



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون . تيارت



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمة الإدارية دراسة حالة ولاية المدية.

أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث ل.م.د.
في العلوم السياسية
تخصص:
إدارة الموارد البشرية.

تحت إشراف:
د. صافا يمينة.

من إعداد الطالب:
بلمجاهد فتحي أسامة.

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بن خلدون تيارت	أستاذ محاضر-أ-	بن عمارة أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة بن خلدون تيارت	أستاذ محاضر-أ-	صافا يمينة
مساعد المقرر	جامعة بن خلدون تيارت	أستاذ محاضر-أ-	ساعد رشيد
ممتحنا	جامعة بن خلدون تيارت	أستاذ محاضر-أ-	كعيبوش عمر
ممتحنا	جامعة عمارثليجي الأغواط	أستاذ التعليم العالي	بقشيش علي
ممتحنا	جامعة تسمسليت	أستاذ محاضر-أ-	بتة الطيب

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

نحمد الله تعالى على أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل من غير حول منا ولا قوة فهو الذي له الفضل أولا وأخيرا.

ثم نتقدم بعميق شكرنا وفائق امتناننا واحترامنا للأستاذة الدكتورة: "صافا يمينة" على تفضلها بالإشراف على هذا البحث وعلى كل ما تم تقديمه من توجيهات قيمة وسديدة، وعلى ما بذلته من مجهودات في سبيل إخراج هذا العمل في أحسن حلة.

وأتقدم بشكر خاص إلى الأستاذ "علي فتاك" على كل الدعم الذي قدمه طيلة فترة التحضير والبحث والدراسة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذه الأطروحة.

كما لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا بشكل مباشر أو غير مباشر في إنهاء هذا العمل.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى جامعة بن خلدون تيارت وبالأخص كلية الحقوق والسياسية وإلى كل أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي والتعليمي بقسم العلوم السياسية، وإلى كل أفراد ومصالح ولاية المدية.

إهداء

نحمد الله حمدا كثيرا

إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

من قال فيهما الرحمان تعالى

﴿.. وبالوالدين إحسانا...﴾.

ريحانة الدنيا ونور عيني الى من تعبت وقاست الكثير من أجلي

وعلمتني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح إلى أمي الغالية.

وإلى من شاركني كل مراحل حياتي ومازال ينبضات جسمه وشوق

عينيه، علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعتني بكل حزم

أبي العزيز.

وإلى زوجتي الغالية رفيقة الدرب والسند الدائم لي.

إلى كل إخوتي وأخواتي أصحاب الدعم المتواصل.

إلى كل الأصدقاء والأحباب والأقارب.

بلمجاهد فتحي أسامة

مقدمة

يشهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات وتطورات عديدة جعلت مختلف المنظمات تواجه عدة تحديات كالتطور التكنولوجي، عالمية المنافسة وشدتها، العولمة، الأزمات الاقتصادية والمالية وغيرها، الأوبئة والتحديات الصحية العالمية كجائحة كوفيد 19، التنوع الثقافي الهائل، إضافة إلى سرعة التحول والتغير في بيئة المنظمات والأعمال، وانتشار وسهولة استعمال أدوات ومواقع وشبكات التواصل الاجتماعي، الذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم، الأمر الذي نتج عنه حدة المنافسة بين المنظمات، والسعي لاكتساب مزايا تنافسية، مع تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، وظهور المنافسة الشديدة، مما جعل المنظمات في مواجهة مباشرة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التفوق في القدرة على التكيف مع مختلف التحولات والتغيرات المذكورة سابقا، فكل منظمة تعمل على تحقيق أهدافها واكتساب قدرات مميزة.

تحظى الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير في مجال العلوم السياسية والإدارية وإدارة الموارد البشرية على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لأنها من أهم العوامل المرتبطة بالتركيز والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة العامة والاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة مع ما يحدث من هذه التغيرات، والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها.

إن هذه الأوضاع الجديدة ألزمت الإدارة المعاصرة على السعي استراتيجيا لتحقيق التفوق في الأداء بين المنظمات، لذلك فإن المنظمات التي لا تقوم بعمليات للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية فإنها مهددة بالزوال.

تسعى المنظمات الإدارية دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهدافها، وتولي هذه المنظمات اهتماما بالغا في تنمية وتطوير الأداء، وذلك من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، والاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصرا هاما في تكوين كل المنظمات الإدارية، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية، ذلك أن فعالية الأداء مرتبطة بقيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فالمنظمة الإدارية القادرة التي تملك موروث ثقافي قوي يؤثر على أفكار وسلوكات الموارد البشرية وتكوين مثل عليا، ويمكن للمنظمة الإدارية

مقدمة

بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها كتاريخ المنظمة ومؤسستها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا، وطرق التوظيف والترقية والدوافع التي تعتبر مصدر الثقافة التنظيمية القوية، بالإضافة إلى المعاملة الجيدة للموظفين لديها والقيام بكافة مسؤولياتها الاجتماعية تجاههم الأمر الذي قد ينعكس على أداءهم داخل المنظمات.

يعتبر المورد البشري عامل مهم في تحقيق الأهداف، فالمنظمة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقتهم بها وعلاقتهم ببعضهم البعض، إذ تقع المنظمة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة بها، كما تتأثر بالأفكار والمعتقدات والقيم، وبالظروف القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والعلمية والثقافية، بحيث تلعب هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة.

تشكل الموارد البشرية العنصر الرئيسي في أداء أعمال المنظمة، وانطلاقا من اعتبار أن تحسين فعالية أداء الموارد البشرية عملية صعبة وجوهريّة في المنظمة، وجب بحث ومعرفة ما يجب أن تكون عليه القرارات والمواقف أو إشكالات التي قد تعترض المنظمة حاليا أو مستقبليا.

1- الإشكالية:

إن المنظمة الإدارية التي تكون قادرة على التحكم بمصادر ثقافتها التنظيمية بوتيرة تكيف مع مختلف التغيرات البيئية، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغيرات بشكل فعال، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة إدارية وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قوية متينة.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

كيف ساهمت الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية بولاية المدية؟

1-1- التساؤلات الفرعية: تنبثق عن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ماهي متطلبات ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المنظمة؟

- ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية؟

- كيف تنعكس الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟

2- الفرضية الرئيسية: انطلاقا من موضوع الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تتوقف فعالية أداء الموارد البشرية على مدى وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتجانسة داخل

المنظمة.

2-1- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: إن احترام التنظيم الرسمي وما يحمله من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية محددة، وكذا مجموعة من اللوائح والقواعد العامة تساهم في تحقيق الفعالية في أداء الموارد البشرية داخل المنظمة الإدارية.

- الفرضية الثانية: إن توافق ثقافة الأفراد والمجموعات مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، تؤدي إلى تعزيز وتقوية العلاقات بين المصالح داخل المنظمة، وتساهم في تحقيق اللامركزية وزيادة القدرة التفويضية، وتعزز عمليات الاتصال التنظيمي بشكل يعمل على تحقيق أداء فعال للموارد البشرية بالمنظمة الإدارية.

- الفرضية الثالثة: إن مدى القدرة على فهم البيئة التنظيمية والتي تظهر في قدرة المنظمة على تحقيق الانسجام الداخلي، وقدرتها على التكيف الخارجي مع مختلف المتغيرات البيئية والمجتمعية، تساهم في تحقيق مستويات عالية وفعالية كبيرة في أداء الموارد البشرية.

3- أسباب اختيار الموضوع: ترجع دوافع اختيار الموضوع إلى عدة عوامل وأسباب تتمثل فيما يلي:

- الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها وقدرتها على التأثير في أداء الموارد البشرية والمنظمات بشكل إيجابي أو سلبي.

- طبيعة التخصص الذي يناسب أن يندرج الموضوع فيه.

- يمثل موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات والموارد البشرية من انشغالات الوسط الأكاديمي والعلمي.

- الاتجاه المتزايد للمنظمات في وقتنا المعاصر إلى تعزيز القدرة على التحكم في الثقافة التي تساهم في تحقيق الأداء اللازم لتحقيق الأهداف.

4- أهمية الموضوع:

- تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية لتشابه المفردات الأخرى المرتبطة بها ومحدوديتها.

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الإدارية.

- بيان أهمية التحكم في الثقافة التنظيمية وقدرتها على جعل الموارد البشرية تحقق أداء فعال يساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

- محاولة إسقاط الدراسة من الميدان العلمي على الواقع التطبيقي.

- تنبع أهمية هذه الدراسة كونها تقدم إطار معرفي لمعرفة مدى قدرة المنظمة على التحكم في ثقافتها.

- الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها قادرة على التأثير في المجتمع، المواطنين، العمال، البيئة، وبالتالي تحقيق ما تطمح إليه المنظمات الإدارية.

مقدمة

- تحقيق المنظمة الإدارية لثقافة تنظيمية قوية يعمل على تحسين صورتها في المجتمع، ما يساعد في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة بها.
- التحكم في الثقافة التنظيمية يساعد المنظمة الإدارية على تحويل مختلف المشاكل إلى فرص قيمة.
- يساهم وجود ثقافة تنظيمية قوية على زيادة الانسجام والتكافل بين الأفراد والجماعات، وزيادة التأثير في المجتمع.
- وجود ثقافة تنظيمية واضحة يساعد المنظمة على الحد من تقليل الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها سواء الموارد البشرية داخلها، وكذلك في المجتمع والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي يعيش فيها هؤلاء الأفراد.

5- الدراسات السابقة

1-5- الدراسات الأجنبية:

1- Lejeune, Christophe; Vas, Alain. Organizational culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact. In: Journal of Management Development, Vol. 28, no. 8, p. 728-741 (2009).

هذه الدراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية والفاعلية في كليات الأعمال، تطرقت هذه الدراسة إلى تأثير الاعتمادية على الثقافة التنظيمية والفاعلية لكليات الأعمال، ولقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، بحيث أنه تم توزيع (31) استبيان على (31) عميد ومدير كلية لمعرفة أثر نظام الجودة الأوروبي EQUIS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- * وجود أثر إيجابي لبعض أبعاد الثقافة على تطوير البرامج والجودة الكلية والانفتاح والتفاعل الاجتماعي مع المجتمع، والقدرة على الحصول على الموارد المتوفرة في البيئة المحيطة.
- * وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على الفاعلية.
- * الاعتمادية الخاصة بنظام الجودة الأوروبي في عملية التغيير الثقافي يساهم في تحقيق الفاعلية والأداء التنظيمي.

* لا يوجد أثر يتعلق بالبعد البيروقراطي للثقافة.

* هناك بعدان ثقافيان مرتبطان ارتباطا وثيقا بالفاعلية وهما: التشبع والسوق.

2- An JY, Yom YH, Ruggiero JS. Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. J Transcult Nurs. 2011 Jan;22(1):22-30. doi: 10.1177/1043659609360849. PMID: 20592064.

مقدمة

دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية، جودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا، حاول الباحثون دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، بالتركيز على جودة حياة العمل، فاعتمد على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول العينة المدروسة، والتي قام باختيارها عشوائيا بحجم (145) ممرض يعملون في مستشفيات جامعة كوريا.

توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

* وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل، وبين الفعالية التنظيمية.

* الثقافة التنظيمية القوية ستؤدي إلى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في جامعة كوريا.

* جودة حياة العمل السليمة تؤثر إيجابا على جودة وكفاءة الرعاية الطبية في مستشفيات جامعة كوريا.

3- Fakhar Shazad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir, Impact of organizational culture on organizational performance: An overview, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 3, NO 9, JANUARY 2012, (2012).

هذه الدراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، نظرة عامة، حاول الباحثون تعريف وقياس الثقافة التنظيمية، ومعرفة أثرها على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تحليل مجموعة من الدراسات وبعض النماذج التجريبية التي تربط بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، من أجل الوصول إلى إظهار ودراسة مختلف مفاهيم ثقافة المنظمة والأداء التنظيمي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

* هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

* الثقافة التنظيمية داخل المنظمة تعمل على ضبط قواعد وقيم المنظمة.

* الثقافة التنظيمية القوية ترفع من الميزة التنافسية خاصة بين الموظفين الجدد.

* تبني الموظفين لثقافة المنظمة يساعد على القيام بالمهام وأداء الوظائف بكفاءة وفعالية.

4- Mariama Zakari, Kofi Poku, Organizational culture and organizational performance- Empirical evidence from the banking industry in Ghana, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1; January (2013).

هذه الدراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي: بحث تجريبي على القطاع المصرفي في غانا، فقد حاول الباحثان في هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في البلدان المتقدمة، ومحاولة تطبيقها في دولة غانا، من خلال استخدام النموذج التنظيمي دينيسون

مقدمة

(Denison's Organizational Model)، واعتمدوا على المنهج المسحي، والمنهج الوصفي التحليلي من أجل قياس متغيرات الثقافة التنظيمية والأداء، ومحاولة تطبيق كل ذلك في دراسة حالة لتسعة بنوك في دولة غانا شملت القطاع الخاص والعام، واختير (296) فرد كعينة للدراسة من مختلف المستويات.

وأنتجت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها:

* لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك من حيث الثقافة التنظيمية.

* لا يوجد لفروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق الأداء.

* وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء في بنوك دولة غانا.

* إمكانية تطبيق نموذج الثقافة التنظيمية الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية في دولة غانا رغم الاختلاف في مستويات الأداء.

* كانت ثقافة المهمة هي سمة الثقافة السائدة في أغلب البنوك مع إمكانية أقوى للتأثير إيجاباً على الأداء.

05- Amin Nikpour, The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment, Iran, International Journal of Organizational Leadership 6(1), (2016).

هذه الدراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: دور الوسيط على الالتزام الوظيفي للعمال في إيران، فقد حاول الباحث التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، من خلال معرفة دور الوسيط الذي يقوم به الالتزام الوظيفي للعمال في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي، وقام بتحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب التعليم بمحافظة كرمان بإيران، واختار عشوائياً (190) فرداً كعينة للدراسة، واعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة، قام بتوزيعها على عينة الدراسة المختارة، واستعمل طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال تحليل المسار في تحليل البيانات، وبرامج تحليل البيانات الأخرى كاستخدام برامج SPSS و AMOS .

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج أهمها:

* وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

* الالتزام الوظيفي للعمال يؤثر بشكل غير مباشر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

* أشار البحث إلى أن النموذج المقترح يتمتع بثقافة تنظيمية ملائمة إلى جانب تأثيرها المباشر كان لها تأثيرا غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال وساطة الالتزام التنظيمي للموظف، وأن مدى التأثير غير المباشر كان أعلى بكثير من التأثير المباشر.

06- Rose Wangari Mwangi, Organizational culture and performance of public universities in Kenya, Master of Business Administration (Strategic Management Option), Kenyatta University, Kenya , (2018).

هذه الدراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء في الجامعات بكينيا، فهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الجامعات العامة في كينيا، وحاول الباحث التعرف على العلاقة بين عدد من أنواع الثقافة حددها ب: ثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الشخص، وثقافة الدور على أداء الجامعات العامل بكينيا، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد كذلك على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من ثمان جامعات عامة في منطقة الجبل بكينيا، وتم اختيار العينة على الشكل التالي: (66) عميدا للمدرسة، و(172) رئيس إدارة، و(28) قائد للطلبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

* الدراسة أثبتت أن العاملين في الجامعة لديهم مهارات إبداعية ومبتكرة قوية في مكان عملهم وبالتالي يترجم إلى تحسين أداء الجامعة.

* أثبتت الدراسة أن عنصرى المكافأة والتأهيل كان بإنصاف من قبل إدارة الجامعة.

* الدراسة أثبتت أن الموظفين يفهمون القيم الأساسية للجامعة والممارسات لهم في جميع الأوقات وأنهم آمنوا بذلك، وأن الإدارة موثوقة في التعامل بشؤون الموظف الشخصية.

* الدراسة خلص إلى أن ثقافة القوة، وثقافة المهام، وثقافة الدور، وثقافة الشخص لها تأثيرات على الأداء الفعال للجامعات الحكومية في كينيا.

2-5- الدراسات العربية:

1- دراسة خالد محمد يوسف الزغبى بعنوان: أثر الالتزام بالقيم الثقافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك بالأردن، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، (2006)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية، وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك والبالغ عددهم (841) موظفا اعتبرت كمجتمع للدراسة، اختيرت عينة عشوائية بسيطة بحجم (50%) من مجتمع الدراسة المقدر ب(421) موظف، وزعت عليهم استبيانات استعيد منها (341) استبيان، وتم

مقدمة

الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة، من أجل معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية، وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال موظفي القطاع العام بمحافظة الكرك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

* تأثر الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء بمستويات مرتفعة مع الالتزام بالقيم الفردية للعاملين.

* تأثر الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء بمستويات متوسطة مع الالتزام بالقيم التنظيمية.

* تأثر الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء بمستويات متوسطة مع الالتزام بقيم العدالة التنظيمية.

2- دراسة هدى جواد بدر بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، (2011)، سعت هذه الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، فاعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة تمثلت في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، واستعانت الباحثة كذلك باستمارة استبيان وزعت على أفراد العينة المكونة الأفراد أصحاب المراكز الإدارية (رؤساء ومدراء: دوائر، الأقسام، الوحدات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وقسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

* القسم الأول: متعلق بالبيانات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، تصنيف البلدية).

