل ودراستها خلال العملية الاتصالية من شأنه تبني ذاتية جماعة العمل، وعلى تعزيز قيم المبادرة، كما تعبر عن قدرة المسؤولين الاستماع للغير، وعلى درجة من المساندة التي تعبر عن ثقافة قوية تساعد في زيادة أداء العمال وولاءهم للمؤسسة.

الجدول رقم 36: توزيع عينة الدراسة حسب قدمت اقتراحات بشأن طرق تأدية الأعمال

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	99	% 60
لا	46	% 27.87
بدون إجابة	20	% 12.12
المجموع	165	% 100

التعليق:

من خلال الجدول رقم 36 نلاحظ أن 60% من أفراد العينة سبق لهم أن قدموا اقتراحات بشأن طرق تأديتهم لأعمالهم بتكرار (46)، وأن 27.87% لم يسبق لهم تقديم اقتراحات بتكرار (46)، والنسبة المتبقية 12.12% لم يجيبوا على هذا التساؤل بتكرار (20).

إن تقديم اقتراحات في العمل يبين لنا مدى خبرة وكفاءة العمال، وحرصهم على القيام بالأعمال بأحسن وأفضل الطرق.

- إذا كان جوابك بنعم، هل تقبل ذلك: يعتبر قبول الاقتراحات من طرف العمال من الديمقراطية وتشجيع روح المبادرة وزرع قيم الثقة في النفس للعمال وتحفيزهم على العمل وابتكار طرق جديدة في طرق تأدية الأعمال بأكثر فعالية، مما يساعد من تقليل التكاليف وتقليل الوقت الضائع، مما يعود بالربح على المؤسسة. والجدول الموالي يبين مدى تقبل المسؤولين اقتراحات التي قدمت من قبل العمال.

الجدول رقم 37 : توزيع عينة الدراسة حسب تقبل الاقتراحات

النسبة	التكرار	الإجابة
64.64 %	64	نعم
35.35 %	35	لا
100 %	99	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم 37 نلاحظ أن أكبر نسبة هي 64.64 % وتمثل نسبة العمال الذين قدموا اقتراحات وتقبلت منهم بتكرار (64)، وأن نسبة العمال الذين لم تتقبل اقتراحاتهم قدرت بـ 35.35 % بتكرار (35). الهدف من هذا التساؤل معرفة قناة الاتصال التي يعمل بها المسؤولون من خلال إشراك مرؤوسيه في التسيير. وهذا من شأنه تعزيز ثقافة اتصالية مدعمة لروح المبادرة.

وبمقارنة النتائج المتحصل عليها مع سنوات الاقدمية) أغلب العمال لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات)، نلاحظ أن العمال اكتسبوا خبرة في تأدية مهامهم مما يجعلوهم يبحثون عن أنجع الطرق لتأديتها، وبالتالي معظم الاقتراحات التي قدموها كانت في محلها مما أدى إلى قبولها من قبل المسؤولين، وهذا يساعد في تحفيزهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وزيادة مستوى أدائهم.

6- هل قامت الإدارة خلال السنوات الأخيرة بإحداث تغييرات: لا شيء يبقى ثابت على حاله، فالمؤسسات تقوم بإحداث تغييرات في مجال أو عدة مجالات فيها من أجل تحين أداءها ولمواكلة التغييرات، والتطورات الحاصلة في محيطها، وخاصة مع انفتاح الأسواق ودخول المؤسسات الأجنبية المنافسة. من خلال هذا التساؤل أردنا معرفة مدى إحساس ومعرفة العمال بهذه التغييرات، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم 38: توزيع عينة الدراسة حسب هل قامت الإدارة بإحداث تغييرات خلال السنوات الأخيرة

النسبة	التكرار	الإجابة
76.36 %	126	نعم
9.09 %	15	لا
15.75 %	26	بدون إجابة
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 38 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب رأيهم فيما إذا قامت الإدارة خلال السنوات الأخيرة بإحداث تغييرات في بعض المجالات، وبالتالي قدرت نسبة الأفراد الذين شعورهم بهذه التغييرات هي 76.36 % بتكرار (126)، وأما نسبة الأفراد الذين لم يشعروا بهذه التغييرات هي 9.09 % بتكرار (15)، وهناك بعض الأفراد الذين لم يجيبوا على هذا التساؤل قدرت نسبتهم بـ 15.75 % بتكرار (26).

وبالتالي فإن عدد كبير من العمال الذين أحسوا بمختلف التغييرات التي قامت بها خلال السنوات الأخيرة.

- إذا كان جوابك بنعم، هل هذا التغيير شمل: هذا التساؤل هو مكمل للتساؤل قبله، حيث نريد من خلال معرفة مدى إدراك العمال بمختلف مجالات التغيير التي قامت بها الإدارة، وهناك من قام باختيار أكثر من مجال مسه التغيير واعتمدنا فقط على أجوبة الأفراد الذين أحسوا بالتغيير وبالتالي عددهم 126، والنتائج مبينة الجدول الموالي:

الجدول رقم 39: توزيع عينة الدراسة حسب لتغييرات التي قامت بها الإدارة خلال السنوات الأخيرة

التغيير في:	التكرار	النسبة
-------------	---------	--------

وسائل الإنتاج	64	50.79 %
حجم العمال	45	42.85 %
تنظيم العمل	32	25.39 %
معايير النوعية	27	21.42 %
طرق التسيير	26	20.63 %

التعليق:

يبين الجدول رقم 39 مجالات التي شملها التغيير بالمؤسسة، حيث نلاحظ أن أولاً أكبر نسبة قالت أن هناك تغيير في وسائل الإنتاج بنسبة 50.79 % بتكرار (64)، ثم ثانياً يأتي التغيير في حجم العمال بنسبة 42.85 % بتكرار (45)، ثالثاً نسبة الذين يرون أن هناك تغييرات في تنظيم العمل قدرت بـ 25.39 % بتكرار (32)، رابعاً التغيير في معايير النوعية بنسبة 21.42 % بتكرار (27)، وأخيراً نسبة 20.63 % يقرون وجود تغيير في طرق التسيير بتكرار (26)،

قامت المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL بإخال تغييرات في كل هذه المجالات، وذلك كله قصد تحسين مردوديتها، وخاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة معايير الجودة ISO9000 سنة 2001، أدى بها إلى إحداث تغييرات من أجل ضمان التطبيق الجيد لهذه المعايير والحفاظ عليها.

وبمقارنة مجالات التغيير ومردودية المؤسسة، نلاحظ التغييرات التي قامت بها المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية ساهمت في تحسين مردودية المؤسسة، فإن التغييرات في عدد العمال وكذا وسائل الإنتاج ساهم في تحسن المردودية الاقتصادية للمؤسسة سنة 2007 مقارنة مع السنوات السابقة، وفيما يخص تغييرها في معايير النوعية وطرق تسييرها ساهم في الزيادة من المردودية التجارية للمؤسسة، وكذا ارتفاع رقم الأعمال مما يبين فعالية التسويق في المؤسسة، وكذا ارتفاع النتيجة الصافية، بينما نلاحظ إنخفاض نسبة المردودية المالية سنة 2007 مقارنة مع السنوات الأخرى.

7 - ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الترقية:

تعتبر الترقية من أهم المؤشرات الدالة على نوعية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من حيث الاعتماد على الأقدمية، المستوى التعليمي، الخبرة ومدى الاعتماد على العقلانية وطرق التسيير الحديثة في عملية الترقية والاختيار، ومن خلال إجابات المبحوثين المجسدة في الجدول الموالي سنحاول معرفة ما هي معايير التي على أساسها تتم الترقية بمؤسسة CR-METAL .

الجدول رقم 40: توزيع عينة الدراسة حسب طرق الترقية التي تعتمدها مؤسسة CR-METAL

النسبة	التكرار	المعايير
49.09 %	81	الأقدمية
33.93 %	56	المستوى التعليمي
16.96 %	28	الخبرة و الكفاءة
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 40 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب معايير الترقية المطبقة في مؤسسة CR-METAL، تبين لنا من خلال الإجابات أن أكبر نسبة تتمثل في معيار الأقدمية بنسبة 49.09 % بتكرار (81)، ثم يليها معيار المستوى التعليمي بنسبة 33.93 % بتكرار (56)، وأخيرا معيار الخبرة والكفاءة بنسبة 16.96 % بتكرار (28).

وهذا راجع لكون المؤسسة عمومية الجزائرية في تعتمد أكثر على الأقدمية، فهي لا تعتمد كثيرا على الخبرة والكفاءة من أجل الترقية. تعتبر الترقية من بين المحفزات الأساسية على تحسين الأداء، والانضباط، والمحافظة على اليد العاملة من خلال انتظارهم للترقية.