* القسم الثاني: من أجل قياس واقع الثقافة التنظيمية السائدة من خلال الأبعاد: (الفلسفة، القيم، المعتقدات، الأعراف والطقوس، التوقعات، الرموز والأساطير).

* القسم الثالث: يخص الفاعلية التنظيمية (فاعلية أنشطة البلدية الداخلية والخارجية).

وحددت الباحثة مجتمع الدراسة ب (242) مسؤول ومسؤولة هذه البلديات حسب إحصائيات وزارة الحكم المحلي لعام (2010)، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة المقدره ب(149) فرد، واستردت منها (147)، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

* الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسطة فقد حددت قيمة المتوسط الحسابي (3.35)، والانحراف المعياري ب (0.76).

* الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة فقد حددت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.62)، وانحراف معياري (0.73).

* وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية بكل محاورها وأبعادها التي تم التركيز عليها في أقسام الاستبيان.

مقدمة

3- دراسة جاسم بعنوان: دور الثقافة التنظيمية تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية ببغداد (2013)، حاول الباحث من خلال دراسته التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة من خلال بحث تطبيقي على الشركة العامة لتسويق الأدوية ببغداد، فاعتمد الباحث في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، واستعان باستمارة استبيان حيث قام بتوزيعها على عينة قصدية تشتمل على (50) مسؤول في الشركة العامة، واسترد منها (40) استمارة صحيحة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

* متغير القيم هو المتغير الأكثر اهتماما بالنسبة للمبحوثين.
* الشركة بحاجة إلى ثقافة تتناسب مع طبيعة العمليات والأهداف المرسومة، وباقي الموارد التنظيمية الأخرى.

* وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الثقافة التنظيمية والفاعلية.

* متغير القيم هو أعلى متوسط حسابي في متغيرات الثقافة التنظيمية.

وأوصى الباحث بمايلي:

* على الشركة أن تقوم بترسيخ المفاهيم الأخلاقية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية.

* توفير مناخ تنظيمي في الشركة.

* الاهتمام بالمعتقدات والأهداف وتنمية مفاهيم القيم.

* اختيار الموظفين الأكفاء من ذوي المهارة والخبرة للمناصب المهمة.

4- دراسة عبد الحكيم دهام خلف بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم بالأردن (2015)، حاول الباحث دراسة متغير الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية (المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين من خلال اكتشاف وجود علاقة بين متغيري الدراسة والمتمثلين في الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (1625) من مختلف كوادرات وزارة التربية والتعليم بالأردن على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، واستعان باستمارة استبيان قام بتوزيعها على (300) موظف اختيرت كعينة للدراسة اختارها بطريقة عشوائية.

توصلت هذه الدراسة إلى:

* وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

* وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بالأردن.

مقدمة

* التأثير الفعال للثقافة التنظيمية في أداء وشعور الموظف تجاه منظمته واهتمامه بها.

5- دراسة محمود أحمد فحيل بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها وبمتغيراتها (الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت) في أداء العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي ليبيا، ومعرفة طبيعة الأثر الذي يتركه أي بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة قصديه من مجتمع الدراسة تمثلت في بعض رؤساء الأقسام وبعض مدراء المكاتب وبعض الدكاترة بالمستشفى والبالغ عددهم (74) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بمتغيراتها "الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت" على أداء العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي محل الدراسة.

* وجود ثقة متبادلة بين الزملاء فيما يقدمونه من خدمات للمرضى.

* أثبت أن العاملين يشعرون بعدم الرضاء عن العمل مما سيؤدي إلى دوارن العمل، وأن الوازع الديني لدى العاملين بالمستشفى له دور كبير في مدى التزامهم بالعمل.

3-5- الدراسات الجزئية:

1- دراسة وهيبة عيساوي بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد الشبه الطبيين بالمنظمة العمومية الإستشفائية تراي بوجمعة بشار، مذكرة ماجستير، تخصص: حوكمة الشركات مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، (2011)، حاولت الباحثة هنا معرفة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة الجزائرية، من خلال اعتمادها على المنهج التحليلي الوصفي، والمنهج الإحصائي، ومنهج دراسة حالة والمتمثلة في المنظمة العمومية الإستشفائية بوجمعة تراي بشار، كما استعانت الباحثة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقد حددت مجتمع الدراسة ب(239) فرد، وقددرت العينة المراد دراستها ب(60) فرد عشوائيا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

* الثقافة التنظيمية تعتبر من أسباب نجاح أو فشل المؤسسات.

* المنظمة ذات الثقافة التشاركية تكون فيها مظاهر التضامن والاختلاط.

* المنظمة ذات الثقافة الجزئية نجد فيها اختلالات وظيفية بسبب اختلال مظاهر التضامن والتكافل.

* المنظمة تسعى إلى تغيير من ثقافتها استجابة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية.

مقدمة

* الثقافة التنظيمية هي أهم عامل تعمل وتؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والدافعية والإبداع، والولاء والانتماء للمؤسسة، واحترام القواعد والإجراءات التنظيمية.

2- أحمد سويسي بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: تنظيم وعمل، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر (2013/2012)، حاول الباحث من خلال دراسته معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط من وجهة نظر العاملين، بحيث اهتم الباحث بالربط بين الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء وبين الجانب العملي والتطبيقي، وركز الباحث أيضا على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية والعوامل اللازمة لتحقيق التميز في الأداء.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، ومنهج دراسة حالة من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الأغواط، واستعان كذلك بعملية الملاحظة لمعرفة السلوكات والعلاقات الإنسانية، والظواهر التلقائية بين العاملين، واعتمد الباحث أيضا على الاستبيان كأداة لجمع البيان لجمع البيانات، فقد قدر مجتمع الدراسة ب(187) عامل، فاختار الباحث عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها ب(94) عامل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

* الثقافة التنظيمية عنصر هام لأي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

* تسعى المنظمة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.

* الثقافة القوية تساهم في تحقيق الانسجام والولاء للمؤسسة.

* يسود في المنظمة روح التعاون والجدية والعمل الجماعي مما يولد حس المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

* عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تمكن من إبراز المواهب والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

* تمكن المشاركة في اتخاذ القرارات من تدعيم عنصر الانتماء لدى العامل بالمنظمة.

* نمط الثقافة التنظيمية السائدة ينعكس على سلوك العاملين بالمنظمة.

3- دراسة خير الدين جمعة بعنوان: دور ثقافة المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة الاقتصادية، دراسة حالة أونيكاب، بسكرة، أطروحة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (2015/2014)، حاول الباحث من خلال دراسته التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرفع من أداء الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، من خلال تحدي أبعاد

مقدمة

الثقافة التنظيمية ب: القيم التنظيمية، وقواعد السلوك، وتحديد أبعاد أداء الموارد البشرية ب: كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل، فاعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة جمع البيانات حيث حدد مجتمع الدراسة ب(762) عامل بمختلف مستوياتهم الإدارية، وقام بسحب عينة عشوائية قدرت ب(229) عامل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

* وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على تحسين أداء الموارد البشرية.

* وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة، وأداء الموارد البشرية بالمنظمة.

* تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية جاء متوسطاً، وذلك بسبب التغيير التنظيمي الذي حصل في المنظمة سنة (2008)، ما نتج عنه تغيير ثقافي، قابلته الموارد البشرية بالرفض وعدم القبول، ما أدى إلى عدم استقرار في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

* المنظمة تتسم بوجود مستوى متوسط بالثقافة التنظيمية، ومستوى عال في أداء الموارد البشرية.

4- دراسة ناصر بن حمود بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا- قسنطينة- 2016/2017، حاول الباحث من خلال دراسته التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، فاعتمد مقياس (OCAI) للباحثين كوين وكامرون سنة (1999) لقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد: الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعملاً أسلوب البحث بالعينة، وذلك قصد جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وترتيبها وتحليلها، فاختار الباحث عينة قدرها ب(67) فرد من مجموع (194) عامل من مختلف المستويات داخل المنظمة.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

* الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي ثقافة السوق تؤثر طردياً وبصورة قوية في أداء الموارد البشرية بمختلف جوانبه ما عدا سهولة الاتصال بالرؤساء.

* هناك توافق بين الثقافات الفرعية لدى مختلف الفئات العمالية والثقافة التنظيمية العامة، فثقافة السوق سائدة لدى فئة الإطارات السامية، الإطارات، فئة التحكيم وفئة التنفيذ، إلى أنها لم تكن كذلك على مستوى كل الأبعاد، فعند الإطارات السامية سادت الثقافة الهرمية في بعد إدارة الموارد البشرية والتركيز الاستراتيجي، وعند الإطارات عرف بعد القيادة التنظيمية سيادة الثقافة الهرمية، أما فئة التحكيم فقد عرفت سيادة الثقافة القبلية في بعد التماسك التنظيمي، في حين سادت الثقافة الهرمية في بعد التركيز الاستراتيجي والثقافة القبلية في بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة التنفيذ.

مقدمة

* سيطرة ثقافة السوق داخل المنظمة على باقي أبعاد الثقافة التنظيمية، باستثناء بعد معايير النجاح.
* المنظمة تهتم بالإنتاج وتحقيق النتائج الإيجابية قصد زيادة هامش الربح والقدرة التنافسية، وبالتالي السيطرة على السوق من خلال الانضباط في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة من العمال بمختلف فئاتهم ومتابعتهم في ذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تسهر على عملية تقييم الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة من العمال.

* الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تؤثر إيجاباً على مستوى الأداء.

* كل أبعاد الثقافة التنظيمية تعمل على دفع مستوى الأداء نحو الأحسن.

5- دراسة عويشة مسيلتي بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة – مولاي أحمد مدغري- أطروحة دكتوراة تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، (2017/2018)، حاولت الباحثة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية والمتمثلة في المدرسة الوطنية للإدارة، من خلال معرفة أهم العوامل التي تتحكم في الثقافة التنظيمية، وكيفية بنائها للسلوك التنظيمي عند الأفراد داخل المنظمة، فقد ركزت على القيم التنظيمية، والانضباط والتدريب، ومستوى التأثير الإيجابي والسلبي مع مدى الانسجام الداخلي والخارجي مع التغييرات الثقافية والتنافس من حيث التميز والأداء، قدمت الباحثة نموذج خطي متين قادر على التنبؤ الفعال بالثقافة التنظيمية التي تعمل على تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي، وكذلك منهج دراسة حالة، واعتمدت كذلك على الملاحظة والدراسات الاستطلاعية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، حول مجتمع الدراسة الذي يتكون من (300) موظف، واختارت عشوائياً عينة تقدر ب(180) موظف من مختلف المستويات الوظيفية.

وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

* تشبع الموظف بقيم المنظمة يعمل على تحسين سلوكه التنظيمي.

* وجود علاقة بين التفكير الإيجابي داخل المنظمة وبناء أداء جيد للأفراد.

* قيم الشفاء والتعاون والعدالة التنظيمية يساعد على تشكيل سلوك تنظيمي جيد للأفراد داخل المنظمة.

* الانضباط والالتزام بالإجراءات والنظام الداخلي يعمل على تشكيل سلوك تنظيمي متميز وجيد خاص بالأفراد والموظفين داخل المنظمة.

مقدمة

* عمليات التدريب وتحسين المستوى التعليمي، تدفع الموظف إلى اتباع سلوك تنظيمي إيجابي اتجاه المنظمة.

4-5- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تطرق مختلف الدراسات السابقة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي، وتحديد مكوناتها وأبعادها وأنواعها، إضافة إلى سعي الباحثين إلى معرفة أثرها خاصة على المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو اقتصادية أو تجارية، ومعرفة تأثيراتها على الأفراد من ناحية الرضا الوظيفي أو السلوكي لهم، والقدرة على التأثير والرفع من أدائهم العام، أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو التطرق إلى جزئية الفعالية في أداء الموارد البشرية التي تعبر عن صفة مميزة في أداء الموارد البشرية، وكذلك اختلاف طبيعة المنظمة محل الدراسة والتي هي عبارة عن منظمة إدارية ذات طابع سياسي والمتمثلة في الولاية وهي منظمة أو وحدة محلية ذات نشاط إداري بصفة رئيسية يعمل على تنفيذ كل قرارات ومشاريع الحكومة.

6- حدود الدراسة:

* الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمة الإدارية، فهي تركز على تأثير شكل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الإدارية على تحقيق أداء فعال لمواردها البشرية.

* الحدود المكانية: يتضمن البحث دراسة ميدانية في مقر ولاية المدية.

* الحدود الزمانية: تطبيق الدراسة على عينة البحث خلال الفترة الممتدة من (2020-2024)

7- منهج الدراسة:

7-1- المنهج: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بغرض وصف الظاهرة وصفا دقيقا والإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، وتم تحليل هذه المعلومات للتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم، وأيضا كونه الأنسب بمواضيع متعلقة بتسيير وأداء المنظمات والموارد البشرية الموجودة فيها، وكذلك سنعتمد على المنهج التطبيقي المتمثل في دراسة حالة ولاية المدية التي تساعدنا على الإلمام بمختلف جوانب البحث.

7-2- الاقتربات: تم استخدام الاقتراب الوظيفي من أجل فهم العلاقة التي تربط بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة المنظمة ككل، كما تم استخدام الاقتراب المؤسسي من أجل تحديد القيم والمعتقدات والسلوكيات ومخرجات المنظمة، وتم الاستعانة بالاقتراب القانوني من أجل معرفة الصلاحيات القانونية للمنظمة، وتحديد العلاقة التي تربط الموارد البشرية بالمنظمة، وتربط هذه الأخيرة بالبيئة والمجتمع.

مقدمة

3-7- أدوات جمع البيانات: ولتدعيم البحث سيتم الاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية وحتى الأجنبية والمتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات ومواقع الإنترنت بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر، كما تم الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات من أبرزها:

* المسح المكتبي.

* الاستبيان.

* الملاحظة.

8- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: يتمثل في الثقافة التنظيمية، على اعتبار أن المنظمة محل الدراسة تعتبر منظمة إدارية تابعة لوزارة الداخلية، وهذا يوضح طبيعة عمل وشكل إدارتها البيروقراطي، القائم على كل الوظائف والأعمال واللوائح مسطرة ومحددة وفق قواعد ولوائح وتوجيهات قانونية محددة من قبل الوزارة الوصية، ولهذا تم التركيز على النقاط التالية:

* احترام التنظيم الرسمي: حيث تم التركيز على: القيم السائدة، احترام اللوائح، والسلوك المطلوب.

* العلاقات مع المصالح: حيث تم التركيز الاتصال التنظيمي، المركزية واللامركزية، والتفويض.

* البيئة التنظيمية: التفاعل والانسجام الداخلي، التكيف الخارجي مع متغيرات البيئة والمجتمع.

- المتغير التابع: يتمثل في فعالية أداء الموارد البشرية، وبما أن المنظمة محل الدراسة تملك نظام إداري يحدد شكل وطبيعة عمل الموارد البشرية داخلها، وكذلك في عمليات التوظيف التي نجدها محددة بموجب قوانين ولوائح ثابتة ومحددة، تم الاعتماد على العناصر التالية:

* المعرفة التنظيمية: الإدراك الوظيفي، التمكن من التكنولوجيا، القدرات والمهارات، سرعة الأداء.

* الالتزام التنظيمي: الحضور والغياب، التأخر، المردودية، الولاء والانتماء.

* الرضا الوظيفي: الرغبة في الاستمرارية، التقدير، الخدمات الاجتماعية، والصحة والأمان.

9- تقسيم الدراسة:

وفي ضوء أهداف وفروض الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول تحت عنوان الثقافة التنظيمية، حيث يهتم هذا الفصل بالجزء النظري لأحد متغيرات الدراسة وهو الثقافة التنظيمية، مقسم إلى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول: عبارة عن إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني هو تكوين الثقافة التنظيمية، والمبحث الثالث يقدم أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة. الفصل الثاني بعنوان فعالية أداء الموارد البشرية الذي يختص بدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية أداء الموارد البشرية، مقسم إلى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول بعنوان الفعالية

مقدمة

بالمنظمة الإدارية، والمبحث الثاني بعنوان الأداء البشري بالمنظمات الإدارية، والمبحث الثالث يقدم العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والفعالية.

أما الفصل الثالث فهو يختص بالجانب التطبيقي للدراسة الذي قمنا به مقر ولاية المدية، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول: نجد فيه تقديم عام لميدان الدراسة، والمبحث الثاني يبين منهجية البحث الميداني، والذي يحتوي على مجتمع وعينة الدراسة، أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الولاية، وأبعاد فعالية أداء الموارد البشرية، والمبحث الثالث يتناول تحليل نتائج الدراسة وتحليل محاور الاستبيان، ودراسة الفرضيات المطروحة، إضافة إلى الخاتمة والتي تحتوي على كل النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي
والنظري للثقافة
التنظيمية

تمهيد

شهدت المنظمات عدة تطورات في الوقت الحالي، الأمر الذي جعل من الباحثين يدركون أن نجاح المنظمات وضمان بقائها لا يتوقف فقط بالإعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التركيز الكامل على الماديات وأدوات والتقنيات، والتحكم في المتغيرات والمادية الداخلية والخارجية، وإنما قائم على التحكم في السلوك الإنساني وذهنياته والمتغيرات غير المحسوسة والغامضة، وأبرزها الثقافة التنظيمية، فقد أدرك الباحثون ضرورة التحكم في ثقافة المنظمات نظرا لما لها من صلة مباشرة بالعنصر البشري الموجود فيها، ما يجعلها قادرة على التحكم في المبادئ والقيم، وتحسين القدرة على التكيف مع مختلف المتغيرات الخارجية، والانسجام مع المتغيرات الداخلية.

يتناول هذا الفصل الثقافة التنظيمية للمنظمات من حيث: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، وتطورها التاريخي، ودور ومحدداتها، ومختلف عناصرها، إضافة إلى تكوينها، ووظائفها وكيفية بنائها والمحافظة عليها، وأثرها في المنظمات الإدارية بشكل عام، وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية.

إن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية تتألف من نسيج يتفاعل من خلاله الأفراد بصورة مستمرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لضمان البقاء والاستمرار، منظمة تتميز بسلوكها الإنساني الخاص وهذا ما يميزها عن باقي المنظمات، فكل منظمة لها ثقافة مختلفة على حسب اختلاف بيئتها، مواردها البشرية، طبيعة نشاطها، وكلها تسعى إلى تحقيق الاستمرار والأداء الفعال والتميز، وتحقيق التأقلم مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية الخاصة بكل منظمة.

رغم ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات، مازال يؤكد في الوقت الحالي أن نجاح المنظمات قائم على التحكم في القيم والمبادئ وذهنيات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمات، فيساعد المنظمة على الانسجام في بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية، بشكل تكون المنظمات الإدارية قادرة على ترسيخ هويتها ومكانتها، ومواجهة مختلف التغيرات والتحديات العالمية.

يتناول هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: تشكيل الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

إن استخدام مفهوم الثقافة من أجل تفسير ودراسة الظواهر التنظيمية، نظرا لاختلاف كيفية تفاعل هذه المنظمات مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية على اختلاف مجتمعاتهم، وكذا تنوع واختلاف السلوكيات الإنسانية وتنوع أنماطها، جعل الباحثين يسعون لوضع مفاهيم محددة للثقافة التنظيمية من أجل محاولة تفسير وتحليل أداء المنظمات وتميزها عن بعضها البعض.

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

إن الأهمية العلمية للثقافة التنظيمية دفعت الكثير من العلماء والباحثين منذ القرن التاسع عشر ميلادي إلى محاولة وضع تعريف وتحديد مفهومها، لذا هناك العديد من التعريفات **أولا- تعريف الثقافة التنظيمية.**

الثقافة التنظيمية تشمل القيم والفلسفة والطريقة والاتجاهات والعمليات التنظيمية والإدراك والشعور والانتماء العرفي، والتفاعل بين الطبقات الاجتماعية، وغيرها من المتغيرات. حسب جيرت هوفستيد "G.Hofstede" يرى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن برمجة ذهنية للسلوكيات التي تميز مجموعة عن أخرى، وتظهر في: القيم، الإشارات، الرموز، الطقوس، بحيث يمكن مشاهدتها فعليا.¹

ويرى كل من كيم كامرون "K.Cameron" وروبرت كوين "R.Quinn" أن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم، والقيادة المسيطرة، اللغة، الإشارات، الإجراءات، الروتين، الأساليب الإدارية التي تجعل المنظمة متميزة وفريدة من نوعها.²

وعرفها عبد السلام أبو قحف بمجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التي تتحكم في إطار العمل الخاص بالمنظمة، وتحدد معايير سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.³

ويرى وليام أوتشي "W.Ouchi" بأنها: مزيج من الثقافة ومناخ العمل الخاص بالمنظمة، لذا فحسب أوتشي يحاول التفريق بين الثقافة على اعتبارها تقاليد وقيم وأنماط سلوك، وبين مناخ العمل الذي يشير إلى التصورات الفردية حول شيء معين، مثال: مناخ العمل الصحي.⁴ وميزت ليندا سميرسيتش "L.Smircich" مقاربتين للثقافة التنظيمية:

¹ خبابة علاء الدين، أثر ثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018/2017، ص 14.

² Kim Cameron, Robert Quinn, **Diagnosing and changing Organizational culture: Based on the competitive value framework**, San Francisco: Jossey-Bass, (3rded), 2011, p 07.

³ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 234.

⁴ William Ouchi, **Bureaucracies and clans, administrative science quarterly**, Vol 24, March 1980, P129.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- مقارنة "Has": تعني امتلاك المنظمة للثقافة، بحيث تعتبر الثقافة التنظيمية كمتغير يؤثر ويتأثر بمتغيرات تنظيمية أخرى، فهي تعتبر حسب هذه المقاربة كآلية تكيف، وتنظيم للأداء الكلي للمنظمة.

- مقارنة "Is": تعني المنظمة هي الثقافة التنظيمية، هذه المقاربة مستمدة من الأنثروبولوجيا التقليدية، وحسب هذه المقاربة فإن المنظمة تعتبر في حد ذاتها هي الثقافة التنظيمية، وهي بمثابة وصف لدراسة المنظمات.¹

وحسب هاريسون ترايس "H.Trice" وجانيس باير "J.Bayer" يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية من جانبين:

- الجوهر: تعتبر الثقافة التنظيمية كنظام من المعتقدات المشتركة، أو ما يعرف بـ"إيديولوجية المنظمة"، فهي تمثل مجموعة المعتقدات المستقلة والموزعة القائمة على كيفية التصرف، والقيم التي تحدد ما يجب القيام به، والسلوك المتوقع من الجهات الفاعلة.

- الشكل: فالثقافة التنظيمية هي توجيه العناصر المتمثلة في تصورات الأطراف الفاعلة في المنظمة، والقيم التي يحملونها، ومعايير السلوك التي يحدونها، ودعم كل ذلك على المستوى الاستراتيجي وصولاً إلى المستوى التشغيلي.²

ويرى خبابة علاء الدين أن هناك اتجاهين فكريين للثقافة التنظيمية:

- المقاربة الكمية: يرى فيها أن الثقافة التنظيمية متغير قابل للقياس.

- المقاربة النوعية: تركز على الجانب الشكلي والوصفي للمنظمة القائمة على الأنثروبولوجيا الوصفية.³

يعرف بلال السكارنة الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياتها الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.⁴

يعتبر إدغار شاين "E.Shein" من أهم الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، فقد قدم تعريف للثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمها أعضاء المنظمة أثناء مواجهتهم للمشاكل الخاصة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتلقينها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور من أجل حل المشكلات.

¹- Linda Smircich, **Concept of culture and organizational analysis**, administrative science quarterly, septembre 1983, Vol 28, P345.

²- Harrison Trice, Janice Bayer, **The culture of work organizations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993, P05.

³- علاء الدين خبابة، مرجع سابق، ص 13.

⁴- بلال خلف السكارنة، **الإيداع الإداري**، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص35.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

فحسب إدغار شاين فإن الثقافة التنظيمية محددة، تقوم على الافتراضات والمعتقدات والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، وركز على خبرات التعلم المشتركة بين أعضاء المنظمة، وأكد على ضرورة وجود فترة استقرار وتاريخ مشترك تجمع المجموعة داخل المنظمة، لذا لا يمكن إنتاج ثقافة مع مجموعة أشخاص تعاني من معدل دوران كبير، أو عدم وجود تاريخ مشترك من التحديات أو المشكلات التي واجهتها المجموعة، وهذا ما يمنع تكون مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المشتركة بين الأعضاء، وهذا ما يمنع أيضا تكون ونقل الثقافة إلى الأعضاء الجدد المنتمين حديثا للمنظمة.¹

اعتمد الباحثون في تعريفاتهم على الجانب الوصفي الاجتماعي، واعتمدوا كذلك على التمييز بين الثقافة التنظيمية، ومناخ العمل، وإيديولوجية المنظمة، واعتبروا أن الثقافة التنظيمية متغير نوعي. واعتمد آخرون على المقاربة الكمية، أي جعل الثقافة التنظيمية كمتغير قابل للقياس، من خلال تقديم مفهوم يشمل السلوكيات، والممارسات الإدارية، والقيم الأفراد حول الأهداف المشتركة للمنظمات، فعليه يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية هي مجموع الثقافات التنظيمية لمختلف أقسام ووحدات ومستويات المنظمة، كل حسب نشاطه، وطرق التفاعل، ولغة التواصل، والأهداف.

وعليه يمكن وضع تعريف جامع يتضمن كل الجوانب التي تناولها مختلف الباحثين والمفكرين وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الجوانب الوصفية الاجتماعية، والجوانب البنيوية التنظيمية والجوانب الكمية القابلة للقياس، بحيث تكون الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام مكون من العناصر المعنوية (القيم، المعتقدات، العادات، الرموز، الطقوس) التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي تعمل على التحكم في طرق التفكير، ومعايير السلوك، والممارسات الإدارية التي تحدد التميز التنظيمي للمنظمة وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

لذا فكل الجوانب المعنوية أو البنيوية أو العناصر القابلة للقياس يجب أن تكون مشتركة بين كل أعضاء المنظمة، بحيث أن لكل عضو ثقافته الخاصة، لكن بمجرد انتمائهم للمنظمة يجب توفير ثقافة مشتركة تجمع كل ثقافات الأعضاء متمثلة في ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة، فلا يمكن ببساطة إلغاء ثقافات الأفراد، ولكن يمكن البحث عن إمكانية الوصول إلى مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات والرموز والممارسات الإدارية ومعايير السلوك، وطرق ولغة التواصل، بين المنظمة أو أصحاب المصلحة وبين أعضائها، وبهذا تصبح ثقافة الأفراد امتدادا لثقافة المجتمعات والمنظمات.

¹ - إدغار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، تر: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011، ص ص 31-35.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في حياة المنظمات، فهي تعتبر الدليل والموجه للسلوك الإنساني في المنظمة، والمحرك الأساسي للطاقت والقدرات، لما لها من ارتباط واتصال بمختلف المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، والمتغيرات البيئية خارج المنظمة، فالثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق الانسجام الداخلي بين مختلف أفراد ومستويات ووحدات المنظمة، وتعمل على تحقيق التكيف الخارجي لمواجهة التغيرات الحاصلة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، وتحقيق الأهداف المسطرة.

فحسب شاين للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة:

- أهمية خارجية: تعمل على رسم وتعيين حدود المنظمة، وإثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، انطلاقا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين الأعضاء والتي تسمح لهم بالتميز .
- أهمية داخلية: بمثابة نظام ونسيج الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على تعزيز السلوك المطلوب للعمل.¹

فالثقافة التنظيمية تؤثر في السلوك الإنساني، وأداء الموارد البشرية، والقيم والاتجاهات، وطرق التفاعل والتعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمة، فنجد أن لها أهمية كبيرة داخل المنظمة في تفاعلها مع مختلف مواردها، وحتى خارج المنظمة في تعاملها مع كل أصحاب المصالح. الثقافة التنظيمية هي الركيزة الأساسية لتحقيق الإنتاجية، والقدرة على مواجهة المشاكل والتحديات الداخلية والخارجية، وتؤثر كذلك بشكل كبير على الأداء الفردي والجماعي، فهي متصلة بكل الجوانب الهيكلية والتنظيمية والفكرية والسلوكية، فوجود ثقافة تنظيمية متميزة يساعد على تحقيق التفوق على مستوى الأداء، والتطوير أو التغيير التنظيمي أو التكنولوجي ذلك ما يضمن بقاء المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي المؤثر الأكبر في كل الجوانب من أعضاء، أجزاء ومستويات ووحدات المنظمات، لذا حدد طاهر الغالي نموذج (HOME) الذي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية كما يلي:

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (ENAMC) بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (01)، الجزائر، جوان 2007، ص 59.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

الشكل رقم (01-01): نموذج (HOME) الذي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، (2009)، ص 296.

ويوضح الشكل مايلي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): تعتبر منهجا تاريخيا لمعرفة الأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فهي تعزز القيم وتوحد معايير الأداء والسلوك المطلوب.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): من خلال نظم عمل، وأنماط سلوكية تعمل على تعزيز الاستقرار الوظيفي، والاختيار الصحيح للأفراد، والتركيز على التدريب والتطوير.
- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): من خلال تحديد مستويات ووحدات المنظمة، وتسهيل عمليات الإتصال بينها، وتسهيل المشاركة في القرارات ونقل المعلومات، ما يسهل التنسيق بين مختلف المستويات وفرق العمل والأفراد.¹
- إن ارتباط الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات والمعطيات الأساسية في كل منظمة، جعل منها عامل مهم من أجل تحفيز، وتنمية وتطوير أنماط سلوكية محددة فرديا وجماعيا، وهذا ما ينعكس على توجهات المنظمات وطرق العمل السائدة فيها.
- فالثقافة التنظيمية تعمل على توجيه السلوك وتحديده، وفهم مختلف التحديات والمواقف، وتصحيح مختلف الانحرافات الفردية والجماعية، وتعمل من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، فينعكس ذلك على أداء الجماعات والمنظمات ككل. وعليه تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:
- بناء الهوية: تحديد الرسالة والقيم والمعتقدات والأفكار التي تربط بين الأعضاء والمجموعات ومختلف المستويات والوحدات داخل المنظمة، والتي يتم نقلها للأفراد الجدد لتحقيق الانتماء.
- إطار تاريخي: المنهج التاريخي الذي يحدد مختلف الأحداث والوقائع والقصص والأفراد البارزين في تاريخ المنظمة، لتحقيق الولاء والإرتباط بها.
- إطار مرجعي: للإدارة والأفراد من خلال تحديد أنماط السلوك المرغوبة، وأساليب الأداء المطلوب، والتصرفات والممارسات الإدارية اللازمة عند مواجهة التحديات والمشاكل، وتحديد طرق التواصل الفردية والجماعية الفعالة لزيادة مستويات التنسيق، مما يساعد على تحقيق الأهداف.

¹ - طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 296.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- التميز التنظيمي: فكل منظمة تتميز بثقافتها وهو ما يسهل عمل الإدارة، وتسهل عملية استقطاب الموارد البشرية المبدعة والتميزة، وتحدد بناء تنظيمي وهيكل خاص ومميز عن باقي المنظمات.
- القدرة على التغيير: فهي تساعد المنظمة على الإحساس بالمتغيرات والأحداث، وتحسين قدرات التكيف الخارجي والانسجام الداخلي، ورفع قدرتها على مواكبة مختلف التطورات الجارية من حولها.

الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

- إن الثقافة التنظيمية تتميز ببعض الخصائص باعتبارها تتعلق بالفرد، فهي تمتلك بعض الخصائص الإنسانية إلى جانب بعض الخصائص التنظيمية التي تعمل على تشكيل مدارك الأفراد والمؤسسين، وتحديد أنماط السلوك المرغوبة.

حدد بعض العلماء خصائص الثقافة التنظيمية ب:

- الإنتقائية: انتقاء العناصر والسمات الثقافية اللازمة من الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة، التي تعمل على تقوية الانسجام الداخلي، وتقوية التكيف مع المختلف الظروف المتغيرة.
- الاستمرارية: الثقافة التنظيمية تبقى محافظة على كيانها رغم كل التغيرات التي تتعرض لها والمنظمات.
- التراكمية: إن حياة المنظمات تعرف تراكم ثقافي، وتعدد وتشابك العناصر التنظيمية والثقافية مع طول الزمن، وكذلك انتقالها داخل الأوساط التنظيمية المختلفة، والتراكمية تظهر بصورة جلية في العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة التنظيمية.¹
- والملاحظ أن عناصر الثقافة التنظيمية تتراكم بصورة مختلفة عن بعضها البعض، فاللغة تتراكم بصورة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بصورة مختلفة عن أدوات الإنتاج.
- التحكم: الثقافة التنظيمية هي قوة اجتماعية تتحكم في السلوك التنظيمي، تقوم بتحديد نمط السلوك الواجب اتباعه من قبل الأفراد، وتحدد القيم والمعتقدات والاتجاهات وحتى اللغة المستعملة في التواصل، وطريقة اللباس، وهي تتحكم في كل عناصر الثقافة التنظيمية المادية والمعنوية.²
- وأضاف آخرون خصائص أخرى:

- الإنسانية: الإنسان هو المصدر وهو الهدف، وهي امتداد لثقافات الأفراد المؤسسين والأعضاء.
- الاكتساب والتعلم: انطلاقاً من مختلف التجارب والأحداث التي تعرض لها المؤسسين، وهم بدورهم ينقلونها إلى داخل المنظمات ويعلمونها لباقي الأفراد.

¹ - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 16.