4.2.4.3 أسئلة مرتبطة بثقافة المؤسسة والمردودية

-1

ما هي

الشروط التي تساعد في زيادة مردوبيتكم: يهدف هذا التساؤل إلى معرفة الشروط التي تساعد العمال على زيادة مردوبيتهم، فكل فرد من الأفراد لديه شروط خاصة يريد أن تتحقق حتى تساعد في تحسين أداءهم وبالتالي زيادة مردوبيتهم. والجدول الموالي يبين هذه الشروط:

الجدول رقم 41: توزيع عينة الدراسة حسب الشروط التي تساعد على زيادة مردودية

النسبة	التكرار	الشروط المساعدة
--------	---------	-----------------

تحسين ظروف العمل	70	42.42%
التقدير و الاحترام	28	16.96%
الإحساس بالأمن	14	8.48%
حسن العلاقات مع الزملاء	31	18.78%
البحث عن الترقية	22	13.33%
المجموع	165	100%

التعليق:

يبين الجدول رقم 41 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشروط التي تساعد في زيادة مردوديتهم، حيث كانت أكبر نسبة التي يرون أن تحسين ظروف العمل بنسبة 42.42% بتكرار (70)، وثانياً حسن العلاقات مع الزملاء بنسبة 18.78% بتكرار (31)، وثالثاً التقدير والاحترام بنسبة 16.96% بتكرار (28)، ورابعاً البحث عن الترقية بنسبة 13.33% بتكرار (22)، وأخيراً الإحساس بالأمن بنسبة 8.48% بتكرار (14).

يمكن تفسير النتائج الموضحة في الجدول السابق، وذلك بأن كل فرد يحب العمل في أحسن وأفضل الظروف فهي تؤثر على نفسية وعلى أداءه (مردوديته)، إن البحث عن حسن العلاقة مع الزملاء في العمل يعبر عن المحيط الذي يعمل فيه، وبالتالي فإن العلاقة مع الزملاء لها تأثير قوي على نفسية العامل مهما كانت فهذا التأثير يكون إما تأثيراً إيجابياً أو سلبياً (علاقة محبة واحترام/ علاقة صراع وتصادم)، وإن الشعور بالتقدير والاحترام هو محفز قوي لرفع من مردودية العامل (تدرج في سلم الحاجات ماسلو)، كما يؤثر البحث عن الترقية وأيضاً على الأداء، فالفرد الذي يبحث عنها يبذل قصارى جهده للحصول عليها والارتقاء في السلم الوظيفي، ووضعوا في الأخير الإحساس بالأمن وهذا لأنهم يشعرون به من خلال مختلف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة (ضمان إجتماعي، توفير وسائل الحماية أثناء العمل).

- هل ترى أن مؤسستكم توفرها لكم:

الجدول رقم 42: توزيع عينة الدراسة حسب مدى توفر الشروط التي تساعد في زيادة مردودية

النسبة	التكرار	الإجابة
% 56.36	93	نعم
% 33.33	55	لا
% 10.30	17	بدون إجابة
% 100	165	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم 42 نلاحظ أن نسبة العمال الذين يرون أن المؤسسة توفرها لهم نعم بنسبة %56.36 بتكرار (93) وهي تمثل أكبر نسبة، أما نسبة الأفراد الذين يرون أن المؤسسة لا توفرها لهم قدرت ب % 33.33 بتكرار (55)، وهناك من لم يجيبوا على التساؤل قدرت نسبتهم ب % 10.30 بتكرار (17).

وبالمقارنة مع نتائج التي تحصلنا عليها من قبل فيما يخص محيط العمل نلاحظ أن محيط العمل في أغلب يسوده علاقة محبة واحترام، وكذلك تعاون وعمل جماعي بين العمال، مما يؤدي إلى تحقق شرط حسن العلاقة مع الزملاء، تعتمد المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية على مختلف أنواع الترقية كأداة لتحفيز عمالها على بذل مجهودات أكبر، كما توفر المؤسسة للعمال مختلف الطرق التي تجعلهم يحسون بالأمان.

2- هل تشعر بأن مردوبيكتم تحسنت خلال 05 سنوات الأخيرة:

الجدول رقم 43: توزيع عينة الدراسة حسب شعورهم بزيادة مردوبيتهم

النسبة	التكرار	الإجابة
% 74.54	123	نعم
% 16.36	27	لا
% 09.09	15	بدون إجابة
% 100	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 43 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب شعورهم بزيادة مردوديتهم، فنسبة الذين يعتقدون أن مردوديتهم زادت خلال السنوات الأخيرة هي 74.54 % بتكرار (123)، وقدرت نسبة الذين يعتقدون أن مردوديتهم لم ترتفع هي 16.36 % بتكرار (27)، وأما الذين لم يجيبوا على التساؤل فقدرت نسبتهم ب 09.06 % بتكرار(15).

وبمقارنة هذه نتائج أي تحسن شعور العمال بتحسن مردوديتهم مع مردودية المؤسسة ككل، نلاحظ أن هناك علاقة طردية بينهم، حيث نلاحظ أن نسبة المردودية الاقتصادية والتجارية ارتفعت خلال الخمس سنوات الأخيرة. وبالتالي يمكن القول أنه زيادة مردودية العمال تساهم في زيادة مردودية المؤسسة ككل.

- إذا كان جوابك بنعم، هل ظهر ذلك من خلال: إن الشعور بزيادة المردودية يكون نتيجة أعمال وتصرفات يقوم بها العامل تجعله يقيم من خلالها مردوديته. والجدول الموالي يوضح كيف ظهر الإحساس بزيادة المردودية في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية.

الجدول رقم 44: توزيع عينة الدراسة حسب مجالات زيادة المردودية

النسبة	التكرار	الإجابة
52.12 %	86	زيادة إنتاجيتك
19.39 %	32	تقليل عدد الغيابات
28.48 %	47	استغلال كل فترات العمل
100 %	165	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم 44 نلاحظ أن بنسبة 52.12 % بتكرار (86) يرون أن شعورهم بزيادة مردوديتهم سببه زيادة إنتاجيتك وذلك من خلال عدد الوحدات المنتجة، ثم تليها نسبة 28.48 % بتكرار (47) يرون أنها تمثلت في استغلال كل فترات العمل، وأخيرا بنسبة 19.39 % بتكرار (32) يعتقدون أن مردوديتهم زادت بسبب تقليلهم عدد الغيابات.

بمقارنة نتائج مع جدول تطور عدد اوحداث المنتجة للفترة من 2002 إلى 2007، نلاحظ أن عدد الوحدات زادت بنسبة 29.69 % خلال سنة 2007 مقارنة مع سنة 2006، مما أدى إلى شعور العمال بزيادة إنتاجيتهم. إن استغلال العمال كل فترات العمل يساهم في تخفيض التكاليف، وبتطبيق

المؤسسة أنظمة صارمة مع الغيابات والتأخيرات فإن معدل غياب الأفراد قل بكثير، وانتشرت قيم احترام موافقت العمل والإنضباط.

3- هل تعتقد أن الثقافة السائدة في مؤسستكم تساهم في: تعبر ثقافة عن مختلف القيم والسلوكيات والتصرفات داخل المؤسسة والمشاركة بين أفراد المؤسسة، فهي تعبر عن المحيط الذي يعمل فيه العامل، وبالتالي لها تأثير على العامل. ومن خلال هذا التساؤل نحاول معرفة تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية.

الجدول رقم 45: توزيع عينة الدراسة حسب الثقافة السائدة

النسبة	التكرار	
47.87 %	79	زيادة مردوديتكم
24.84 %	41	زيادة الولاء
16.96 %	28	الارتياح النفسي
10.30 %	17	التحفيز
100 %	165	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 45 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب رأي العمال في الثقافة السائدة في مؤسستهم حيث نلاحظ أن أولا أكبر نسبة يرون أن الثقافة السائدة في مؤسستهم تساهم في زيادة مردوديتهم بنسبة 47.87 % بتكرار (79)، وثانيا تساهم في زيادة الولاء بنسبة 24.84 % بتكرار (41)، وثالثا تساهم في زيادة الارتياح النفسي بنسبة 16.96 % بتكرار (28)، وأخيرا يعتبرونها تساهم في تحفيزهم بنسبة 10.30 % بتكرار (17).

وبمقارنة هذه النتائج بالنتائج السابقة نلاحظ أنه العمال يرون أن للثقافة السائدة في مؤسستهم دورا في تحسين مردوديتهم، وزيادة ولاءهم (مقارنة مع الأقدمية، وتطور عدد العمال، لا يوجد ترك العمل بنسبة كبيرة بالتغيرات الحاصلة هي قليلة جدا)، كما تساهم في زيادة الارتياح النفسي ونجد ذلك من خلال جو العمل السائد في المؤسسة (علاقات تعاون ومحبة بين العمال)، وكذلك تنمية قيم المبادرة والثقة بالنفس من خلال قبول اقتراحات المقدمة من قبلهم.