² - المرجع نفسه، ص ص 16-17.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

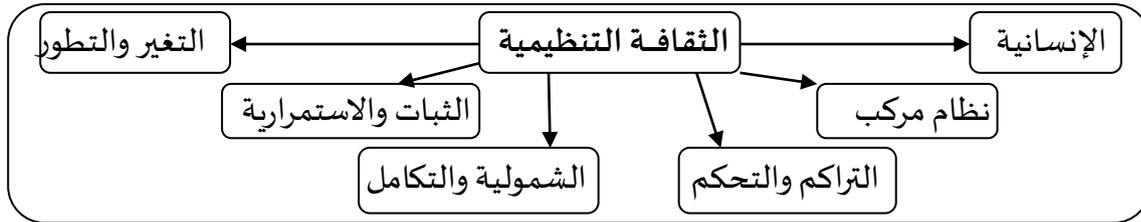
- القابلية للانتشار: تنتشر بين كل المستويات والأقسام والوحدات التنظيمية، نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض داخل المنظمة.
- الاستجابة للأحداث: القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات والأحداث التي تتعرض لها المنظمة ما يزيد من قدرتها على البقاء والاستمرارية.¹
- يوجد اتفاق واختلاف بين العلماء والباحثين على خصائص الثقافة التنظيمية، فهي تتميز بعدة خصائص تساهم في تحديد مدى تباين الثقافة المميزة لكل منظمة عن باقي المنظمات، ومن هنا يمكن إجمال خصائص الثقافة التنظيمية كما يلي:
- الإنسانية: الإنسان هو العنصر الأساسي فيها فهو المؤثر والمتأثر من خلال تبنيها أو رفضها، لذلك هو المسؤول عن عملية اكتساب الثقافة التنظيمية وانتقاء العناصر الثقافية اللازمة والملائمة للمنظمة، وتعليمها لباقي الأفراد والأعضاء، ونشرها من خلال الاحتكاك والتفاعل التنظيمي والفردى داخل المنظمة.
- نظام مركب: تتكون من مجموعة العناصر المعنوية والمادية والسلوكية، والعناصر الظاهرية والضمنية التي تشكل منها الثقافة التنظيمية.
- التراكم والتحكم: ناتجة عن مختلف التجارب والأحداث المتعاقبة عبر الزمن التي تعرضت لها المنظمة والأفراد، ومن خلال هذا التراكم الثقافي يمكن التحكم وتحديد أنماط السلوك المرغوبة، وتحديد العناصر والسمات المعنوية والسلوكية والمادية التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف، وكذلك تساعد على التنبؤ بتصرفات الأفراد، استناداً إلى التراكمات الثقافية التي عرفتها المنظمة سابقاً.
- الشمولية والتكامل: فهي تمثل نسق متكامل يشمل التفاعلات التي تمس كل المستويات التنظيمية، والأفراد داخل المنظمة، الذي يسعى لتحقيق التوازن والانسجام الداخلي، والتكيف الخارجي الذي يضمن بقاء المنظمة وتحقيق الأهداف.
- الثبات والاستمرارية: لها القدرة على الثبات رغم مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة، وهذا ما يعطيها إمكانية استمراريتهما في حالة ما إذا كانت قادرة على إشباع المتطلبات التنظيمية، ومتطلبات أعضاء المنظمة.
- التغير والتطور: لها القدرة على التكيف حسب التغيرات البيئية من أجل تحقيق التكيف الخارجي، وتحقيق الانسجام الداخلي لمواكبة هذه التغيرات، وقابلة للتطور سواءاً تنظيمياً أو فردياً، من خلال إدخال أشكال جديدة في طبيعة التفاعلات وأنماط السلوك البشري والتنظيمي.

¹- زياد سعد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص ص 21-23.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

والشكل التالي يلخص كل ما تم ذكره سابقا بخصوص خصائص الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (01-02): يوضح خصائص الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى ما سبق من المعلومات.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

نشأت الثقافة الإنسانية مع ظهور الإنسان على الأرض، وعرفت تطورات عديدة مع تطور الحياة البشرية الفردية والجماعية على مر التاريخ، لذا فكل الآثار الفكرية والمعنوية المتمثلة في القيم والمعتقدات والأفكار والطقوس والرموز ولغات التواصل والتفاعلات والاحتكاكات الفردية والجماعية التي نتجت عن الحياة البشرية يمكن اعتبارها ثقافة، فالإنسان هو مصدر للثقافة ويمكن تتبع تطورها التاريخي بتطور الفكر الإنساني الفردي والجماعي في مختلف المجالات.

الفرع الأول: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

تطور الثقافة التنظيمية مرتبط بتطور الثقافة البشرية بصفة عامة، حيث استمدت الثقافة بصفة عامة جذورها من علم الأنثروبولوجيا الذي يعرف بعلم دراسة الأجناس البشرية، والذي يختص بدراسة المجتمعات والجماعات البشرية المتنوعة والمختلفة فكريا وعرقيا.

هناك من يشير إلى أن كلمة ثقافة في الأصل تعني رعاية العقل والاعتناء بهذيب الإنسان وتربيته، وتطور هذا المفهوم ليشمل كل القيم المادية والمعنوية والسلوكية، وشمل أيضا وسائل البناء والنقل والتعبير، فنجد أن المنجزات العلمية المتنوعة في شتى المجالات كالفن والأدب والفلسفة والأخلاق والتربية مثلا يمكن اعتبارها قيما روحية معنوية غير مادية.¹

وعرف مفهوم الثقافة معاني كثيرة مختلفة ومتنوعة، حيث عرفها ابن خلدون ب: "الحيوان لا ثقافة له"، لذلك كان عدواني بطبعه أما الإنسان فهو صانع الثقافة والذي وهبه الله تعالى الفكر والعقل، لذا من خلالها تنشأ وتعمر الأرض.²

في فرنسا وفي القرون الوسطى كانت الثقافة يعبر بها عن الشعائر، وفي القرن السابع عشر (17م) كان مفهوم الثقافة يعبر عن خدمة الأرض، ويرى ديمورغون "A. De Morgan" أن مصطلح الثقافة

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 155.

² إدريس خضير، التفكير الاجتماعي الخلدوني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 52.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

"Culture" مشتق من "Cultura" اللغة اللاتينية الأصل التي تعني عملية الحرث، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "Colér"، والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض.¹

بعد ذلك أخذ البعد الروحي والعقلي للإنسان في القرن (18م)، واستعمل الفرنسيون الثقافة كذلك على يد فرانسوا ماري أرووية "فولتير" "François-Marie Arouet" وتوسع المفهوم وركز على البعد العقلي للأشخاص، وبعد ترجمته إلى اللغة الألمانية عرف معنى جديد يتمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان، أو الجماعات والمجتمعات الإنسانية في القرن الثامن عشر (18م) وهذه كانت أول مرة يعرف معنى جماعي، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف أيضا بتكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم.²

أما في القرن التاسع عشر (19م) عرف تحولا جديدا سنة (1871م) مع أعمال كل من غوستاف كليمت "G.Klimt" وإدوارد تايلور "E.Taylor" اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، وبدأ الاهتمام بالثقافة مع الأنتروبولوجيا لمعرفة الاختلاف بين المجتمعات.³

وعرف معنى مختلف جديد بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا في بدايات القرن العشرين (20م) على يد تايلور، الذي قدم مفهوم للثقافة وهي عبارة عن الكل المعقد والمركب الذي يتكون من المعتقدات والمعارف والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في جماعة.⁴

نجد أن الفيلسوف أرنولد أوزفالد "A.Oswald" ابتداء من عام (1909م) استخدم مصطلح الثقافة معبرا عن التقدم الفكري والعقلي والاجتماعي للإنسان، وبعد كل هذه التطورات المتتالية تم الاعتماد على مصطلح الثقافة وربطه بمجالات كثير اجتماعية اقتصادية فنية سياسية وغيرها من المجالات.⁵

فقد عرض هرسكويت "G.Hascoet" عام (1948م) معنى الثقافة بأنها عملية بناء تصف الهيئة الإجمالية من المعتقدات، والسلوك، والمعرفة، والمسموحات، والقيم، والأهداف التي تجعل الناس يتخذون طريق الحياة خاص بهم.⁶

¹- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 151.

²- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص 26.

³- إدريس خضير، مرجع سابق، ص 56.

⁴- وهيبه عيساوي، مرجع سابق، ص 03.

⁵- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 151.

⁶- حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2006، ص 03.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

ومن أجل استخدام مصطلح الثقافة في العلوم الإدارية كان لابد من استخدام مصطلح الثقافة في النظريات الإدارية والنظريات المتخصصة في دراسة المنظمات، لذا تم تحديد إطار يربط الثقافة بالمنظمة، وذلك من خلال إدراج مصطلح الثقافة في قواميس وأدبيات العلوم الإدارية والمناجمنت، لذا نجد أن الجمع بينهما يعتبر جمع مفاجئ غريب على اعتبار أن مصطلح المنظمة ومصطلح الثقافة يصعب تحديد الطريقة التي من خلالها يتم إلحاق كلمة ثقافة بمصطلح المنظمة.

فالتركيز حصل على ثقافة الجماعات، أدى ذلك إلى دراسة المنظمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية أطلق عليها ثقافة المنظمة.

ويمكن اعتبار أن أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة هو إليوت جاك "J.Elliott" سنة (1952م)، حيث اعتبرها كنمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام العادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها.¹

ولم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة في حقل الإدارة إلا سنة (1970) من طرف دايفيس ستانلي "D.Stanley" في كتابه تحت عنوان (Comparative Management : Organizational and Cultural Perspectives)، بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية (Business Week) حاول مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة.²

ويؤكد كيش ديس "D.Keish" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، وقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من سنة (1980م) في المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business-Week)، وأدرجت مجلة (Fortune) ركناً خاصاً تحت عنوان (Corporate Culture)³، فقد ذكر جيرت هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات، ويرجع الفضل في ذلك إلى الباحثين كينيدي ودايل في كتابهما (ثقافة المنظمة)، وكتاب (البحث عن الامتياز) ل: توم بيترز "T. Peters" وروبرت وترمان "R. Wtareman" وكذلك العديد من العلماء والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية ك: شاين

¹- وهيبية عيساوي، مرجع سابق، ص 14.

²- زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 55.

³- زين الدين بروش، كمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي (04-05) ماي 2005،

ص 6.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

وكتابه بعنوان (الثقافة التنظيمية والقيادة)، وكذلك شارلز هاندي "C.Handy" الذي قدم العديد من التصنيفات والنماذج الخاصة بالثقافات التنظيمية المختلفة للمنظمات.¹

أدى ذلك إلى تزايد واستمرار اهتمام علماء الإدارة والاجتماع والسلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها تترك أثر بالفعل في سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

ويقول موريس تيفنيه "M.Thévenet" أن المقال الذي نشر عام (1980م) في مجلة (Business Week) هو بداية النجاح العلمي لهذا المفهوم، حيث ومنذ ذلك الوقت أعطت كافة المجالات الاقتصادية أهمية لمفهوم الثقافة، وزاد الاهتمام به في المجالات والندوات والمؤتمرات، واعتماده في العديد من المراجع العلمية ودخلت في معجم ومصطلحات الإدارة.²

وقد ظهرت أيضا عدة كتب أخرى درست موضوع الثقافة التنظيمية، ككتاب نتائج الثقافة: الاختلافات العالمية في القيم المتعلقة بالعمل، للباحث جيرت هوفستيد، وكتاب نظرية (Z) كيف يستطيع الاقتصاد الأمريكي مواجهة التحدي الياباني، لمؤلفه وليام أوتشي سنة (1982م)، فالمنظمات اليابانية التي حققت نجاحات كبيرة رغم عمرها القصير فاقت به أغلب الشركات والمنظمات العالمية الكبرى، يرجع سبب نجاحها بتفوقها في استخدام مجال القيم الثقافية في إدارة المنظمات، وهو ما أصبح يعرف بعدها بـفن الإدارة اليابانية.³

على اختلاف وتنوع الأجناس البشرية تختلف الثقافات الخاصة بهم، وهذا بدوره انعكس على المنظمات فنجد كل منظمة لها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وفي مطلع تسعينات القرن العشرين تزايد اهتمام الباحثين وعلماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا ومؤثرا في العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

الفرع الثاني: الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

ازداد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

¹ عبد الله البريدي، نحو فهم بيئة الثقافة التنظيمية في التعليم التقني بالسعودية كمدخل للتطور (دراسة استطلاعية)، مداخلة ضمن المؤتمر التقني الثالث للمؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، (11-14) ديسمبر 2004، ص 11.

² موريس تيفنيه، ثقافة المشروع، تر: نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 7.

³ - Jean Detrie, *Stratégor: politique générale de l'entreprise*, Dunda, Paris, 1997, p 467.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

لاقي مفهوم الثقافة التنظيمية رواجاً لدى رواد المنظمات لفهمهم أنه يحتوي على معايير النجاح، فالاهتمام الثقافي يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي، والرموز المادية، ونسيج القيم والمعايير القادرة على تحفيز الموارد البشرية لتحقيق الإنتاجية، وتحسين القدرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

إن الاهتمام بوجود كيان اجتماعي داخل المنظمات جاء مباشرة بعد المرحلة العلمية الكلاسيكية التي ركزت على الاهتمام بالجانب الإنتاجي الملموس للحاجات الاقتصادية والحاجات المادية للمنظمة، وهذه المرحلة عرفت بمرحلة العلاقات الإنسانية التي عرفت الاهتمام بالأفراد داخل المنظمات، ومن جهة أخرى الثقافة دليل على أن المنظمة لا تقتصر فقط على الوظيفة الاقتصادية وتوفير السلع وخدمات الزبائن، وإنما يعتبر مركز لتجمع أفراد مختلفين يتواصلون في علاقات متشابكة ومختلفة¹، ولعل أبحاث إلتون مايو "E.Mayo" وأبراهام ماسلو "A.Maslow" في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليل على ذلك، فلم يجد مفهوم الثقافة التنظيمية طريقه في الدراسات التنظيمية والإدارية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث استخدم قبل ذلك مفهوم العلاقات الإنسانية من أجل دراسة معنويات وتحديد اتجاهات الأفراد من خلال بعض الجوانب الثقافية للمنظمات دون التركيز على مفهوم الثقافة بشكل أساسي²، فالثقافة لها ارتباط وثيق برأس المال الفكري والبراعة الفنية المتمثلة في الموارد البشرية والذي يعتبر عنصر حيوي وأساسي في المنظمات، وهو العامل الذي تحقق من خلاله المنظمة أهدافها وغاياتها، ويرى كثير من العلماء أن تناول ما يسمى بثقافة التنظيم (Organization Culture) بالدراسة والتحليل يخدم هذا الهدف، حيث تعرض كل من كينيدي "Kenedy" ودایل "Dael" وترمان إلى انتقادات عديدة بسبب أنهم يطورون نظرة منفعية حول الثقافة التنظيمية قائمة على التطوير الإنتاجي وليس تحليل للفائدة العلمية ما جعلها عرضة لاستغلال الرؤساء ومسيري المنظمات³.

يعتبر كل من فليب ديربارن "P.D'iribarne" ورونو سان سوليو "R.Sainsaulieu" ذوي مساهمات علمية حقيقية فيما يتعلق بتحليل السياسات التنظيمية، وتشخيص العمليات والمتغيرات

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

² كمال بولشراش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 13.

³ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

الداخلية والخارجية، وتحديد إجراءات إدارة التنظيمات، وشكل الهياكل التنظيمية وطرق إدارتها، وتحليل المكونات الأساسية للبنية التنظيمية والثقافية والبشرية للمنظمة.¹ يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتشكل على مستويين:

- أولاً: مستوى الإحتكاك والتفاعل اليومي بين أعضاء المنظمة أثناء العمل وأداء النشاطات اليومية.
- ثانياً: مستوى الاندماج والانسجام بين الأفراد والجماعات، الذي يولد الهوية الثقافية للمنظمة، كما تشكل شكلها، وتحديد طبيعة السلوك التنظيمي والجماعي، وتحديد السلطة والصلاحيات، ومدى قوة أو ضعف الهيكل التنظيمي.

استخلص ديريبارن وسان سوليو في دراساتهم التي ركزا فيها على أثر العادات والتقاليد الوطنية في نظام تسيير المؤسسات في فرنسا وبعض الفروع الأجنبية للشركات متعددة الجنسيات، أن التسيير والتنظيم الإداري مبني على منطق شرف مختلف، ففي فرنسا مثلاً تقوم المنظمة على منطق الشرف أي أن سلوك الجماعة أو الأفراد يكون إما مشرف أو لا، والفرد يقوم بما أوكل له.

أما في أمريكا فالتنظيم يقوم على مبدأ العقد الذي يضبط السلوكيات التنظيمية بين الأفراد، وكيفية أداء الأعمال، وبصفة عامة أن مبادئ الشرف والاحترام والعقد وأشكال الضبط السائدة في المجتمعات، تنقل وتطبق داخل المنظمات.²

ويستطرد جورج مورغان "G.Morgan" بقوله: "من غير الممكن أن تفرض الثقافة على مجموعة إجتماعية، لأنها تتطور خلال الفاعل الإجتماعي للثقافة"، فالباحث هنا ركز على التغيير الثقافي الذي هو نتاج عملية إجتماعية معقدة، تستلزم التعاون والمشاورة والتنسيق، ولا يمكن فرضها جبراً إذ لا ينتج عن ذلك إلا الرفض والتعارض بين الفرد والمنظمة.³

إن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من أجل دراسة الظواهر التنظيمية وتحليلها يعتبر من الأمور الحديثة التي استخدمها الباحثون والمحللون لمعرفة الأنماط السلوكية المتنوعة، اختلاف أداء المنظمات في مجتمعات عديدة، معرفة درجة استقرار في سلوك الأفراد والجماعات في بيئات مختلفة، لذا كانت هناك حاجة علمية إدارية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية لدراسة المنظمات والتميز بها سواء في المجتمع الواحد أو مجتمعات مختلفة، وتحليل الظواهر التنظيمية الإدارية خاصة فيما يتعلق بالأداء الفردي والتنظيمي والفعالية.

¹ - Philippe D'iribarne, **Vers une gestion culturelle des entreprises**, Annales de mines, 1986, p 76.

² - غراهام داولينغ، **تكوين سمعة الشركة، الهوية والصورة والأداء**، تر: وليد شحادة، (ط1)، مطبعة العبيكان، السعودية، 2003، ص 53.

³ - أحمد عبد الله الصباب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، (ط1)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 73.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

يرى البعض أن زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية جاء بسبب سعي الصناعة الأمريكية لفهم ودراسة تفوق أسلوب الإدارة اليابانية التي اعتمدت على القيم كأحد العوامل النجاح والتحكم في السلوك البشري، ودراسة إمكانية تعدد الثقافات واختلافها داخل مجتمع الواحد، وإمكانية تغييرها كردة فعل على التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات، فالثقافة التنظيمية أصبحت عاملاً مهماً ومن الأسس الفعالة التي تلعب دوراً هاماً في تنظيم المنظمات، لذا أدرك الباحثون أن الثقافة هي القوة الفاعلة المؤثرة في الكثير من مظاهر سلوك المنظمة.¹

يشار إلى أن نظرية التنظيم تتجه إلى ما بعد نمط النظام المفتوح للمنظمات، وهو نمط ثقافي يهتم بالوظائف العقلية العليا للسلوك البشري، كاللغة وإنشاء المفاهيم، أي أن هناك توجه لاعتبار الثقافة التنظيمية كنسق ثقافي لما للثقافة من أثر على إدارة المنظمات، حيث لاحظ المختصون في علوم التسيير والإدارة أن لكل منظمة إطار قيمي وخصائص بشرية تنظيمية تميزها عن غيرها من المنظمات²، فقد قدمت ليندا سمييرسيتش اتجاهين رئيسيين للثقافة التنظيمية متمثلة في:

1- المنظمة عندها ثقافة: اعتبرت أن المنظمة لها خاصية ثقافية مميزة، وهي متغير حقيقي في التنظيم، تعرف ما تريده، وكيف تتفاعل داخلياً مع بقية المتغيرات والعناصر، ويظهر دورها في مراقبة وتوحيد وتوجيه السلوكيات الفردية نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكيف تتكيف خارجياً مع كل المستويات الثقافية والتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة، لذا وجب على المنظمة خلق ثقافة تساعد على تحقيق الأهداف، وتعمل على مراقبة السلوكيات الفردية والجماعية داخلها.³

2- المنظمة هي الثقافة: تعتبر الثقافة هنا كمتغير مجازي على سبيل الإستعارة، أي أن المنظمة هي الثقافة يجب دراستها مثل أي مجتمع إنساني، ودراسة الثقافة تكون كوسيلة لوصف الأنظمة الآلية البيروقراطية التي تركز على الإجراءات والقواعد واللوائح، أو أنظمة العلاقات الإنسانية التي تركز على فهم السلوك الجماعي للأفراد، أو الأنظمة المركبة التي تركز على توصيف العاملين واستراتيجياتهم.⁴

فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءاً هاماً من يساعد على فهم مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المنظمة، فدراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية الظاهرية والضمنية في حياة التنظيمات الإدارية بدلاً من التركيز فقط في الجوانب المادية والهيكلية، وكذلك تركز على الجوانب المادية والسلوكية للأفراد وهذا فإن الثقافة

¹- المرجع نفسه، ص 75.

²- عبد الرحمن أحمد هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمات سعوديتين الهيئة الملكية للجيبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد (74)، الرياض، السعودية، أبريل 1992، ص 12.

³- Linda Smircich, **Op cit**, p 125.

⁴- I Bid, Pp 125,126.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

التنظيمية تعمل على تحقيق التوازن وفرض الانسجام والتكيف بين مختلف الجوانب التي تتحكم بالعمليات التنظيمية داخل المنظمات.

يمكن توضيح مراحل تزايد الاهتمام العلمي والميداني بالثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- المرحلة العقلانية: التركيز على الجوانب المادية أغلبها مقترن بدراسات تايلور وفايول "H.Fayol" وفيبر "M.Wieber"، حيث اعتبرت أن العامل آلة، لا يتأثر سوى بالعوامل المادية والمالية التي تدفعه لتحقيق الأداء المطلوب منه، ولا يتأثر بالعوامل الاجتماعية خارج المنظمة وداخلها، وقد تم تجاهل التفاعلات والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.¹

2- مرحلة المواجهة: تزامنت مع دراسات التي قدمها كل من مايو "Mayo" وماسلو "Maslow" التي ركزت على دور العلاقات الإنسانية في أداء الموارد البشرية، حيث شهدت زيادة في الوعي الثقافي البشري بصفة عامة، وعرفت ظهور النقابات العمالية، الذي أدى إلى ممارسة نوع من الضغط على المنظمات وروادهم من خلال محاسبة الإدارة في حال أهمال العنصر الإنساني، والحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.²

3- مرحلة الإجماع في الرأي: ظهور المنظمات اليابانية كنموذج تنظيمي ناجح، فتميزهم في كيفية استخدام والاعتماد على القيم الثقافية، وتعزيز أهمية القيم الإدارية كنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، أعطت مفهوم واضحاً للثقافة التنظيمية ولعل أشهر الباحثين هو أوتشي ونظريات (X) و(Y) التي وضحت سبل لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.³

4- مرحلة الإدارة بالأهداف: نتائج المرحلة السابقة ساهمت في دعم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، بحيث ركزت على مبدأ المشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، وتعزيز العلاقات الإنسانية ومحاولة التحكم في التفاعلات التي يتعرض لها الأفراد، بالإضافة إلى تشجيع العمل بشكل جماعي، وتشكيل فرق العمل اللازمة لتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.⁴

5- مرحلة التطوير التنظيمي: الاعتماد على المبادئ الاستراتيجية في المنظمات من خلال تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام طرق حديثة التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية، وهذا كله بالاعتماد وتحديد نوع ونمط الثقافة التنظيمية التي ترغب المنظمة في نشرها بين أفرادها وفي مختلف مستوياتها التنظيمية، أدى إلى ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية

¹- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 27.

²- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 125.

³- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 27.

⁴- طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوقي للثقافة التنظيمية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد (01)، جدة، السعودية، 1998، ص 56.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال، وتحديد أنماط السلوكية المرغوبة والمتوقعة من الأفراد، وكذلك تحديد شكل العناصر المعنوية والسلوكية الخاصة بالثقافة التنظيمية التي تسعى المنظمة لتبنيها.¹

6- مرحلة الواقعية: إن التطور التكنولوجي والتقني الذي شهده العالم ساعد على انتشار ثقافات وأصبح هناك تنوع كبير في القيم والمعتقدات والأفكار والاتجاهات، هذا ما دفع المنظمات للتركيز على الثقافة التنظيمية بصفها الرابط الذي من خلاله يمكن التحكم في أنماط السلوك وتحديد الأفكار والقيم والاتجاهات المرغوبة في المنظمة، والقيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، وساعدت الثقافة التنظيمية على مراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة، وتوفير طرق لتحقيق الانسجام الداخلي وفق ثقافة سائدة مرغوبة في المنظمات، وآليات لتحقيق التكيف الخارجي من خلال تحديد متطلبات الأداء التنظيمي والبشري الفعال، الذي يضمن استمرارية المنظمة.²

شهدت الثقافة التنظيمية عدة تطورات على مر العديد من المحطات الزمنية المختلفة، وذلك من أجل تحديد وربط مفهوم الثقافة مع باقي المفاهيم، باعتبار أن الثقافة مصدرها وهدفها الإنسان، وهو المؤثر والمتأثر بها لذلك نجد ارتباط الثقافة بالعديد من المجالات العلمية والتنظيمية.

والمورد البشري يعتبر طاقة المنظمات وحياتها وعليه أصبح الإهتمام بالثقافة التنظيمية ومكوناتها المادية والمعنوية والسلوكية، وعناصرها الظاهرية والضمنية، ما جعل الباحثين في حالة استمرار وبحث دائم حول الثقافة التنظيمية لارتباطها بالموارد البشرية التي تعتبر عنصر أساسي في هذه من أجل بقاء المنظمات أو زوالها، وهو العامل الأساسي من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها.

الفرع الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية.

هناك العديد من النظريات التي تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية وكل نظرية حاولت إعطاء تصور أو رؤية تساعد على فهم سلوكيات وثقافة الأفراد والجماعات داخل المنظمات، أهمها:

- نظرية القيم: قائمة على عدم وجود مبدأ واحد قيمي كامل يسود الثقافة، بحيث يرى أنصارها عدم أو ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية، وإنما الثقافة التنظيمية الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي بدورها تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.³

- نظرية المؤسس أو الرمز: حسب هذه النظرية فإن المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية هو المؤسس الأول للمنظمة، فهو الذي يعمل على صياغة الرسالة ووضع الرؤية والاستراتيجية وتحديد الأهداف،

¹- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 27.

²- المرجع نفسه، ص ص 27-28.

³- طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، مرجع سابق، ص 72.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

ويحدد القيم التنظيمية والفلسفة والمعتقدات والاتجاهات التي تشكل النمط الفكري والسلوكي المرغوب لتحقيق الأداء والانسجام والتكيف للمنظمة¹، وحسب هذه النظرية كذلك يتم خلق نوع من الرمزية بين الأعضاء بحيث يصبح هناك أعضاء حقيقيون يجسدون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ويعبر عليه كذلك بمصطلح الإدارة الرمزية أي أن القائد يقوم بتحديد النمط الثقافي والتنظيمي من خلال تحديد الإطار الثقافي والإطار التنظيمي الملائم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة².

- نظرية المستويات: تقوم على مبدأ تناقل الأجيال للثقافة التنظيمية، ويمكن تحديد ثلاث مستويات لعملية انتقال الثقافة التنظيمية:

* المجتمع: هو المستوى الأول للثقافة من خلال أثر كل العناصر التي تعرض لها الإنسان ك: الدين، التقاليد، الأعراف، المعتقدات، اللغة، الطقوس والاحتفالات، وسائل الإعلام والتواصل، وغيرها من مظاهر الحياة العامة للإنسان.

* الجماعة: هي المستوى الثاني المتمثلة في المجموعات التي يحتك ويتفاعل معها الفرد فهي تؤثر ويؤثر فيها ك: الأسرة، والمدرسة، والتجمعات المنظمة، ومجموعات العمل، تعمل على تشكيل ثقافات فرعية.

* الفرد: هو المستوى الثالث الذي يتجسد في كل ما يحمله المؤسس وما يتركه من آثار على الأفراد³.

- نظرية المجالات: تتشكل الثقافة التنظيمية نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، وهي عملية دائمة التطور، فتمر ثقافة كل منظمة عبر محطات تتمثل في التحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار يعبر عنها بالبعد التطوري، ونجد فيه بعدين هما:

* البعد الداخلي: يعبر عن اتجاهات المنظمة الذي يتمثل في محاور الإنجاز والشعور بالتطور المهني من أجل تحقيق الانسجام الداخلي.

* البعد الخارجي: يتمثل في القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، ومدى قدرتها على الإبداع والمرونة والأخذ بالمخاطرة لتحقيق البقاء والاستمرارية⁴.

- نظرية التفاعل التنظيمي: تنشأ الثقافة التنظيمية في المنظمة نتيجة التفاعلات بين الوظائف والممارسات الإدارية المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه، والرقابة) مع المكونات

¹ صالح بن سعد المريخ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 73.

² إيهاب فاروق العاجر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص 12.

³ صالح بن سعد المريخ، مرجع سابق، ص 73.

⁴ إيهاب فاروق العاجر، مرجع سابق، ص 12.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

التنظيمية المتمثلة في (القواعد، الإجراءات، القوانين واللوائح، التقنية المستخدمة، والعمليات)، حيث أن الثقافة التنظيمية تظهر على شكل وطبيعة الأداء ونمط السلوك وشكل الهيكل التنظيمي وكيفية إنجاز المهام والعمليات، بالكيفية التي انتقل بها العناصر الثقافية من الإدارة العليا.¹

وحدد موسى اللوزي نظريات للثقافة التنظيمية انطلاقاً من نظرية رئيسية وهي:

- نظرية الثقافة التنظيمية: أكدت هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، تتكون من قيم وافتراضات أساسية يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئاتهم الخارجية، ومن خلالها تم طرح عدة مفاهيم خاصة وأفكاراً مشابهة للثقافة التنظيمية ك: التنظيم غير الرسمي، المناخ التنظيمي، البناء، أسلوب إدارة العمال، وكذلك مفهوم التطوير التنظيمي، وهناك ثلاث اتجاهات لهذه النظرية:

- نظرية الثقافة القوية: تقوم على أساس قوة المنظمة يرجع في الأساس إلى ثقافة تنظيمية قوية التي يتبناها كل العاملين، وتحظى الثقافة التنظيمية بالموافقة على قيمها، معتقداتها، اتجاهاتها، الأنماط السلوكية المرغوبة، كيفية أداء المهام والوظائف، الأمر الذي ينعكس على الأداء التنظيمي والبشري، ويعمل على زيادة تماسك وتقوية العلاقات بين كل المستويات التنظيمية داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة.²

- نظرية التوافق: تؤكد هذه النظرية على ضرورة وجود توافق وتنسيق كامل بين نشاط وإنجازات المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات وبين رؤية المنظمة التي تكون برسالة واستراتيجية واضحة، والأهداف التي ترغب في تحقيقها، وتحقيق التوافق عن تحقيق انسجام داخلي، وزيادة القدرة على التكيف الخارجي مع البيئة المحيطة بالمنظمة.

- نظرية التكيف: تؤكد هذه النظرية على ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تكيفية، ومن أجل أن تحقق المنظمة الأداء المتميز وجب وجود ثقافة تساعد على تحقيق التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، وذلك بأن تكون بيئة العمل على درجة كبيرة من المرونة تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية على مستوى كل الممارسات التنظيمية والإدارية وتشمل كل المستويات.³

ونجد أن الثقافة التنظيمية تم التطرق إليها في أغلب النظريات والتطور التاريخي الذي عرفته العلوم الإدارية والتنظيمية، ومن أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

- النظرية الكلاسيكية: أو ما تعرف بالمدرسة العلمية في علم الإدارة التي تعتبر الإنسان كائن ميكانيكي أو تشبهه بالآلة، من أهم روادها تايلور وفايول وفير، فقد درسوا الثقافة التنظيمية في المنظمة انطلاقاً من

¹- المرجع نفسه، ص 13.

²- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 133.

³- المرجع نفسه، ص ص 133-135.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

أن المنظمة عبارة عن نظام مغلق بعيد عن العلاقات الإجتماعية الأخرى، يعتمد على العقلانية والتنظيم الرسمي والاقتصادي في تسيير شؤون المنظمات، وتحديد قيم تنظيمية تسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.¹

- نظرية العلاقات الانسانية والدوافع: أعطت اهتمام كبير للإنسان باعتباره كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بكل العلاقات الإجتماعية الموجودة في حياته، وقدم رواد هذه النظرية مساهمات تتمثل إعطاء أهمية للقيم التنظيمية التي تهتم بالتنظيمات غير الرسمية داخل المنظمات، وتهتم بالعلاقات والتفاعلات بين الأفراد، لتحقيق الانسجام والتعاون فيما بينهم.²

على عكس النظرية الكلاسيكية فإن الإنسان هو كائن اجتماعي يمكن للمنظمة أن تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة والمعايير التي تقوم عليها المنظمة، واعتبارهم جزءاً منها، لذا يمكن أن يحدث توافق بين المنظمة والفرد بحيث يكون هناك توجيه للمجهودات والأفكار من أجل تحقيق الأهداف.

- النظرية الحديثة: ونجد فيها العديد من النظريات أهمها:

* البنائية الوظيفية: من أهم روادها رادكليف براون "B.Radcliffe" وشستر برنارد "B.Chester" تالكوت بارسونز "T.Parsons" وفليب سيلزنيك "P.Selznick" أعطوا أهمية للبناء الاجتماعي للمنظمات، وقاموا بتوضيح أهمية التاريخ والقيم والأعراف والمعتقدات في تحديد شكل الهيكل التنظيمي، وطبيعة الممارسات الإدارية للمنظمات.³

* نظرية التنظيم الاجتماعي: ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في هذه النظرية عند الإشارة إلى المكونات الرئيسية للتنظيم المتمثلة في الأهداف، القيم، الرموز والشعارات والأفكار، والمنظمة هنا عبارة عن نظام مستمر من الأنشطة الانسانية المتميزة والمتناسقة، التي تستخدم الموارد المادية والفكرية والبشرية في نظام لحل المشكلات ومواجهة التحديات.

* الإدارة بالأهداف: أي أن كل منظمة تسعى لتحقيق أهداف محددة، لذا يتم تحديد معايير أداء المهام وإنجاز الأعمال، من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية لتحقيق الأهداف.⁴

¹- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص 125-127.

²- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 44.

³- علي السليبي، تطور الفكر التنظيمي، (ط2)، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1998، ص 97.