4- هل تشعر بأن مؤسستكم مختلفة عن المؤسسات الأخرى: إن كل مؤسسة تختلف وتتميز عن المؤسسات الأخرى، وإن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويعتبر شعور العمال بهذه الميزة يحقق لها المحافظة على العمال وزيادة ولاءهم وارتفاع أداءهم.

الجدول رقم 46: توزيع عينة الدراسة حسب تشعر بأن مؤسستكم مختلفة عن المؤسسات الأخرى

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	102	61.81 %
لا	46	27.87 %
بدون إجابة	17	10.30 %
المجموع	165	100 %

التعليق:

من خلال الجدول رقم 46 نلاحظ أن نسبة 61.81 % بتكرار (102) يعتقدون بأن مؤسستهم مختلفة عن المؤسسات الأخرى، وبنسبة 27.87 % بتكرار (46) يعتقدون بأن مؤسستهم لا تختلف عن المؤسسات الأخرى وأنها مثلهم، وهناك نسبة من العمال لم يجيبوا على هذا التساؤل وقدرت نسبتهم ب 10.30 % بتكرار (17).

وبالتالي فإن نسبة العمال الذين يشعرون بأن مؤسستهم مختلفة عن المؤسسات الأخرى، ودليل ذلك شعورهم بالفخر للانتماء بالمؤسسة، وعدم ترك المؤسسة، فبالرغم من أن فهناك عمال اشتغلوا في مؤسسات أخرى (خاصة/ عمومية) قبل التحاقهم بالمؤسسة فلم يتركوا المؤسسة للعمل بمؤسسات أخرى (أنظر جدول تطور العمال، جول سنوات الأقدمية).

- إذا كان جوابك بنعم، فيما يتجلى ذلك: إن الشعور بميزة المؤسسة يأتي من خلال مقارنة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في العديد من العناصر، وهنا حاولنا ذكر بعض العناصر التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية.

الجدول رقم 47: توزيع عينة الدراسة حسب العناصر التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى

النسبة	التكرار	
23.63 %	39	مختلف السلوكيات وتصرفات العمال
40.60 %	67	العلاقة بين الرؤساء والعمال
30.30 %	50	العلاقة بين العمال
05.45 %	9	مختلف العناصر الثقافية
100 %	165	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم 47 نلاحظ أن العمال يرون أن المؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى ب: أولاً طبيعة العلاقة بين الرؤساء والعمال قدرت نسبتها ب 40.60 % بتكرار (67)، ثانياً طبيعة العلاقة بين العمال بنسبة 30.30% بتكرار(50)، وثالثاً مختلف السلوكيات وتصرفات العمال بنسبة 23.63% بتكرار (39)، وأخيراً مختلف العناصر الثقافية بنسبة 05.45 % بتكرار (9).

وبمقارنة هذه النتائج مع النتائج السابقة يمكن تفسير كيف أن ميزة المؤسسة تتمثل في طبيعة العلاقة بين الرؤساء والعمال، ومن خلال فتح مجال مناقشة المرؤوسين مشاكلهم في العمل مع رؤساء، وكذلك بقبولهم اقتراحات العمال وتنمية روح المبادرة فيهم، والثقة في النفس، وأما فيما يتعلق بالعلاقة بين العمال فحسب النتائج السابقة نلاحظ أنه العلاقة بينهم هي علاقة محبة واحترام، تعاون، عمل جماعي. ومختلف السلوكيات وتصرفات العمال ويظهر ذلك من خلال المدة التي يحتاجها العامل الجديد للاندماج في المؤسسة (في أغلب الأوقات أقل من 03 أشهر)

5- كيف يؤثر محيط عملك على مردوديتك: يؤثر محيط العمل على مردودية العامل، وهذا التأثير إما يكون تأثير إيجابي أو سلبي. والجدول الموالي يظهر تأثير محيط العمل على مردودية العمال في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية.

الجدول رقم 48: توزيع عينة الدراسة على حسب كيفية تأثير محيط العمل على مردودية العمال

النسبة	التكرار	تأثير المحيط
29.69 %	49	سلبي
63.63 %	105	ايجابي
06.66 %	11	بدون إجابة
100 %	165	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم 48 نلاحظ أن 63.63% يرون أن محيط العمل يؤثر إيجابا على مردوديتهم بتكرار(105)، وأن 29.69% يرون أن محيط العمل يؤثر سلبا على مردوديتهم بتكرار(49)، ونسبة 06.66 % لم يجيبوا على هذا التساؤل بتكرار(11).

ومنه نستنتج أن المحيط السائد في المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على مردودية العمال فيها، مما يساعد في زيادة مردودية المؤسسة ككل (زيادة نسبة المرودية الاقتصادية والتجاري).

6- هل تعرف أن مؤسستكم تحصلت على شهادة الجودة ISO9000:

الجدول رقم 49: توزيع عينة الدراسة على حسب مدى معرفة العمال بحصول المؤسسة على شهادة الجودة ISO9000:

النسبة	التكرار	الإجابة
69.09 %	114	نعم
17.57 %	29	لا
13.33 %	22	بدون إجابة
100 %	165	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم 49 نلاحظ أن 69.09 % بتكرار(114) يعرفون أن مؤسستهم تحصلت على شهادة الجودة ISO9000، ونسبة 17.57 % بتكرار(29) لا يعرفون بأن مؤسستهم تحصلت على شهادة الجودة ISO9000، ونسبة 13.33 % بتكرار(22) لم يجيبوا عن هذا التساؤل.

- ماذا تعني لك شهادة الجودة ISO ، وما الذي أضافته في مردودية المؤسسة:

تقوم المؤسسة بالحصول على شهادة الجودة من أجل تحسين من نوعية منتجاتها، وتحسين أدائها وأداء العمال. ولكن ما توصلنا إليه من خلال هذا التساؤل أن العمال في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية لديهم نظرة سلبية اتجاه هذه المعايير وفوائدها، فالعمال ليس لديهم معلومات كافية عن هذه الشهادة، وإن دل شيء فهو نقص الاتصال فالعمال لديهم نظرة سيئة ولا يلاحظون أي فرق ملموس أو تحسن جلبته هذه الشهادة. وحسب رأي العمال فإنهم لم يلاحظوا أو يلمسوا تغييرات واضحة من خلال تطبيق إدارة الجودة، ويعتقدون أنها لم تؤثر على المردودية بشكل إيجابي.

4.2.4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى

" تتكون ثقافة المؤسسة من عناصر ضمنية وأخرى ظاهرة، بحيث يمكن أن يؤثر إما إيجابيا أو سلبيا على العمال وعلى محيط عملهم"، من خلال تعريف ثقافة المؤسسة نلاحظ أنها تتكون من القيم والمعتقدات والاتجاهات، والمعارف، وأنها تظهر من خلال السلوكيات والتصرفات، الملابس الموحدة، رموز المؤسسة، البناءات،... الخ، وهذا ما يثبت الشطر الأول من الفرضية، يؤثر نوع الثقافة السائدة (قوية /إيجابية أو ضعيفة/ سلبية) على محيط العمل، فالثقافة القوية/ إيجابية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك وأداء العمال، فهي تزيد من ولاءهم وتحفيزهم، مما يساعد على الرفع من أدائهم، والعكس يكون في حالة الثقافة الضعيفة/ السلبية، مما يثبت الشطر الثاني من الفرضية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية

" أثرت مختلف الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية (الاستقلالية المالية، الحصول على شهادة ISO9000) إيجابيا على مردوديتها". من خلال تحليل الميزانيات الختامية وجداول حسابات النتائج للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية، والاعتماد عليها في حساب مردوديتها للفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2007، أن المردودية في تذبذب وكل اصلاح أثر عليها، فإن نتيجة الحصول على شهادة الإيزو تظهر على المدى البعيد، وبالتالي في سنة 2007 حسنت المؤسسة من مردوديتها، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة:

" تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية بزرع قيم ثقافية إيجابية والمحافظة على مواردها البشرية من خلال توفير جو ملائم". من خلال المحور الثاني من الاستمارة تعرفنا على القيم التي تقوم المسؤولون بالحرص عليها، العمل على إحترامه، مما يساعد على نشر ثقافة إيجابية، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

" تؤثر الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية إيجابيا على مردودية عمالها وعلى مردوديتها". من خلال تحليل المحور الثالث والرابع من الاستمارة الموزعة، نجد أن الثقافة السائدة فيها تساهم في زيادة مردودية عمالها من خلال توفير جو عمل مناسب، وموارد التي تساهم في زيادة مردوديتهم، والذي يؤثر بدوره على مردودية المؤسسة. وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز العلاقة بين الثقافة السائدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ومردوديتها، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL البليدة، وبالتالي توصلنا إلى مايلي:

- تأثرت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بمختلف المراحل، التطورات، الاصلاحات التي مرت بها.
- توجه المؤسسة العمومية الجزائرية لتحقيق المردودية الاجتماعية أكثر من المردودية الاقتصادية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي لها، ترك قيم وآثار سلبية على العمال، فهي لم تعمل على تغيير هذه قيمهم لتصبح تتلائم مع الأنظمة التسييرية الحديثة، وخاصة بعد الانتقال إلى اقتصاد السوق (أي إعطاء الأولوية للمردودية الاقتصادية والمالية أكثر من المردودية الاجتماعية)، وبالتالي عليها تغيير أولويات وقيم عمالها، حتى تضمن البقاء والاستمرار في ظل التوجهات الجديدة.
- تسهر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية بزرع قيم إيجابية تساعدها على تحسين من أداءها، وذلك بخلق جو عمل ملائم.
- تساهم الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية في تحسين مردوديتها.
- تتأثر مردودية المؤسسة بعدة عوامل أخرى (خارجية وداخلية).

الخاتمة

يتمحور موضوع دراستنا حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل هذا قمنا بدراسة نظرية وشملت مختلف الجوانب المتعلقة بثقافة المؤسسة أي مفهومها، أهميتها، عناصرها، دورها،... الخ، من جهة، ومن جهة أخرى الجوانب مردودية المؤسسة (مفهومها، أهميتها، مركباتها، العوامل المؤثرة فيها)، ومن أجل إسقاط هذه الدراسة النظرية على الواقع، قمنا باختيار المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL البلدية كعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية. وجاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

هل للثقافة السائدة في المؤسسات العمومية الجزائرية دور في تحسين مردوديتها، من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL البلدية؟

وتمثلت النتائج التي توصلنا إليها كالتالي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- تعبر ثقافة المؤسسة عن مختلف القيم، والمعتقدات، والعادات، والاتجاهات المشتركة والمتقاسمة بين أعضاء المؤسسة.
- لثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في نجاح واستمرار المؤسسات، فهي تعتبر المرجع الرئيسي لعملها، كونها هي العامل المشترك بينهم، فهي تؤثر فيهم، من خلال تأثيرها على سلوكهم، ولاءهم، أدائهم... الخ، بحيث يمكن أن يكون هذا التأثير إيجابيا إذا كانت الثقافة السائدة قوية (إيجابية)، ومتماسكة، وأما في حالة العكس أي في حالة ثقافة ضعيفة (سلبية) فإن تأثيرها حتما سيكون سلبيا، وينعكس ذلك على مردودية العمال وبالتالي مردودية المؤسسة.
- تؤثر الثقافة على المؤسسة، من خلال تأثيرها على هيكلها التنظيمي، إستراتيجيتها، فعاليتها، أدائها المالي... الخ.

- تعتبر المردودية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فهي تعبر عن العلاقة بين مواردها والنتائج المتحصل عليها.
- تتكون المردودية من عدة مركبات، وهي: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، الربحية... الخ، وتعتبر كل مركبة هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، لما له من تأثير على مردودية المؤسسة.
- هناك هذة أنواع من المردودية: المالية، الاقتصادية، التجارية... الخ.
- هناك عدة عوامل تؤثر على مردودية المؤسسة، منها عوامل خارجية، وأخرى داخلية، وتعتبر ثقافة المؤسسة من أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على المردودية، من خلال تأثيرها على العمال، والذين بدورهم يؤثر على مركبات المردودية (الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية).

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- شهدت المؤسسات العمومية الجزائرية مسار إصلاحية شمل العديد من جوانبها منذ الاستقلال، غير أن هذه التغييرات لم تشمل الجانب الإنساني والثقافي والقيمي للفرد بشكل كافي، فإهمال لكل ما يتعلق بالجانب الثقافي للسلوك التنظيمي هو ما أدى في كل مرة إلى ضرورة دخول المؤسسة الجزائرية مرحلة إصلاحية جديدة.
- تأثر ثقافة المؤسسات العمومية الجزائرية بمختلف التطورات التي حصلت فيها، والإصلاحات التي مرت بها.
- و منه يمكن القول أن تغير المؤسسة الجزائرية بدون تغيير في أنماط التفكير وقواعد السلوكات للعامل الجزائري و قيمه وعاداته التي تعتبر السبب الرئيسي في تدني إنتاجية وكفاءة العامل وهو ما يجعل من عملية التغيير في المؤسسة مجرد هدر للوقت وللطاقات الوارد إذا لم تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل الثقافية-الاجتماعية في عملية التغيير.
- تعتبر المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC من المؤسسات العمومية التي استفادت من إعادة الهيكلة، التطهير المالية، منح شبه استقلالية مالية وإدارية لفروعها عبر التراب الوطني، ومنها المؤسسة محل الدراسة CR-METAL وحدة البلدية.
- استطاعت المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL وحدة البلدية من تحسين مردوديتها خلال السنوات الخيرة (2006-2007).
- تعتبر الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL، إيجابية، بحيث أنها توفر جو عمل ملائم ومحفز، وذلك كون الإدارة تحاول زرع قيم إيجابية (كحب العمل، اتقان العمل، احترام الوقت... الخ).

- تساعد الثقافة السائدة في المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية CR-METAL من تحسين مردوديتها.

أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لمن يريد أن يكمل البحث في هذا الميدان وهي:

- أثر ثقافة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- متطلبات تهيئة ثقافة المؤسسة لتبني إدارة الجودة الشاملة .
- تحليل المردودية الاقتصادية والمالية للمؤسسة العمومية الجزائرية.

قائمة المراجع

1. Bessis Ellen & Edouard Stacke, L'effet booster le developpement des hommes des équipes et des organisations, édition Dunod, Paris, 1992.
2. Kobi Jean-Marcel & Hans A.Wuthrich, Culture d'entreprise: modes d'action diagnostic et interventions, édition Nathan, Paris, 1991.
3. عشوي مصطفى، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الثقافة و التسيير أيام 28-30 نوفمبر 1992، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت، بيروت، 1984.
5. غراهام داولينغ، تكوين سمعة الشركة الهوية و الصورة و الأداء، تعريب وليد شحادة، مكتبة العبيكة، الرياض، 2003.
6. Aktouf Omar, Le symbolisme et la culture d'entreprise, L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées, sous la direction: Jean-françois Chanlat, édition Eska, Canada, 1990.
7. محمد علي حوات، العرب و العولمة شجون الحاضر و غموض المستقبل، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002.
8. عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

9. طريف شوقي، علم النفس الاجتماعي أسسه و تطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
10. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
12. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة المؤسسة وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005. <http://www.nauss.edu.as93.pdf>
13. نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية المؤسسة بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 1996.
14. Morin Pierre & Delavallée Eric, Le manager à l'écoute du sociologue, édition d'Organisation, Paris, 2000.
15. بروش زين الدين و قاسي كمال، إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3 و 4 ماي 2005.
16. Petit Michel et autre, Management d'équipe concepts et pratiques, édition Dunod, Paris, 2000.
17. عبد الحليم الفاعوزي، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

18. Ben Ali El Hachemi, Vers une nouvelle culture managériale, office des publications universitaire, Alger, 1996.

19. حسين حريم، إدارة المؤسسات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

20. Stator, Politique générale de l'entreprise - stratégie structure décision identité-, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 1997.

21. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، عدد 03، 2004.

22. Gilbert J.B. Probst et autre, Organisation et management, édition d'organisation, Paris, 1995.

23. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2002/2003.

24. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر، الإسكندرية، 2006.

25. Meier Olivier, Management interculturel stratégie organisation performance, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2006.

26. سوزان هيثفيلد، الثقافة التنظيمية: البيئة التي تختارها لطاقمك في العمل، (consulté le <http://www.gndmoh.com/vb/showthread.php?t=2978> 16/10/2008)

27. Delavallée Eric, La culture d'entreprise pour manager Outremont, édition d'organisation, Paris, 2002.

28. Thévenet Maurice et J.L.Vachette, Culture et comportement, édition Vuibert, Paris, 1992.

29. الداودي الطيب، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004.

30. Brennemann Rudolf et Sépari Sabine, Economie d'entreprise, édition Dunod, Paris, 2001.

31. Bressy Gilles et Christian, Economie d'entreprise, édition d'Organisations, 7^{eme} édition, Paris, 2004.

32. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

33. جيرالد جررينج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي سدني، دار المريخ، الرياض، 2004.

34. طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

35. www.culture d'entreprise.fr consulté le 10/01/2008

36. بوسوسة نعيمة، الاتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.

37. Croze Annie-Claude & Yvan Potin, La culture d'entreprise, <http://www.creg.ac-versailles.fr/articl.php3?id-article=176>.(consulté le 09/02/2008 à 10h30).

38. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
39. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
40. عدمان مريزق، دور إدارة الجودة الشاملة في تغيير ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، مجلة آفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 06، أبريل 2006.
41. عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
42. فيليب أتكينسون، إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الجزء الأول، 1996.
43. بوشافة أحمد وبوسهمين أحمد، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.
44. J. kotter & J.L Heskett , culture et performances : le seconde souffle de l'entreprise. www.cnam.fr/lipor/dso/articls/kotter
45. ماجدة العطية، سلوك الفرد و الجماعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
46. حمد بن فرحان الشاوي، <http://www.nauss.edu.as216.pdf>.
47. محمد مبروك أبو زيد، المحددات الثقافية و فعالية النظام المحاسبي في ليبيا، مجلة الدراسات، عدد 2005، (consulté le <http://www.dirasaat.com.ly/seemore.php?moreid=39>، 17/01/2008
48. <http://www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres.pdf>. (consulté le 17/05/2008 à 15h35)

49. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
50. مدحت محمد أبو النصر، تنمية و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إتراك للنشر، عمان، 2005.
51. فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأوسط للطباعة، الطبعة الخامسة، 1995.
52. فاروق عبده فليته والسيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، الطبعة الأولى، 2005.
53. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
54. www.misbahalhurriyya.org (consulté le : 19/10/2008)
55. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2000.
56. مقدم عبد الحفيظ ، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، 28-30 نوفمبر 1992 ، جامعة الجزائر.
57. بلعجوز حسين و غزي محمد العربي، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة —دراسة في ضوء مؤشري الكفاية و الفعالية-، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3 و 4 ماي 2005.
58. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

59. فريحة محمد كريم، التغيير التنظيمي: أبعاده واستراتيجياته، consulté le (14/01/2008 à 13h25) <http://www.iraqcenter.net/vb/23057.html>
60. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2002/05/21.
61. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005/2004.
62. Reitter R et autre, Cultures d'entreprise: étude sur les conditions de réussite du changement, édition Vuibert, Paris, 1991.
63. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
64. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي، <http://mnzoor.blogspot.com/2007/05/2-3.htm> (consulté le : 24/03/2009)
65. زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
66. www.islamtoday.net. (consulté le :2008/10/19)
67. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999 .
68. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، 2007، www.ulum.com

69. رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

70. سمالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

71. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.

72. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

73. مامش يوسف، دراسة المردودية المالية من زاوية جبائية حالة المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006.

74. باشوندة رفيق، عوامل التحكم في المردودية المالية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1997.

75. محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980.

76. Franquet Antonie, La pratique des études de rentabilité, entreprise moderne d'édition, Paris, 1996.

77. Conso Pierre et Farouk Hemici, Gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 9^{ème} édition, 1999

78. Collasse Bernard, La rentabilité de l'entreprise analyse prévision et contrôle, édition Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 1982.

79. Benaibouche Rachid, La nouvelle technique de gestion entreprise et droit d'entreprise, Casbah édition, Alger, 2008.
80. Lauzel Pierre et Boucin Henri, Comptabilité et gestion, édition Erry, 5^{ème} édition, Paris, 1988.
81. Amelon Jean-Louis, L'essentiel à connaître en gestion financière, édition Maxima, 3^{ème} édition, Paris, 2002.
82. Charreaux Gérard, Finance d'entreprise, éditions Managment, 2^{ème} édition, Paris, 1997.
83. إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
84. <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?p=49400> (consulté le 2008 :21/04/ à 10h35)
85. Molho Denis et fernandez- Poisson Dominique, La performance de globale l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2003.
86. Vizzavona Patrice, Gestion financière analyse financière analyse prévisionnelle, Berti édition, Paris, 8^{ème} édition, 1992.
87. Perrard Josette, Analyse financière, Vuibert édition, Paris, 7^{ème} édition, 1998.
88. Force .J et Broncy .G, _les ratios :marges, rentabilité, structure, édition Foucher, Paris, 1982.

89. Deppallens Georges, Gestion financier de l'entreprise, Dalloz édition, Paris, 8^{ème} édition, 1996.

90. Conso Pierre et Boukharz Aomar, La gestion financiere édition Dunod, Paris, 1984.

91. قدي عبد المجيد و دادن عبد الوهاب، تحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

92. Conso Pierre, la gestion financière de l'entreprise, Paris, 5^{ème} édition ,1985.

93. حسبو هشام، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و المحاسبي، دار هومة، الجزائر، 1997.

94. Deppallens Georges et Jean Pierre Jobard, Gestion financière de l'entreprise, Sirey édition, Paris, 9^{ème} édition, 1986.

95. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2004-2005.

96. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

97. حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة)، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

98. دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

99. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

100. Doriath Brigitte & Goujet Christian, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 3eme édition.

101. محمد توفيق، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لاتخاذ القرار، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 1995.

102. داداي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.

103. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

104. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000.

105. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

106. Donnadi Gérard, La performance globale : quels déterminants, quelle mesure?, Ressources humaines , sous la direction de Dimitri Weiss, éditions d'Organisation, Paris, 3^{eme} édition, 2005.

107. عطية عبد الحي مرعي، في المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، دار الفتح، الإسكندرية، 2008.

108. Plauchu V, Mesure et amélioration des performance industrielles, édition d'organisation, Paris.

109. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

110. طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

111. إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد9، 1990.

112. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1999.

113. Gérald Naro Compétitivité, rentabilité, productivité, emplois face a la variété des créters de Performance, Revue internationale de relations de travail, Décembre, 2003.

114. علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994.

115. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

116. ثناء علي القباني، مدخل استراتيجي لدراسات متقدمة في إدارة التكلفة و تحليل الربحية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

117. Michel Garvais, Contrôle de gestion, édition Economica , Paris, 1994

118. بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

119. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

120. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية مفهومها، عواملها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1983.

121. رشاد العصار وآخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

122. سليمان اللوزي وآخرون، أساسيات في الإدارة النظريات الإدارية- العمليات الإدارية- وظائف المنشأة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998.

123. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2005.

124. سعدان شبايكي، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

125. بوري شوقي، مدخل إلى المحاسبة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

126. Xavier Richet, *Économie de l'entreprise*, Hachette livre, Paris, 2001.

127. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (التحليل المالي)، دار المحمدية العامة للنشر والطباعة، الجزائر، 2000.

128. رضا اسماعيل البسيوني، الإدارة المالية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

129. عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة، بدون دار النشر، الجزائر، الطبعة الثانية، بدون سنة النشر.

130. جندي منير إبراهيم، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 2004.

131. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.

132. سويدان نظام موسى، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

133. كراجة عبد الحيلم، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
134. أحمد زهير شامية وخالد الخطيب، المالية العامة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
135. صباح النعوس،_الضرائب في الدول العربية، المركز الثقافي العربي، لبنان، 1987.
136. نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
137. جمال الدين مرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي وعلمي على إدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
138. مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، مداخلة ضمن مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2005.
139. نسيلي جهيدة، أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ونقود، جامعة الجزائر، 2004-2005.
140. Ahmed Bouyacoub, La gestion de l'entreprise industriel publique en Algérie, Tome1, OPU, Alger, 1987.
141. بلوناس عبد الله، الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2004-2005.
142. محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، منشورات دحلب . 1993، 04
143. قانون رقم 88-01 المؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1408 هـ الموافق ل: 12 جانفي 1988، الجريدة الرسمية العدد 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988

144. Mkidech E M, Privatisation et reformes économique , Séminaire sur la privatisation, 1992.

145. محمد التهامي طواهر وناصر دادي عدون، القيادة و القيم بالمؤسسة (حالة مؤسستين صناعيتين)، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، رقم 5 السداسي الأول، 2000.

146. فادية عمر الجولاني، تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المطبعة المصرية، الإسكندرية، 2006.

147. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.



GRANMETAL

مجموعة
الحق رقم 1

**SOCIETE DE CONSTRUCTION METALLIQUE
-GROUPE ENCC-**

SOCIETE PAR ACTION AU CAPITAL SOCIAL DE 100 000 000 DA

130, Avenue KRITLI Mokhtar BP N° 01 Blida- Tél: 025/ 41-29-18 Ld : 025/ 39-29-05 FAX : 025/ 41-32-86 E-mail : constal@wissal.dz

Dépt Finances & Comptabilité .