⁴- Michel Foudriat, **Sociologie des organisations**, Publié par pearson éducation, Paris, France, 2005, Page 142.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

* النظرية الموقفية: تقوم على الاهتمام بالمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالمنظمة، فلا توجد ثقافة ومبادئ وقواعد ثابتة قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان، فهي تشجع تحقيق الانسجام والتنسيق الداخلي، وتعزيز القدرة على التكيف الخارجي من خلال التفاعل بين الفرد والمنظمة.¹

* نموذج المتغيرات السبع: تطرقت إلى الثقافة التنظيمية من خلال محاولتها لتحديد مجموعة مكنزي الاستشارية لتحديد العناصر الإدارية التنظيمية الضرورية لنجاح الاستراتيجية وضمان بقاء المنظمات، تمثلت هذه العناصر في: المنظمة، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، القيم المشتركة، الاستراتيجية، الأفراد (الموظفين)، المهارات.²

قام الكثير من الباحثين بدراسات حول الثقافة التنظيمية، أنتجت هذه الدراسات العديد من النظريات التي حاولت تفسير الثقافة التنظيمية، وحاولت تقديم نماذج قادرة على تفسير وتحليل التفاعلات التي تربط العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، والعلاقة التي تفسر وتؤدي إلى فهم سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات، وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات، إضافة إلى محاولة إسقاط هذه النظريات على الجانب التطبيقي، لذا سنحاول الوقوف على أهم هذه النظريات.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية: العناصر، العوامل المحددة، المصادر

استحوذت الثقافة التنظيمية على اهتمام الباحثين لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، فقد أصبحت تعتبر عنصراً أساسياً للمنظمات المعاصرة، لما لها من آثار على مدى الاندماج والتوافق بين المنظمة والفرد، هذا ما فرض على المسؤولين والقادة وباقي الأفراد داخل المنظمات فهم عناصرها ومختلف العوامل المؤثرة فيها، والتعرف على مصادرها.

الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

الثقافة تنظيمية عبارة عن كل مركب يتكون من مجموعة عناصر ومكونات متفاعلة فيما بينها بطريقة متوازنة في شكل نظام ونسق متكامل يحتوي على أجزاء ووحدات وقوى تتأثر ببعضها البعض، وتؤثر على باقي الجوانب التنظيمية كالسلوك وأداء الوظائف والمهام، لذا هناك العديد من العناصر التي تحدد الثقافة التنظيمية في المنظمات.

فحسب زياد الخليفة تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاث مكونات هي:

- المكتسبات: تمثل الابتكارات واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتماء الأفراد، وسلوكياتهم جزءاً من ثقافة المنظمة.

¹- محمد الصبري، مبادئ التنظيم والإدارة، (ط1)، دار المناهج، الأردن، 2006، ص 132.

²- المرجع نفسه، ص 132.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- الافتراضات: هي ما تستخدمه المنظمة بهدف توجيه سلوكيات العاملين بها، للنظر والتفكير بدقة في الأشياء المحيطة، ومواجهة المشكلات والعقبات بأسلوب محدد يعبر عن ثقافة المنظمة وتوجهاتها.
- القيم: هي المعتقدات التي يعتنقها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع بأكمله، وبناء عليها يتحدد صحة السلوك من خطأ، قبوله أو رفضه.¹
- وحدد جمال الدين المرسي ستة عناصر تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية هي:
 - الأنماط السلوكية: النموذج المرغوب للسلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة والمنظمة.
 - القيم السائدة: المعتقدات والأفكار المشتركة والمميزة للمنظمة، مثل الجودة، خدمة العملاء.
 - الأعراف السلوكية: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميل مثلا.
 - القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، والتي يجب على العاملين التوافق معها.
 - الفلسفة: هي الإطار العام الذي يساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
 - المناخ: يعكس التنظيم المادي والهيكل للمباني، ترتيب أماكن العمل، تسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المنظمة.²

يمكن جمع عناصر الثقافة التنظيمية في عنصرين رئيسين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): يوضح عناصر الثقافة التنظيمية

عناصر الثقافة التنظيمية	
العناصر الظاهرية	العناصر الضمنية
القيادة الإدارية.	القيم التنظيمية.
الالتزام التنظيمي.	المعتقدات والفلسفة.
المناخ (الترتيبات المادية، والهيكل التنظيمي).	الاتجاهات.
القواعد ومعايير الأنماط السلوكية.	التوقعات التنظيمية.
اللغة والرموز.	الافتراضات.
الطقوس والشعائر والاحتفالات.	الأعراف.
القصص والأساطير والأبطال.	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى ما سبق من المعلومات.

- 1- العناصر الضمنية: هي المكونات المعنوية للثقافة التنظيمية التي تتمثل في: القيم، المعتقدات والفلسفة، الاتجاهات، التوقعات، الافتراضات، الأعراف.

¹- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 24.

²- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

2- العناصر الظاهرية: المكونات السلوكية والمادية للثقافة التنظيمية تتمثل في: القيادة الإدارية، الالتزام التنظيمي، المناخ (الترتيبات المادية، والهيكل التنظيمي)، القواعد ومعايير الأنماط السلوكية، اللغة والرموز، الطقوس والشعائر والاحتفالات، القصص والأساطير والأبطال.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بعدة عوامل التي تتعدد وتباين، مما يستدعي ضرورة معرفتها من أجل الحصول على القدرة لإدارتها والتحكم فيها والمحافظة عليها، وكذلك مواجهتها في حالة التغير والتطور الدائم الذي تشهده بيئة المنظمات الداخلية والخارجية.

ذكر إدغار شاين أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على فعالية المنظمات الإدارية من خلال العوامل التالية:

- تعاقب الأجيال: تؤثر في أنماط القيادة الإدارية، وطرق أداء المهام والأعمال وتقديم الخدمات، وتؤثر كذلك في أنماط سلوك الأفراد.

- القيادة الإدارية: هي التي تحدد الثقافة التنظيمية الملائمة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها، من خلال تحديد نسق ثقافي معين وأنماط سلوكية واضحة، ونشرها بين الأفراد والمستويات التنظيمية.

- النمط الإداري: اعتماد الشكل الإداري الملائم الذي يساعد على نشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، ويسهل عملية تبنيها من طرف الأفراد خاصة، وتسهيل التنسيق والانسجام بين المستويات التنظيمية.¹

وهناك من حدد العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية ب:

- قوة المؤسسين: أي تأثير أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين، من خلال الصفات الشخصية التي يحملونها وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع، تؤدي دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

- التطور التاريخي وتعاقب الأجيال: وهي الفترة الزمنية التي تبين حياة المنظمة، وتسجل قصص النجاح وال فشل التي مرت بها المنظمة، وكيفية مواجهة الأحداث والتحديات ومعالجة الأزمات، ويؤثر ذلك على الأنماط القيادية، طريقة أداء المهام، ونمط السلوك السائد.²

- التنظيم الإداري والخصائص الوظيفية: الذي يبين خطوط السلطة وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا

¹- صالح بن سعد المرعي، مرجع سابق، ص ص 74-76.

²- إدجار شاين، مرجع سابق، ص 9.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها، ويمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي أعضاء ومستويات المنظمة.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة: وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية والمجتمع.¹

تتأثر الثقافة التنظيمية بعدة عوامل عديدة ومتباينة مما يستدعي ضرورة معرفتها من أجل التحكم فيها والمحافظة عليها، وكذلك مواجهتها في حالة التغير والتطور الدائم الذي تشهده بيئة المنظمات الداخلية والخارجية.

يتضح مما سبق أنه يمكن تحديد العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية بعاملين رئيسيين، حسب

الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	
العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
بيئة المنظمة	الصفات الشخصية للمؤسسين
العوامل القانونية والسياسية	نشاط المنظمة حجمها
العوامل الاجتماعية والثقافية	العمر التنظيمي
العوامل الاقتصادية	التقنية التنظيمية
العوامل الأمنية والعسكرية	النمط القيادي والإداري السائد

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى ما سبق من المعلومات.

1- العوامل الداخلية: المتمثلة في كل المؤثرات الداخلية الخاصة بالمنظمة:

1-1- الصفات الشخصية للمؤسسين: أصحاب المصلحة ورؤوس المال ورواد المنظمات وقادتها يؤثرون على الثقافة التنظيمية باعتبارهم هم مصدرها الأول، ويحاولون نشر قيم ومعتقدات وأفكار وأنماط سلوك محددة بغية اعتمادها كثقافة تنظيمية للمنظمة.

2-1- نشاط المنظمة: طبيعة النشاط تؤثر بشكل فعال على الثقافة التنظيمية، فكل نشاط له ثقافة محددة تلائمه.

3-1- حجم المنظمة: يحدد حجم المستويات والأقسام، وطرق الاتصال، وكيفية اتخاذ القرارات، والسلطات، وعليه يجب خلق ثقافة تحدث الانسجام والتكيف مع الخصائص المتعلقة بالأفراد، والتغيرات البيئية الحاصلة في بيئة المنظمة.

¹ جمال الدين المرسي، مصطفى أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منبر تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

4-1 العمر التنظيمي: تاريخ والمحطات التي مرت بها المنظمة تؤثر على الثقافة التنظيمية، فهي تبين الأحداث والنجاحات والفشل، وتعطي للأجيال القادمة أفكارا وقصصا عن تاريخ المنظمة.

5-1 التقنية التنظيمية: التطور السريع والمستمر للتكنولوجيا والتقنيات جعل منها مؤثر هام في الوقت الحالي، فهي تساعد على نشر القيم والمعتقدات وتحديد معايير الأداء الفعال وأنماط السلوك المرغوبة بطريقة سريعة واضحة وفعالة بين الأفراد وبين المستويات التنظيمية.

6-1 النمط القيادي والإداري السائد: هو الوجه الظاهر للثقافة التنظيمية بحيث أنه يحدد النسق الثقافي وأنماط السلوك المرغوبة، ويحدد كفاءات نشرها ومعايير الأداء الفعال، وأشكال التقييم والضبط، وشكل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والصلاحيات والمسؤوليات.

2- العوامل الخارجية: المتمثلة في كل المؤثرات الخارجية الموجودة في بيئة المنظمة، وهي:

1-2 بيئة المنظمة: تتمثل في البيئة والموقع الجغرافي للمنظمة الذي يفرض خصائص فكرية وقيم ومعتقدات وسلوكيات فردية وتنظيمية حسب البيئة التي تتواجد فيها المنظمة.

2-2 العوامل القانونية والسياسية: القوانين الرسمية العامة للدول، والحالة السياسية كذلك تفرض على المنظمات وضع قواعد محددة للقيم والأنماط السلوكية التي تتوافق مع هذه العوامل، وتتلائم مع حاجات المنظمة الثقافية والتنظيمية لتحقيق الأهداف.

3-2 العوامل الاجتماعية والثقافية: المجتمع والتفاعلات الثقافية المختلفة تؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة، أو التي تريد المنظمة تبينها، فاختلف الثقافات والمعتقدات وتعدد المشاكل الاجتماعية يؤثر بشكل واضح على الثقافات التنظيمية للمنظمات ويفرض عليها تحديد قيم وأنماط سلوكية معينة لتحقيق الانسجام والتكيف الذي يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف والبقاء.

4-2 العوامل الاقتصادية: البيئة الاقتصادية تحدد شكل الثقافة التنظيمية التي يتلائم مع نشاط المنظمة، والذي يحقق الانسجام الداخلي والتكيف الخارجي والقدرة على مواجهة التغيرات، فالمنافسة على الأسواق والموارد البشرية والمادية تؤثر في الثقافة التنظيمية للمنظمات.

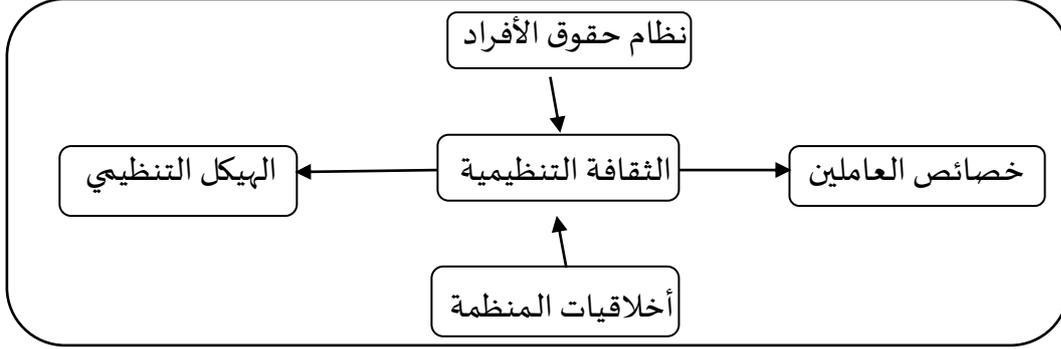
5-2 العوامل الأمنية والعسكرية: الاستقرار الأمني والعسكري أو انعدامه يحدد نوع الثقافة التنظيمية الملائمة للمنظمات، بحيث تعمل على تحديد سبل التكيف والانسجام مع المتغيرات الأمنية من أجل تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والأفكار والعادات والتقاليد التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها واعتقاداتها ومبادئها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

الشكل رقم (03-01): مصادر الثقافة التنظيمية حسب جاريث جونز.



المصدر: عويشة مسيلتي، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة العليا للإدارة-مولاي أحمد مدغري، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2018/2017، ص 56.

حسب الشكل فقد حدد جاريث جونز "G.Jones" أربعة مصادر، وهي:

- 1- خصائص العاملين: إن المنظمة دائما تسعى لاختيار الأفراد الذين يتشاركون معها القيم والأفكار، بحيث يتوافقون مع النسق الثقافي السائد في المنظمة، كذلك التحلي بالصفات والأنماط السلوكية المرغوبة مع مرور الزمن، هذا ما يخلق التوافق والتقارب بين توجهات وتوقعات الأفراد والمنظمة.
- 2- أخلاقيات المنظمة: ممارسات الإدارة العليا والمؤسسين هي من تحدد القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المرغوبة، وكيفية أداء الأعمال وإنجاز المهام داخل المنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف، وتسعى على نشر كل ذلك بين أفرادها وكل مستوياتها التنظيمية.¹
- 3- نظام حقوق الأفراد: أي أن المنظمة تقوم بتحديد حقوق كل الأفراد ومسؤولياتهم، كالأجر والحق في الاستقرار الوظيفي، المشاركة في الأرباح وفي موارد المنظمات، في مقابل أداء المهام والأعمال بفعالية، وتحمل المسؤولية عند مواجهة المخاطر والتحديات.
- 4- الهيكل التنظيمي: شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه المنظمة يحدد طبيعة القيم ونمط السلوك الملائم لها، فهو أما يقوم بتعزيز القيم والسلوكيات التي تقوم على التنسيق والتشجيع والتفاعل البناء أو يقوم بعرقلة الاتصالات ونقل المعلومات، ولا يشجع على التفاعلات بين الأفراد ما يخلق صراعات تنظيمية.²

¹- نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 30، 31.

²- محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 319، 320.

المبحث الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة، فهي نتاج تفاعل مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والأفكار والتوقعات التي تحدد نمط السلوك المرغوب الذي يعمل على توجيه العاملين في أداء مهامهم، وكيفية التصرف الأفراد مع بعضهم البعض، وكيفية التفاعل مع الأحداث والتحديات لتحقيق الأهداف وضمان البقاء والاستمرارية.

وتعتبر الثقافة التنظيمية عن أفكار والمعرفة التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات وتميزها أفرادها كذلك، ويشمل هذا المستويات التنظيمية، والمعتقدات والقيم والأفكار، أنماط السلوك السائدة، وشكل الهيكل التنظيمي وطرق الإتصال، ونوع الثقافة المطلوب وكيفية خلقها، من خلال أساليب وآليات محددة، مع تحديد طرق التعبير عنها.

سيتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب متمثلة في :

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية: مستويات، أنواع، أبعاد.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

المطلب الثالث: بناء، المحافظة، طرق التعبير على الثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية: مستويات، أنواع، أبعاد.

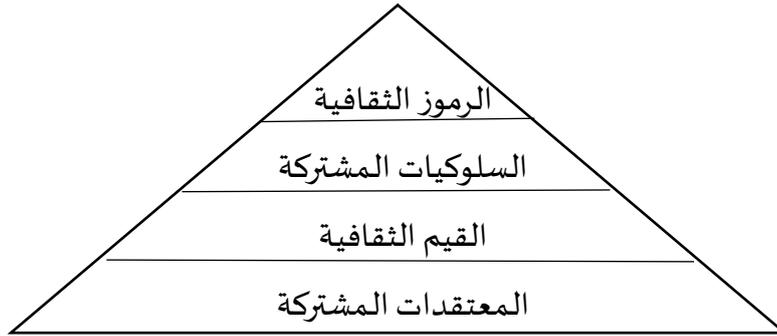
الثقافة التنظيمية عبارة عن نسق متكامل يحتوي على مجموعة من العناصر المعنوية والسلوكية والمادية التي تتفاعل فيما بينها، لتكون نسيج متعدد المستويات والأبعاد والأنواع حسب كل منظمة وظروفها والعوامل المؤثرة فيها من أجل تحديد ثقافة تنظيمية ملائمة لها ولأهدافها.

الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.

اختلف الباحثون في تحديد مستويات الثقافة التنظيمية، بسبب أنها تتميز بالترابط والتداخل بين العناصر المكونة لها، لذا نجد أن كل باحث حاول تقديم مستويات بالطريقة التي يرى فيها أن أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

طور جيرت هوفستيد سنة (1990م) نموذجاً هرمياً يتكون من أربع طبقات يبين فيه مستويات الثقافة التنظيمية من حيث الرؤية والمحافظة أو التغيير ومقاومة التغيير.

الشكل رقم (01-04): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد.