BILAN
AU 31/12/2002

METAL BLIDA
 Secteur :
 Branche :
 Unité : - Groupe ENCC

BILAN (PASSIF)

AU : 31/12/2002

TABLEAU N° 16

pte.	Intitulé du Compte	Montant Net	Totaux Partiels
10	FONDS SOCIAL		
12	PRIMES LIEES AU FONDS SOCIAL	100 000 000,00	
13	RESERVES		
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	20 833 930,62	
15	ECARTS DE REEVALUATION		
60	ACTIONS RECUES DE L'ETAT		
81	DIFFERENCE DE CONSOLIDATION		
32	INTERETS MINORITAIRES HORS GROUPE		
33	ECART DE CONVERSION LIE A LA CONSOLIDATION		
19	AUTRES FONDS PROPRES		
1	COMPTES DE LIAISONS FONDS PROPRES		
3	RESULT INST D'AFFECTATIO		
3	PROV P/PERTES.CHARGESN		
TOTAL CLASSE 1			
5	DETTES INTER UNITES	120 833 930,62	120 833 930,62
3	DETTES INTER UNITES		
7	COMPTES DE LIAISON EMPRUNTS FINANCIERS		
3	COMPTES DE LIAISON EMPRUNTS FINANCIERS		
	DETTE.D'INVEST.		
	DETTE.DE STOCKS.	601 279,69	
	DETENTIONS POUR COMPTE	119 319 167,34	
	DETT.ENVIASSO.STES.APPAR	7 767 888,94	
	DETTE.D'EXPLOITATION.	134 545 049,63	
	AVANCES COMMERCIALES	49 982 700,64	
	DETTES.FINANCIERES.	47 619 617,13	
	CPT.CRED.DE.L'ACTIF.	107 290 025,32	
TOTAL CLASEE 5		952 387,38	
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE	468 078 116,07	468 078 116,07
TOTAL GENERAL		2 929 777,07	2 929 777,07
		591 841 823,76	591 841 823,76

Secteur :
 METAL BLIDA
 Branche :
 Unité : - Groupe ENCC

BILAN (PASSIF)

AU : 31/12/2002

TABLEAU N° 1/

pte.	Intitulé du Compte	Montant Net	Totaux Partiels
10	FONDS SOCIAL		
12	PRIMES LIEES AU FONDS SOCIAL	100 000 000,00	
13	RESERVES		
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	20 833 930,62	
15	ECARTS DE REEVALUATION		
60	ACTIONS RECUES DE L'ETAT		
51	DIFFERENCE DE CONSOLIDATION		
32	INTERETS MINORITAIRES HORS GROUPE		
13	ECART DE CONVERSION LIE A LA CONSOLIDATION		
38	AUTRES FONDS PROPRES		
1	COMPTES DE LIAISONS FONDS PROPRES		
3	RESULT INST D'AFFECTATIO		
1	PROV P/PERTES, CHARGES N		
	TOTAL CLASSE 1		
		120 833 930,62	120 833 930,62
5	DETTES INTER UNITES		
3	DETTES INTER UNITES		
7	COMPTES DE LIAISON EMPRUNTS FINANCIERS		
1	COMPTES DE LIAISON EMPRUNTS FINANCIERS		
	DETTE D'INVEST.		
	DETTE DE STOCKS.	601 278,69	
	DETENTIONS POUR COMPTE	119 319 187,34	
	DETT. ENVIASSO. STES APPAR	7 767 888,94	
	DETTE D'EXPLOITATION.	134 545 049,83	
	AVANCES COMMERCIALES	49 982 700,64	
	DETTES FINANCIERES.	47 619 817,13	
	CPT. CRED. DE L'ACTIF.	107 290 025,32	
	TOTAL CLASSE 5	952 387,38	
	RESULTAT DE L'EXERCICE	468 078 116,07	468 078 116,07
	TOTAL GENERAL	2 929 777,07	2 929 777,07
		591 841 823,76	591 841 823,76

Secteur :
 METAL ELIDA Branche:
 Unité : - Groupe ENCC

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

AU : 31/12/2002

TABLEAU N

pte	Intitulé du compte	Mouvements internes		Mouvements Inter-Unités		Mouvements Totaux	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
	VENTE DE M/DISES. 40		13 638 542,17				13 638 542,17
	M/DISES. CONSOMMEES. 60	3 228 153,15				3 228 153,15	
	MARGE BRUTE 80		10 407 389,02				10 407 389,02
	MARGE BRUTE 80		10 407 389,02				10 407 389,02
	PRODUCTION VENDUE. 72		325 204 134,30				325 204 134,30
	PRODUCTION STOCKEE. 72	2 604 314,45				2 604 314,45	
	PROD. ENTREP. P. ELLE MEME. 73		845 000,00				845 000,00
	PRESTATIONS FOURNIES. 74		7 388 069,21				7 388 069,21
	TRANSFERT. CHARGE. DE. PROD		9 511 383,22				9 511 383,22
	MAT. & FOURN. CONSOMMEES.	156 675 181,90				156 675 181,90	
	SERVICES.	30 935 124,27				30 935 124,27	
	VALEUR AJOUTEE.		163 139 355,13				163 139 355,13
	VALEUR AJOUTEE.		163 139 355,13				163 139 355,13
	REVENUS FINANCIERS						
	PRODUIT DIVERS.		286 005,28				286 005,28
	TRANSF. DE. CHARGE. D'EXPLO		14 354 857,21				14 354 857,21
	FRAIS DE PERSONNEL	98 388 608,68				98 388 608,68	
	IMPOTS. & TAXES.	8 128 859,38				8 128 859,38	
	FRAIS FINANCIERS	27 227 549,20				27 227 549,20	
	FRAIS DIVERS	2 286 709,28				2 286 709,28	
	DOT. AUX. AMORT. & PROV.	8 487 778,77				8 487 778,77	
	RESULTAT. D'EXPLOITATION.		35 260 512,31				35 260 512,31
	PRODUIT. H'EXPLOITATION.		38 046 553,90				38 046 553,90
	CHARGES. H'EXPLOITATION.	70 377 289,14				70 377 289,14	
	RESULTAT. H'EXPLOITATION.	32 330 735,24				32 330 735,24	
	RESULTAT. D'EXPLOITATION.		35 260 512,31				35 260 512,31
	RESULTAT. H'EXPLOITATION.	32 330 735,24				32 330 735,24	
	RESULTAT. DE. L'EXERCICE.		2 929 777,07				2 929 777,07
	IMPOT. SALES. BENEFICES DES SO		11 076 745,21	11 076 745,21			11 076 745,21
	RESULTAT. DE. L'EXERCICE.		14 006 522,28	11 076 745,21			2 929 777,07



CR-METAL

حق رقم 02

SOCIETE DE CONSTRUCTIONS METALLIQUES

SPA au capital social de 100.000.000 DA

130, Avenue KRITLI Mokhtar BP 01 Bida (09000) Algérie
e-mail: global@crmetal-spa.com • www.crmetal-spa.com

BILAN AU 31/12/2004



Tél: 025-41-29-18 à 20 - 025-40-93-60 à 62 - 025-41-44-18
Tél-commercial : 025-41-28-92
Fax: 025-41-32-86



Secteur :
 CR METAL BLIDA Branche :
 Unité : Groupe ENCC

BILAN (ACTIF)
 AU : 31/12/2004

TABLEAU N° 1/1

N° Cpte	Intitulé du Compte	Montant Brut	Amortis/Provis.	Montant Net	Totaux Partiels
		1 780 000,00		1 780 000,00	
20	FRAIS PRELIMINAIRES				
21	VALEUR INCORPORELLE	5 753 400,00	53 166,00	5 734 234,00	
22	TERRAINS	50 257 355,37		50 257 355,37	
24	EQUIP. DE PRODUCTION	233 443 484,56	165 098 285,18	35 345 199,38	
25	EQUIP. SOCIAUX	10 387 089,04	8 859 939,91	1 517 149,23	
28	INVEST. EN COURS				
	TOTAL CLASSE 2 :	301 651 328,97	207 027 350,95	94 633 937,98	94 633 937,98
30	STOCK INITIAL M/DISES				
31	STOCK INITIAL MATIERES	92 323 604,10	21 960,35	92 301 643,75	
33	PRODUITS SEMI OUVRES				
34	PRODUITS&TRAV.EN COUR	72 349 249,43		72 349 249,43	
35	PRODUITS FINIS	19 250 786,85		19 250 786,85	
36	DECHETS&REBUTS	7 204 673,29		7 204 673,29	
37	STOCKS A L'EXTERIEUR				
	TOTAL CLASSE 3 :	191 128 313,77	21 950,35	191 105 353,42	191 105 353,42
174	CREANCES INTER UNITES				
42	CREANCES D'INVESTIS.	407 780,68		407 780,68	
43	CREANCES DE STOCKS	8 718 112,09		8 718 112,09	
44	CREANCES S/ASSOC ET STE				
45	AVANCE P/COMPTE	54 802 989,21		54 802 989,21	
46	AVANCE D'EXPLOITATIONS	15 919 644,70		15 919 644,70	
47	CREANCE S/CLIENTS	262 377 786,17	10 434 541,26	281 943 244,91	
48	DISPONIBILITZ	24 359 469,91		24 359 469,91	
40	Cpte DEBITEUR DE PASSIF	525 232,58		525 232,58	
	TOTAL CLASSE 4 :	397 110 995,34	10 434 541,26	386 676 454,08	386 676 454,08
	TOTAL GENERAL :	889 900 538,08	217 483 892,50	672 416 745,48	672 416 745,48