Ref: Stephen, E. N, Ekepenyong , A. Organizational Culture and Its Impact on employee Performance and Job Satisfaction: A case Study of Niger Deltat University, Amassoma. Canadia Research & Development Center of Sciences and Cultures, 11 (05), 2016, p p 36-38.

- 1- المعتقدات المشتركة: قاعدة الهرم وتعتبر المستوى الأساسي الذي يعبر عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية.
- 2- القيم الثقافية: هي مجموعة القواعد التي ترشد وتوجه العمال وتراقب سلوكهم من أجل تصحيحها ومساعدتها على التكيف في مختلف التغييرات والظروف.
- 3- السلوكيات المشتركة: هذا المستوى يعبر عن التصرفات المرغوبة في التفاعل بين الأفراد والجماعات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

4- الرموز الثقافية: يمثل رأس الهرم الذي يعبر عن اللغة والصور والمظاهر الواضحة للثقافة التنظيمية التي يسهل ملاحظتها.¹

كما يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

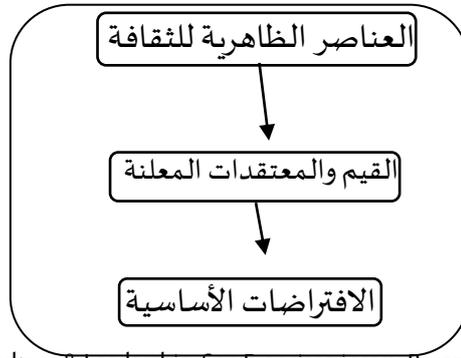
1- جزء ظاهر: يعبر عن أنماط السلوك الفردية والتنظيمية.

2- جزء على مستوى الوعي: عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الأفراد.

3- جزء مسلمات: غير مرئية عبارة عن افتراضات أساسية مشتركة بين أفراد المنظمة.²

وحسب دراسات شاين (1992م) حدد ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية من خلال النموذج

التالي: الشكل رقم (01-05): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدجار شاين.



Ref: Edgar Schein, Organizational culture & Leadership, San Francisco Jossey Bass publishers, 3rd Edition, 2004, p26.

- ثقافة ظاهرة: التي يمكن أن النظر إليها كمظهر خارجي للمنظمة، أي كلما يرتبط بالجوانب الفنية والمادية مثل: الرموز، الشعارات، شكل الهيكل التنظيمي والمباني، الطقوس وغيرها.

- ثقافة غير ظاهرة: فهي تشمل مستويين المتعلقين بالجوانب المعنوية التي تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة.³

إن نظرية أوتشي اليابانية تبرز أهمية ثقافة المجتمع، من خلال إظهار أن للملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، المستمدة من المعطيات الثقافية الوطنية لبلد ذاته، مع أن المنظمات اليابانية كانت تقلد التقنية الأمريكية، لكنها لم تقلد الثقافة الأمريكية.

¹—Stephen, E. N. Ekepenyong , A. **Organizational Culture and Its Impact on employee Performance and Job Satisfaction: A case Study of Niger Deltat University**, Amassoma. Canadia Research & Developement Center of Sciences and Cultures, 11 (05), 2016, p p 36-38.

²—أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 16.

³—عويشة مسيلتي، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة العليا للإدارة-مولاي أحمد مدغري-، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر (2)، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2018/2017، ص

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

ثقافات المنظمات العامة الإدارية والبيروقراطية مختلفة عن باقي المنظمات في مواقع العمل، حيث أن الأفراد يواجهون متغيرات وتيارات مختلفة، يتم من خلالها تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

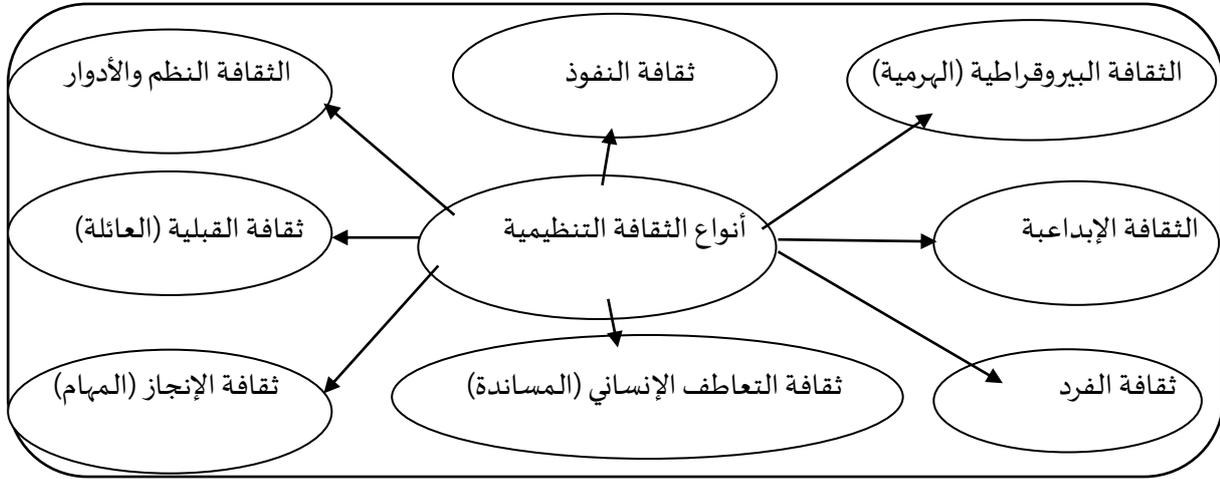
وثقافة المنظمة الإدارية تتمثل أساسا في ثلاثة نقاط:

- 1- ثقافة الأفراد: متمثلة في ثقافة المؤسس إضافة إلى ثقافة الأفراد، وخلق ثقافة مشتركة تخدم المنظمة وأهدافها، ومحاولة تجنب الصراع الثقافي التنظيمي بين ثقافات الأفراد الخاصة.¹
- 2- الثقافة الجماعية: متمثلة في الجماعات وفرق العمل داخل المنظمة، من خلال خلق توافق وإحداث تنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام والمستويات التنظيمية لتحقيق أداء جماعي وتنظيمي عالي.²
- 3- الجوانب المادية في التنظيم: كشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وترتيب المستويات التنظيمية والأقسام والوحدات والفروع، تنظيم المكاتب، تقنيات العمل، ووسائل الإتصال.³

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

تتخذ الثقافة التنظيمية أشكالا كثيرة، فقد حاول العديد من الباحثين تحديد أنواع للثقافة التنظيمية، انطلاقا من مختلف العناصر المكونة والتأثيرات التي تتعرض لها المنظمة.

الشكل رقم (01-06): يمثل أنواع الثقافة التنظيمية.



المصدر: أسماء بركان، جليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017، ص 178.

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، (ط1)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 142.

² إلياس سالم، مرجع سابق، ص 24.

³ أبو بكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 42

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

يمكن تحديد أنواع الثقافة التنظيمية حسب عدة تصنيفات أو معايير، فقد قدم الباحثون العديد من التصنيفات للثقافة التنظيمية، واختلفت حسب وجهة نظر كل باحث، وهي كما يلي:

أولاً: حسب معيار القوة والضعف: الجدول التالي يوضح خصائص قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (03-01): يوضح خصائص الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة.

الخصائص	الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
الإجماع	التوافق والاتفاق على القيم والمعتقدات وأنماط السلوك.	عدم التوافق مع القيم والمعتقدات وأنماط السلوك.
الشدة	تمسك الأفراد بالقيم والمعتقدات أنماط السلوك.	عدم تمسك الأفراد بالقيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في المنظمة.
الثقة	الدقة في إنجاز المهام وتحقيق الأداء الفعال.	التناقض والتشتت في أداء المهام.
الألفة والمودة	التجانس والترابط في علاقات الأفراد داخل المنظمة، كالدعم والتحفيز.	وجود صراعات تنظيمية نتيجة تمسك الأفراد بقيمهم.
الصفات الشخصية للمؤسس	الكاريزما، حضور قوي، الاهتمام بالأفراد، يحبذ المشاركة في القرارات والأفكار والاقتراحات، وتقديم الدعم المادي والمعنوي.	الأنانية، لا مجال للمشاركة، عدم توفر معلومات كافية حول العمل.

المصدر: نور الدين بوعلی، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، المجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف (2)، الجزائر، العدد (15)، 2014، ص ص 4-5.

1-1- الثقافة التنظيمية القوية: هي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة، والتي تحكم سلوكهم داخلها، فالأفراد متوافقون مع القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير وأهداف المنظمة واستراتيجيتها¹، وتجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويميلون إلى زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم للمنظمة.²

2-1- الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم اعتناقها بقوة ولا تحظى بالثقة والقبول، وتفتقر للانتشار داخل المنظمة، مع عدم توافق مع قيم وأهداف المنظمة، ويحتاج الأفراد إلى التوجيهات وتتم الإدارة بأساليب بيروقراطية صلبة، والتقييد بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة.³

ثانياً: حسب معيار الشمولية: يمكن تحديد نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

¹ - علي عبد الله، مرجع سابق، ص 04.

² - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 30.

³ - نور الدين بوعلی، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف (2)، الجزائر، العدد (15)، 2014، ص ص 4-5.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

1-2- الثقافة السائدة: الثقافة الكلية التي تعبر عن هوية المنظمة من خلال القيم السائدة لدى أفراد التنظيم والتي تؤثر وتوجه سلوكهم، وتعرف انتشارا واسعا يشمل المنظمة ككل، بحيث يشترك فيها كل الأعضاء وتتحكم في سلوكهم، ونجدها في المنظمات الإدارية، والمؤسسات العامة الحكومية.

2-2- الثقافة الفرعية (الجزئية): هي ثقافة تنشأ داخل جزء من المنظمة سواء كان قسم، إدارة أو وحدة، تحتوي على كل من القيم السائدة للمنظمة والقيم الخاصة بأفراد المجموعة، ونجدها كثيرا في المنظمات والشركات الكبرى والعملاقة.¹

ثالثا: حسب معيار النمط: هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية وهي:

1-3- الثقافة الهرمية (البيروقراطية): هي ثقافة ذات نظام هرمي يمتاز بالرسمية والمركزية، وتوضيح السلطات والمسؤوليات، وتقوم على أساس الرقابة، وتحديد نظام العمل، والتنسيق بين الوحدات يكون وفق التسلسل الهرمي للسلطة، وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة من خلال نسق إداري واضح قائم على القواعد والأوامر، ومركزية اتخاذ القرار، وتركز على تحقيق الانسجام الداخلي، وتحديد طرق الاتصال، وطبيعة العلاقات بين الأفراد، وأنماط السلوك داخل المنظمة.²

2-3- الثقافة الإبداعية: هي ثقافة مرنة ديناميكية تمتاز بالارسمية واللامركزية، وبيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع، والتحفيز على حب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، تعمل على استقطاب الموارد على الإبداع والمخاطرة، تركز على قدرة المنظمة على التنبأ بالمتغيرات الخارجية.³

3-3- ثقافة الفرد: تعتمد على جهود الأفراد في إدارة المنظمة، فهي تهتم باستقلالية الفرد، وتتميز بهيكل تنظيمية غير رسمية لتلبية احتياجات الأفراد عند إنجاز المهام، وتتميز كذلك باللامركزية من خلال إتاحة الفرص للمشاركة والابتكار والإبداع، والقدرة على اتخاذ القرارات.⁴

4-3- الثقافة القبليّة: وتعرف أيضا بثقافة العائلة ينتشر فيها الإحساس بروح الفريق والمشاركة، وتتميز بمستوى عال من الانسجام الداخلي، قائمة على اللارسمية واللامركزية، ووجود تماسك قوي بالقيم وولاء تام للمنظمة، تركز على المساواة والتوجيه وقلّة الاهتمام بالهيكل الرسمي والاهتمام بالجوانب العاطفية، وتشجيع مشاركات الأفراد مع توفير الموارد، ينظر للقائد كمرشد الذي يعتمد على نمط المراقب الأبوي

¹ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الاختلاف وديناميكيات الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص 26.

² زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 24-26.

³ عامر على العطوي، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد (12)، العدد (04)، 2010، ص 46، 47.

⁴ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 30.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

فهو يعامل المرؤوسين كالأبناء، يقدم التسهيلات اللازمة لهم، ويهتم بتطوير مهارتهم وقدراتهم، وتحفيزهم خاصة معنويًا كالالتزام بالأخلاق.¹

3-5- ثقافة الإنجاز (المهام): تركز على النتائج من خلال تحقيق الأهداف وأداء الأعمال بطريقة فعالة وبأقل التكاليف، فهي تقوم بالاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بواسطة هياكل قائمة على المرونة والقدرة على التكيف، وهذه الثقافة قائمة على الرسمية والمركزية تتميز بالقيادة الصارمة.²

3-6- ثقافة النظم والأدوار: تقوم على مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتحديد ما يجب أن يفعله كل فرد، وترتكز على التخصص الوظيفي، وتحديد الأدوار الوظيفية لتحقيق الثبات في الأداء والاستمرارية في العمل، وتتميز بالقدرة على التنبؤ والاستمرار.³

3-7- ثقافة التعاطف الإنساني (المساندة): تركز على العلاقات الاجتماعية الانسانية بين الأفراد، فيسود جو من التعاون، والتشجيع العاطفي، والشعور بالأمان والعدل والثقة المتبادلة بين الأفراد.

3-8- ثقافة النفوذ: تتميز بتركيز السلطة واتخاذ القرارات في يد أفراد الأسرة المالكة للمنظمة التي تفرض الالتزام بالقرارات والأوامر المحددة، هذا ما يحد من فرص المشاركة والإبداع داخل المنظمة.⁴

والجدول التالي يلخص معظم أنواع الثقافات التنظيمية التي تم ذكرها سابقًا:

الجدول رقم (01-04): يوضح مساهمات الباحثين في تحديد أنواع الثقافة التنظيمية.

أنواع الثقافة التنظيمية			
تصنيف آالن والاش	تصنيف هاريسون وستكس	تصنيف كوتروهسكت	تصنيف كامرون وكوين
الثقافة البيروقراطية.	ثقافة العائلة.	ثقافة القوة.	الثقافة القبلية.
الثقافة الإبداعية.	ثقافة البرج العاجي.	ثقافة النظم والأدوار.	ثقافة الإبداع.
ثقافة التعاطف الإنساني.	ثقافة الصاروخ الموجه.	ثقافة التعاطف الإنساني.	ثقافة السوق.
	الثقافة الحاضنة. ⁵	ثقافة الإنجاز. ⁶	الثقافة الهرمية. ⁷

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى ما سبق من المعلومات.

¹ عبد الرؤوف كعواش، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في للقطاع الحكومي، 2010، ص 42.

² نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تر: حسن حسني محمود، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 92.

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

⁴ أسماء بركان، نور الدين جليد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، الجزائر، 2017، ص 178.

⁵ كعواش عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 45.

⁶ أسعد أحمد عكاشة، مرجع سابق، ص 18-20.

⁷ عامر على العطوي، مرجع سابق، ص 46-47.

الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية.

إن تحليل الظواهر المتعلقة بالمنظمات تتم من خلال تفسير تصرفات العناصر البشرية والمادية سواء من ناحية السلوك أو الأداء البشري أو التنظيمي، التي وجب على كل عناصر المنظمة إدراكها، وذلك لمعرفة مدى الدعم الذي تتلقاه المنظمة، ومدى قدرة الأفراد على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو ما يبين مدى استجابة المنظمة ككل للتغيرات البيئية المحيطة.

يمكن تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية للمنظمات كما يلي:

1- **البعد التنظيمي:** هو المكان الذي يحدث فيه التفاعلات بين الأفراد والمستويات التنظيمية داخل المنظمة، فهو يساعد على دراسة سلوك الأفراد، ومدى تمسك بالقيم الثقافية من عدمه، وهي البيئة التي من خلالها تنشأ التنظيمات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، وتعمل على تحديد إدراك الأفراد ومشاعرهم، ومدى تأثير البيئة المحيطة وتغيراتها الداخلية والخارجية على المنظمة والأفراد على حد سواء.

2- **البعد الإداري (القيادي):** يرتبط بصفة عامة بشكل النمط القيادي داخل المنظمة، الذي يؤثر على كيفية أداء المهام والأعمال، ويحدد القيم وأنماط السلوك المرغوبة، والتي تسعى الإدارة إلى نشرها داخل المنظمة، ويمثل أيضا كل تفاعل يكون بين الإدارة والأفراد، ويحدد نشاط الفرد وتصرفه في العمل.¹

3- **البعد الإنساني:** المنظمة تتكون من مجموعة أفراد يكونون وحدات اجتماعية متميزة ثقافيا، الذي يظهر تصرفات الأفراد وكيفية تفكيرهم، لذا فالثقافة التنظيمية تؤثر على الجانب الإنساني، عن طريق إحداث تأثيرات على المفاهيم والقيم والمعتقدات وتصرفات الأفراد، ومحاولة وضع قيم وأنماط سلوك تتوافق ما تسعى المنظمة لتحقيقه، لذا يجب أن لا تتعارض الثقافة التنظيمية مع اهتمامات الأفراد، هذا ما يفرض الانسجام الداخلي للمنظمة والاتفاق المشترك على منظومة القيم، وأنماط السلوك المرغوبة، ونوع العلاقات بين الرئيس والمرؤسين.²

على اعتبار الثقافة مؤثر أساسي على المورد البشري، وجب الاهتمام بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لكي لا تظهر ثقافات أخرى أو أنماط سلوكية تتعارض مع أهداف المنظمة، لذا وجب تحقيق الانسجام الداخلي، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية ما يضمن بقاء المنظمة.