Secteur :
 CR METAL BLIDA Branche :
 Unité : Groupe ENOC

BILAN (PASSIF)
 AU : 31/12/2004

TABLEAU N° 1/2

Cpte	Intitulé du Compte	Montant Net	Totaux Partiels
10	FONDS SOCIAL	100 000 00,00	
12	PRIMES LIEES AU FOND SOCIAL		
13	RESERVES	24 160 207,43	
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
15	ECARTS DE REEVALUATION		
160	ACTIONS RECUES DE L'ETAT		
161	DIFFERENCE DE CONSOLIDATION		
162	INTERETS MINORITAIRES HORS GROUPE		
163	ECART DE CONVERSION LIE A LA CONSOLIDATION		
169	AUTRES FONDS PROPRES		
171	COMPTES DE LIAISONS FONDS PROPRES		
18	RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTATION		
19	PROV P/PERTES CHARGES		
	TOTAL CLASSE 1 :	124 160 207,43	124 160 207,43
175	DETTES INTER UNITES		
176	DETTES INTER UNITES		
177	COMPTES DE LIAISON EMPRUNTS FINANCIERS		
178	COMPTES DE LIAISON EMPRUNTS FINANCIERS		
52	DETTES D'INVESTISSEMENT	97 129 988,36	
53	DETTES DE STOCKS	149 831 978,53	
54	DETENTIONS POUR COMPTE	7 785 522,10	
55	DETTE ENVERS ASSOCIES/STE APPAR	150 577 715,81	
56	DETTE D'EXPLOITATION	68 201 885,77	
57	AVANCES COMMERCIALES	38 876 866,55	
58	DETTES FINANCIERES	23 000 800,00	
59	COMPTE CREDITEUR DE L'ACTIF	342 718,87	
	TOTAL CLASSE 5 :	535 545 856,19	535 545 856,19
88	RESULTAT DE L'EXERCICE :	12 710 581,86	12 710 581,86
	TOTAL GENERAL :	672 416 745,49	672 416 745,48

N°	Désignation	Solde au début de l'exercice	Mouvement de la Période		Solde à fin de Période
			Débit	Crédit	
20	FRAIS PRELIMINAIRES	1 526 717,95	253 282,05		253 282,05
21	VALEUR INCORPORELLE	5 793 400,00			5 793 400,00
	TOTAL A	7 320 117,95	253 282,05		7 573 400,00
22	TERRAINS	50 257 355,37			50 257 355,37
172	TOTAL B	50 257 355,37			50 257 355,37
24	EQUIP. DE PRODUCTION	229 489 592,68	6 091 105,92	2 057 214,04	233 443 484,56
25	EQUIP. SOCIAUX	10 389 489,04	6 600,00		10 387 089,04
28	INVESTISSEMENT EN COURS		40 000,00	40 000,00	
	TOTAL C	239 850 081,72	6 077 705,92	2 097 214,04	243 850 573,60
	TOTAL : A,B,C,	297 427 555,04	6 330 987,97	2 097 214,04	301 561 328,97
173					
30	STOCK INITIAL MISES.				
31	STOCK INITIAL MATIERES.	68 725 060,37	726 545 223,27	700 906 679,54	25 590 543,73
33	PRODUITS SEMI OUVRÉS				
34	PRODUITS & TRAV. EN COURS	56 589 480,91	72 349 249,43	515 509 480,91	15 750 768,52
35	PRODUITS FINIS	36 472 122,51	19 250 786,95	36 472 122,51	-47 221 335,56
36	DECHETS & REBUTS	9 784 438,92	7 204 673,20	9 784 438,92	-2 579 765,63
37	STOCKS A L'EXTERIEUR		0		0
	TOTAL D	169 571 102,71	825 309 532,94	803 752 721,88	21 557 211,06
174	CREANCES INTER UNITES				
42	CREANCES D'INVESTISSEMENT	234 000,00	1 428 390,93	1 254 610,25	173 700,68
43	CREANCES DE STOCKS	9 425 751,89	2 885 576,02	3 603 215,02	-707 639,80
44	CREANCES S/ASSOCIES ET STES				8 718 112,09
45	AVANCE P/COMPTE	50 370 808,36	107 200 730,57	102 768 649,72	4 432 000,85
46	AVANCE D'EXPLOITATIONS	12 378 161,12	19 520 694,36	15 977 210,78	3 543 483,58
47	CREANCE S/CLIENTS	311 421 629,27	600 246 180,12	619 290 023,22	-19 043 843,10
48	DISPONIBILITE	640 478,30	877 018 226,59	854 009 234,98	23 718 991,61
40	C/PTE DEBITEUR DE PASSIF	5 045 860,18	1 022 326,39	5 542 953,99	-4 520 627,50
	TOTAL E	369 514 769,12	1 610 132 124,98	1 602 535 898,75	7 596 226,22
	TOTAL GENERAL	896 513 426,87	2 441 773 045,69	2 408 385 834,60	33 387 211,21
					889 900 630,00

مدقق رقم 03

CR METAL BLIDA	Secteur : Branche: Unité : - Groupe ENCC	BILAN (ACTIF) AU : 31/12/2007	TABLEAU N° 1/
----------------	--	---	---------------

N° Cpte	Intitulé du Compte	Montant Brut	Amortis/Provis.	Montant Net	Totaux Partiels
20	FRAIS PRELIMINAIRES	2 215 904,65	2 215 904,65		
21	VALEUR INCORPORELLE.	7 126 493,00	59 166,00	7 067 317,00	
22	TERRAINS.	633 782 105,20		633 782 105,20	
24	EQUIP. DE PRODUCTION	263 332 918,80	215 163 998,03	47 168 930,77	
25	EQUIP. SOCIAUX.	10 580 600,63	9 654 121,97	926 478,66	
28	INVEST. EN COURS.	379 034,60		379 034,60	
	TOTAL CLASSE 2	917 417 046,88	228 093 180,65	689 323 866,23	689 323 866,23
30	STOCK. INITIAL. M/DISES.				
31	STOCK. INITIAL. MATIERES.	115 237 732,56	269 455,49	114 948 277,09	
33	PRODUITS. SEMI-OUVRES.				
34	PRODUITS & TRAV. EN COURS	135 700 457,47	1 500 000,00	134 200 457,47	
35	PRODUITS FINIS.	27 013 236,10	1 646 709,09	25 366 529,01	
38	DECHETS & REBUTS.	3 754 572,34		3 754 572,34	
37	STOCKS A L'EXTERIEUR.				
	TOTAL CLASSE 3	281 706 000,49	3 436 164,58	278 269 835,91	278 269 835,91
174	CREANCES INTER UNITES				
42	CREANCES D'INVEST.	90 000,00		90 000,00	
43	CREANCES DE STOCKS	9 811 247,51	511 971,65	9 299 275,86	
44	CREANCES S/ASSOCIES ET STES				
45	AVANCE P/COMPTE.	76 257 191,73		76 257 191,73	
46	AVANCES D'EXPLOITATIONS	38 989 560,19	711 299,97	38 278 260,22	
47	CREANCE S/CLIENTS.	380 842 172,05	24 435 308,02	356 406 864,04	
48	DISPONIBILITE.	10 758 053,74		10 758 053,74	
40	CPT DEBITEUR DE PASSIF.	364 172,20		364 172,20	
4	TOTAL CLASSE 4	517 132 397,43	25 658 579,64	491 473 817,79	491 473 817,79
	TOTAL GENERAL	1 716 255 444,80	257 287 924,87	1 459 067 519,93	1 459 067 519,93

Secteur :		BILAN (PASSIF)	
OR METAL BLIDA		AU : 31/12/2007	
Branche :		TABLEAU N° 1:	
Unité : - Groupe ENCC			
Cpte	Intitule du Compte	Montant Net	Totaux Partiels
10	FONDS SOCIAL	680 100 000,00	
12	PRIMES LIEES AU FONDS SOCIAL		
13	RESERVES	37 770 889,29	
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
15	ECARTS DE REEVALUATION		
160	ACTIONS RECUES DE L'ETAT		
161	DIFFERENCE DE CONSOLIDATION		
162	INTERETS MINORITAIRES HORS GROUPE		
163	ECART DE CONVERSION LIE A LA CONSOLIDATION		
169	AUTRES FONDS PROPRES	8 644,53	
171	COMPTES DE LIAISONS FONDS PROPRES		
18	RESULT INST D'AFFECTATIO		
19	PROV P/PERTES.CHARGESN	29 500 000,00	
	TOTAL CLASSE 1	747 379 533,92	747 379 533,92
175	DETTES INTER UNITES		
176	DETTES INTER UNITES		
177	COMPTES DE LIAISON EMPRUNTS FINANCIERS		
178	COMPTES DE LIAISON EMPRUNTS FINANCIERS		
52	DETTE.D'INVEST.	71 742 584,98	
53	DETTE.DE STOCKS.	242 366 705,59	
54	DETENTIONS POUR COMPTE	19 434 836,55	
55	DETT.ENV/ASSO.STES.APPAR	121 818 422,71	
56	DETTE.D'EXPLOITATION.	62 078 283,42	
57	AVANCES COMMERCIALES	101 158 465,47	
58	DETTES.FINANCIERES.	68 930 220,91	
50	CPT.CRED.DE.L'ACTIF.	788 112,26	
	TOTAL CLASEE 5	687 827 631,89	687 827 631,89
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	23 860 354,12	23 860 354,12
	TOTAL GENERAL	1 459 067 519,93	1 459 067 519,93

N/Cpte	Intitulé du compte	Mouvements Interne		Mouvements Inter-Unités		Mouvements Totaux	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
70	VENTE DE MOISES.		7 606 006,12				7 606 006,12
60	MOISES CONSOMMEES.	4 734 784,51				4 734 784,51	
80	MARGE BRUTE		2 871 221,61				2 871 221,61
80	MARGE BRUTE		2 871 221,61				2 871 221,61
71	PRODUCTION VENDUE.		616 000 953,55				616 000 953,55
72	PRODUCTION STOCKEE.		14 899 899,83				14 899 899,83
73	PROD ENTREP PIELLE MEME.						
74	PRESTATIONS FOURNIES.		4 545 124,39				4 545 124,39
75	TRANSFERT CHARGE DE PROD		2 410 916,41				2 410 916,41
61	MAT & FOURN CONSOMMEES.	389 615 180,01				389 615 180,01	
62	SERVICES.	36 073 348,39				36 073 348,39	
81	VALEUR AJOUTEE.		215 119 579,39				215 119 579,39
76	REVENUS FINANCIERS		215 119 579,39				215 119 579,39
77	PRODUIT DIVERS.						
78	TRANSF DE CHARGE D'EXPLO		3 275 305,58				3 275 305,58
63	FRAIS DE PERSONNEL	145 784 820,09				145 784 820,09	
64	IMPOTS & TAXES.	7 772 825,00				7 772 825,00	
65	FRAIS FINANCIERS	16 529 351,62				16 529 351,62	
66	FRAIS DIVERS	2 607 680,12				2 607 680,12	
68	DOT AUX AMORT. APPROV.	7 836 006,94				7 836 006,94	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION.		37 864 681,20				37 864 681,20
79	PRODUIT D'EXPLOITATION.		31 581 128,68				31 581 128,68
69	CHARGES D'EXPLOITATION.	45 585 455,76				45 585 455,76	
84	RESULTAT D'EXPLOITATION.	14 004 327,08				14 004 327,08	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION.		37 864 681,20				37 864 681,20
64	RESULTAT D'EXPLOITATION.	14 004 327,08				14 004 327,08	
800	RESULTAT DE L'EXERCICE.		23 860 354,12				23 860 354,12
809	IMPOT SALES BENEFICES DES SOCIET		1 679 691,92				1 679 691,92
88	RESULTAT DE L'EXERCICE.		23 540 046,04				23 540 046,04

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم ما بعد التدرج

استمارة الاستبيان

تتناول هذه الدراسة مجموعة مؤشرات لدراسة موضوع: " دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية للهياكل المعدنية CR METAL البليدة .

يرجى وضع علامة (X) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم من دون ذكر الاسم، علما بأن هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الأسئلة:

I- بيانات عامة عن المبحوثين

- 1- السن : أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة
من 46 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة
- 2- الحالة العائلية : أعزب متزوج أرمل مطلق
3- المستوى التعليمي : جامعي ثانوي متوسط ابتدائي
- 4- الوظيفة في المؤسسة :

- 5- الأقدمية بالمؤسسة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
ما هي المدة التي احتجتها للاندماج في المؤسسة :

- من اليوم الأول بعد 03 أشهر بعد 06 أشهر بعد 9 أشهر
6- هل اشتغلت بمؤسسة آخر قبل الإلتحاق بمؤسستكم نعم لا
- إذا كان جوابك بنعم :
هل كانت مؤسسة عمومية مؤسسة خاصة

II - أسئلة حول ثقافة المؤسسة :

- 7- هل تعرف تاريخ إنشاء مؤسستكم : نعم لا
إذا جوابك بنعم فما هو :

- 8- ما هي معلوماتك حول تاريخ المؤسسة (مختلف الأزمات، الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة):
.....
.....
.....

- 9- ما هي القيم التي يؤكد عليها المسؤولون في المؤسسة :

- الانضباط التعاون حب العمل الاحترام
المردودية العالية الأمانة العدل احترام الوقت

أخر حدها :

- 10- كيف هي علاقتك بزملائك في العمل : جيدة حسنة عادية سيئة

إذا كان الجواب بنعم أنكره :

11- إذا اتاحت لك فرصة العمل بمؤسسة أحر و بأجر أعلى هل تغادر المؤسسة عل الفور : نعم لا

لماذا في كلتا الحالتين :

.....

12- هل علاقتك مع زملائك في العمل تتميز ب
علاقة محبة و احترام
علاقة صراع و تنازع

التعاون و اشتراك الجماعي في العمل آخر حدده :

13- هل تشعر غالبا بالتوتر أثناء العمل : دائما في معظم الأحيان نادرا أبدا

14- كيف ترى جو العمل بالمؤسسة : يتميز بالحيوية و النشاط
بالتوتر الدائم
يتميز بالملل و الروتين

9- ماذا تمثل لك مؤسسة CR Metal : مصدر رزق لك و لعائلتك
مكان أين تستغل قدراتك و معارفك
مكان لتحقيق بعض الأهداف الشخصية
آخر حدده :

10- هل أنت فخور بانتمائك إلى مؤسسة CR Metal :

فخور جدا فخور فخور نوعا ما غير فخور

لماذا في كل الحالات :

.....

III - أسئلة مرتبطة بالتسيير و ثقافة المؤسسة :

11- من طرف من تتخذ القرارات بالمؤسسة :

الإدارة وحدها الإدارة بعد مشاورة العمال

12- حسب رأيك ما هو الأفضل للمؤسسة في اتخاذ القرارات :

الإدارة وحدها الإدارة بعد مشاورة العمال

13- ما هي طرق الاتصال التي تفضل التعامل بها :

الهاتف الأنترانت الاجتماعات الخطاب لشفوي

14- هل تناقش المشاكل في العمل مع مسؤولك مباشرة : نعم لا

15- هل سبق لك و أن قدمت إقتراحات بشأن طرق تأدية الأعمال : نعم لا

16- إذا كان جوابك ب نعم، هل تم تقبل ذلك : نعم لا

17- هل تعرف أن مؤسستكم تحصلت عل شهادة الجودة (ISO) : نعم لا

17- ماذا تعني لك شهادة الجودة (ISO) و ما الذي أضافته في مردودية المؤسسة :

.....

.....

في رأيك لماذا تقوم المؤسسة بتكوين عمالها ، من أجل :

زيادة كفاءة و فعاليتهم زيادة مردوديتهم

تدريبهم عل استعمال التكنولوجيات الحديثة

18- هل قامت الإدارة خلال السنوات الأخيرة بإحداث تغييرات داخل مؤسستكم : نعم لا

إذا كان جوابك بنعم هل هذا التغيير شمل :

وسائل الإنتاج حجم العمال تنظيم العمل
معايير النوعية طرق التسيير
أخرى أذكرها :

19- ما هي المعايير التي تعتمد المؤسسة في الترقية :

الأقدمية المستوى التعليمي الخبرة و الكفاءة

VI - أسئلة مرتبطة ثقافة المؤسسة و المرودية :

20- ما هي الشروط التي تساعد في زيادة مروديتكم :

ظروف العمل التقدير و الاحترام الإحساس بالأمن

الأجر المناسب البحث عن الترقية

هل ترى أن مؤسستكم توفرها لكم : نعم لا

21- هل تشعر بأن مروديتك تحسنت خلال 05 سنوات الأخيرة : نعم لا

هل ظهر ذلك من خلال : زيادة إنتاجيتك تقليل من عدد الغيابات استغلال كل فترات العمل

22- هل تعتقد أن الثقافة السائدة في مؤسستكم تساهم في :

زيادة مروديتكم زيادة الولاء

الإرتياح النفسي التحفيز

23- هل تشعر بان مؤسستكم مختلفة عن المؤسسات الأخرى : نعم لا

و فيما يتجلى ذلك : مختلف السلوكيات و تصرفات العمال

العلاقة بين الرؤساء و العمال

العلاقة بين العمال

مختلف العناصر الثقافية

24- كيف يؤثر محيط عملك على مروديتك : إيجابي سلبي