¹ - عويشة مسليتي، مرجع سابق، ص 48.

² - Philippe D'iribarne, **Op Cit**, p.p.80- 81.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

كما أن هناك العديد من الأبعاد التي اختلف الباحثين في تحديدها كل حسب دراساته، وعليه سنحاول تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-05): يبين أبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية							
هوفستيد	كوين وكامرون	شريتر	أوتشي	شتمان وكلدوي	شعبان السيبي	جمال الدين جمال الدين المرسي	هاريسون وستكس
الرجولة والأنوثة	إدارة العاملين	القوة	الالتزام	الإبداع	الإبداع الابتكار	المبادرة الفردية	أولويات العاملين
تجنب عدم التأكد	التماسك التنظيمي	الثقة	التقويم	التوازن	المخاطرة	الهوية	توجيه الأفراد
الفردية مقابل الجماعية	التركيز الإستراتيجي	الاتجاه نحو المشاركة	اتخاذ القرار	الاهتمام بالتفاصيل	التوجه الذاتي أو التوجه الجماعي	التكامل	التصرف عند التعارض مع الأنظمة والقوانين
المسافة السلطوية ¹	الخصائص المهيمنة	تجنب عدم التأكد	الاهتمام بالناس	التوجه نحو النتائج	الاهتمام بالتفاصيل	الرقابة	استجابة المنظمة للبيئة الخارجية
	معايير النجاح	الالتزام	الرفاهية	احترام العاملين	العدوانية	تحمل المخاطر	معايير النجاح
	القيادة التنظيمية.	المكافأة ²	الصلاحية	فرق العمل	التوجيه والنتائج	نظام المكافأة	معايير إسناد المهام
			العمل ¹	العدائية.	توجيه الأفراد	تقبل الاختلاف	توقعات الإدارة من العمال

¹- نور الدين بوعلی، مرجع سابق، ص 154.

²- سندس رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (75)، العراق، 2009، ص 18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

الاستقرار	نماذج الاتصال	طرق اتخاذ القرارات
عدم التعاون.	الدعم الإداري.	احتياجات الأفراد الجدد
		علاقة العامل مع الصراعات
		العلاقة بين الإدارات في المنظمة
		دوافع العمل
		النقد
		المطلوب من الرؤساء
		نظرة المنظمة للعاملين. ²

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى ما سبق من المعلومات.

¹- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملينة نوميديا (قسطنطينة)، أطروحة دكتوراة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2017/2016، ص 32.

²- Benjamin Schneider, **Organizational climat**, San Francisco, Boss publishers,1990, p155.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

إن الثقافة التنظيمية تعكس صورة المنظمة، وتتجلى في عدة مظاهر التي تعمل على جعلها متميزة عن باقي المنظمات سواء من الناحية الداخلية أو الخارجية، وتساعد على بناء علاقات مع المجتمع وباقي المنظمات وحتى الأفراد، فهي تتأثر بهم وتؤثر فيهم، لذا فالثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف داخلية وخارجية، من أجل تحقيق أهدافها، وضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق الأداء الفعال.

الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

قام العديد من الباحثين بمحاولة تحديد وظائف للثقافة التنظيمية من خلال عدة دراسات، فهناك من يعتبر وظائف الثقافة التنظيمية تظهر على شكل أدوات تساعد المنظمات والباحثين في تحليل وتفسير الظواهر المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمنظمات، فتم تحديد أربع وظائف وهي كالتالي:

1- أداة تحليلية للباحثين: حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم الأفراد والمجموعات داخل مختلف التنظيمات، عن طريق تحديد السلوكيات المتوقعة منهم في حدود الموارد والإمكانات المتوفرة داخل المنظمات¹، وبما أن الثقافة التنظيمية تعتبر هي طاقة المنظمة ومحركها الأساسي على اعتبار ارتباطها الوثيق بكل ما يتعلق بالموارد البشري، فهي تمثل أداة فعالة تعمل على تماسك الأفراد والجماعات، وتعمل على توجيه سلوكهم، وتسعى إلى إرشادهم نحو القيم والمعتقدات والأفكار التي تسعى المنظمة إلى نشرها من أجل خلق هوية ثقافية اجتماعية للمنظمة والحفاظ عليها.²

2- أداة للتغيير والتطوير: الثقافة التنظيمية تعتبر عامل مهم لفهم مختلف التغيرات والتطورات المحيطة بالمنظمة فهي وسيلة من وسائل التطور التنظيمي، ولأنها تساهم في استمرار نسق متكامل من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك وتسعى للمحافظة عليه، فيه أيضا تعمل على نقل هذا النسق الثقافي للأفراد الجدد، وتسعى لاكتساب معتقدات وقيم وافتراضات جديدة لتحقيق التغيير أو التطوير التنظيمي الذي يطرأ على المنظمات.³

3- أداة إدارية (قيادية): الثقافة التنظيمية تقدم للقادة وأصحاب المصلحة والمؤسسين وسائل وسبل نقل القيم والمعتقدات المرغوبة من طرفهم، وكذلك تساعدهم على تحديد أنماط سلوكية يتم من خلالها أداء المهام بشكل فعال، وتساعدهم على تكوين النسيج الثقافي الملائم لمختلف الأفراد، وتهيئتهم لتقبل القيم التي تسعى الإدارة لتحديدها وتبنيها، وهي أداة تقوم الإدارة من خلالها بتشكيل إطار مرجعي

¹ - زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 26.

² - محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 164.

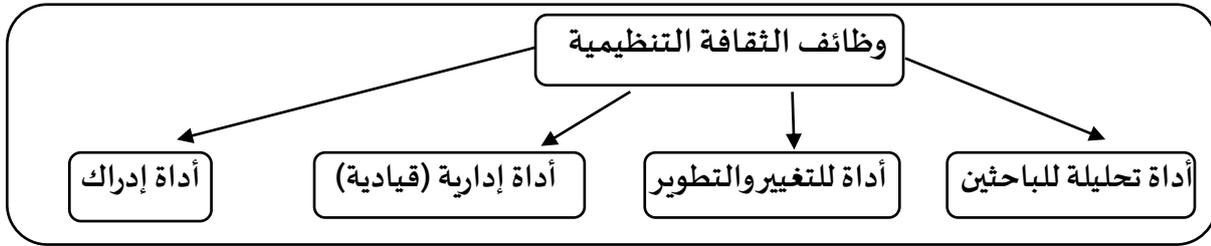
³ - هارولد ليقت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، تر: طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987، ص 136.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

للعاملين للاستعانة به في توضيح نشاط المنظمة، وغرس الالتزام والولاء والتغلب على المصالح الذاتية للأفراد، مع تحديد مسؤوليات ومهام أعضاء فرق العمل، وتشكيل نظام للرقابة التنظيمية يستند إلى معايير الجماعة، ما يساعد على تحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة، كالاكتفاء على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف.¹

4- أداة للإدراك: تعمل على تقوية حس الإدراك عند الأفراد عن التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتقديم إطار لفهم الأحداث والظواهر المستجدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وكيفية التعامل مع التحديات والمشاكل التي تواجهها، وتقوي الإحساس والقدرة على فهم ما يدور من حولهم، تقديم مصدر يساعد على تفسير وتحليل الأشياء من أجل أداء المهام وتحقيق الأهداف، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.²

الشكل رقم (07-01): يوضح وظائف الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى ما سبق من المعلومات.

كما حدد آخرون بأن للثقافة التنظيمية أربعة وظائف هي:

- 1- الهوية التنظيمية: تساهم في خلق القيم والمعتقدات والأفكار والافتراضات التي يجب على الأفراد الإحساس بها وتبنيها داخل المنظمة، فهي تعطي للمنظمة وأفرادها الشعور المشترك والإرتباط القوي بأهداف المنظمة وغاياتها، وإحساس الأفراد بأنهم جزء حيوي داخل المنظمة.³
- 2- تشكيل السلوك وتوحيده: تقوم بتشكيل السلوك بتحديد الأنماط المطلوبة لأداء المهام، وطرق التنسيق والتفاعلات بين الأفراد، والتصرفات اللازمة عند مواجهة المشاكل والتحديات داخل المنظمة وخارجها، ونشر فهم للمعاني والتصرفات وكيفية أداء المهام والأعمال بما ينسق السلوك المرغوب في بيئة العمل، خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، فالثقافة التنظيمية تحدد السلوك المرغوب لتحقيق ما يجب على الفرد أن يفعله في مختلف الظروف.⁴

¹-هارولد ليقت، مرجع سابق، ص 137.

²-زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 26.

³-جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات: تر: رفاعي الرفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص ص 274-276.

⁴-حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، (ط1)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 165.

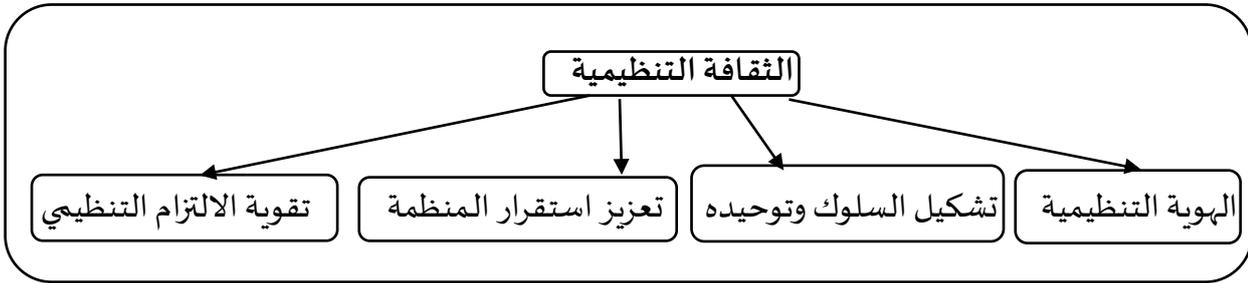
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

3- تعزيز استقرار المنظمة: التشجيع على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الشعور بالهوية التنظيمية المشتركة، والتنسيق الدائم المستمر، عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المكتسبة للأفراد القدامى والجدد داخل المنظمة.

وهي تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي يمكنها من البقاء وتحقيق الانسجام والتكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة التي تمكنها من النمو والاستمرار والبقاء، وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية، وتحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.¹

4- تقوية الالتزام التنظيمي: الثقافة التنظيمية تعمل على موائمة اهتمامات الأفراد مع اهتمامات المنظمة، وهو ما يقوي الشعور بالانتماء القوي لدى الأفراد، وبالتالي يسعون لتبني اهتمامات المنظمة وغاياتها، منظمهم هي أهم شيء بالنسبة لهم²، والشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانبهم يقبلون هذه الثقافة، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية للأفراد.³

الشكل رقم (08-01): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: جيرالد جرينبرج، بارون روبرت، مرجع سابق، ص 278.

الفرع الثاني: مظاهر الثقافة التنظيمية

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

وتتجلى الثقافة التنظيمية في عدة مظاهر التي بدورها تعبر عن المنظمة، وتعتبر الواجبة والصورة المعروفة عن المنظمة، ومن أهم مظاهر الثقافة التنظيمية هي:

¹- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 26.

²- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 278.

³- فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها مدخلها وعمليتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 94.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- 1- فلسفة العمل الجماعي: وتظهر من خلال سيادة روح الفريق وروح المودة والنظام والشعور بالمساواة بين العاملين، فهناك ثقافة التعاون والتعايش والمساعدة وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار.
 - 2- القدرة على التكيف: من خلال مرونة الإدارة والاعتقاد بحتمية التغيير واستعداد العاملين لإحداث التغيير والاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر والاتصالات المفتوحة.
 - 3- القدرة على الابتكار: مدى تشجيع التفكير الإبداعي وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر والاستعداد لتحمل المخاطرة، والاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة.¹
- وهناك من حدد مظاهر الثقافة التنظيمية في ثلاثة جوانب رئيسية هي:

1- العمل الجماعي: يتجلى في عدة مميزات هي:

- * سيادة روح الفريق .
 - * القدرة على التخطيط واتخاذ القرار .
 - * سيادة روح المودة والنظام.
 - * الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
 - * التفاني وحب العمل.
 - * الشعور بالمساواة بين العاملين.²
- ### 2- القدرة على التكيف: تظهر في العناصر التالية:
- * مرونة الإدارة.
 - * الاعتقاد بحتمية التغيير .
 - * استعداد العاملين لإحداث التغيير.
 - * مواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
 - * الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.³
- ### 3- القدرة على الابتكار: تكون في:
- * تشجيع التفكير الإبداعي.
 - * الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة.
 - * الاستعداد لتحمل المخاطرة.¹

¹- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 87.

²- المرجع نفسه، ص ص 17-18.

³- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 195.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

هناك العديد من المظاهر الخاصة بكل صنف ونوع من الثقافات التنظيمية تمثلت في:

1- الروايات القديمة الخاصة بالمنظمة: لكل منظمة قصص تحكي عنها، وتعبّر عن القيم الخاصة والسلوكيات المرغوبة داخل المنظمة، فهي تعكس مظاهر الاتفاق والمثابرة والقيم والتصرفات عند الوقوع في المشكلات ومواجهة التحديات، لذا فالروايات تبين مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وتبين الأهداف الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.²

2- الرموز: هي مظهر ثقافي ملحوظ يبين هوية المنظمة من خلال الأشياء المادية والرمزية التي تظهر قيم المنظمة وسلوكياتها، وتتجلى الرموز في الشعارات مثلا للتعريف عن هويتها التنظيمية من أجل إظهار التميز عن باقي المنظمات، وكذلك مباني المنظمة وكيفية تصميمه تظهر قوة المنظمة أو ضعفها بين المنظمات، مثلا تقدم شركة إنتاج مستحضرات التجميل (Mary Kay) سيارة كاديلاك وردية للأشخاص الأكثر تحقيقا للمبيعات في احتفال كبير تقليدي داخل الشركة، لذا فهي تعد مظهرا واضحا ومعروفا يعبر عن الثقافة الجماعية السائدة في الشركة.³

3- الطقوس والاحتفالات: تتماشى مع بعض لتعبّر عن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، فمظاهر الاحتفالات والطقوس التي تقوم بها المنظمات في مناسبات خاصة، توضح من خلالها ثقافتها وقيمها وهويتها التي تميزها عن باقي المنظمات، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية وقدرة على الصراع والبقاء.⁴

4- اللغة الخاصة: لكل منظمة لغة خاصة بها يفهمها أفرادها تساعد على التواصل والاتصال والتفاعل، من أجل تحقيق التنسيق والانسجام وتحسين القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية المحيطة، لذا فاللغة عبارة عن مظهر يعبر عن قوة الروابط بين أفراد المنظمة، فالمفردات والمصطلحات والألفاظ المختزلة وبعض الحركات والإيماءات والإشارات اللفظية هي وسائل تحقق التواصل السريع، وتظهر مدى الاتفاق والتنسيق الفعال بين الأفراد، وأكبر مثال على ذلك عمال البورصة حيث لا يفهم لغتهم إلا العاملين في مجال البورصة.⁵

5- القيم والمعتقدات: تمثل أهم عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، لذا فهي تعكس مظاهر الهوية التنظيمية والروابط الموجودة بين الأفراد، وتعبّر عن الفلسفة الافتراضات والاتجاهات السائدة في المنظمة، والسلوكيات المرغوبة، والأفكار التي تدعمها كتشجيع الإبداع والمخاطرة، والميزة التنافسية،

¹ صلاح الدين الهبتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (01)، العدد (01)، جويلية 2005، ص 124.

² محمود مساد، الإدارة الفعالة، (ط1)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص 57.

³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، (ط2)، مرجع سابق، ص 155.

⁴ يورك بيرس، مهارات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)، (ط1)، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص 132.

⁵ يورك بيرس، مرجع سابق، ص ص 132-133.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

فشركة (IBM) مثلا مؤسسها توماس واتسون "Thomas Watson" هو من وضع المعقدات والقيم المتحكمة والموجهة في تصرفات كل الأفراد داخل المنظمة، كما أنه ركز على الحصول على الموارد البشرية المبدعة، أدى ذلك إلى خلق ثقافة إبداعية داخل المنظمة قادرة المنافسة لسنوات طويلة.¹

6- التقنيات والتكنولوجيا الحديثة: تعتبر من أهم مظاهر الثقافة التنظيمية للمنظمات في الزمن المعاصر، فهي تعكس مظاهر التفوق والتميز التقني والتكنولوجي للمنظمات، وتعمل على إظهار الثقافات بشكل مميز، فالمنظمة المتمكنة تقنيا وتكنولوجيا سواء في أدوات الإنتاج أو التواصل والاتصال يساعدها على نشره ثقافتها التنظيمية بمختلف عناصرها الضمنية والمادية داخل المنظمة، ويعمل على تمييزها بين المنظمات ما يحقق لها القدرة على التنافس والاستمرارية، والوسائل التقنية الحديثة تعمل على تحقيق الترابط والانسجام والاتصال بشكل سريع وفعال، وتقوي من قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات الخارجية والسرعة في الحصول على المعلومات من بيئة المنظمة.²

الفرع الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والأفكار والافتراضات والتوقعات الأساسية التي يعتنقها الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وتقوم بوصف الحياة التنظيمية وتتحكم فيها، وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء أداء المهام وفي علاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وفي التفاعلات التنظيمية بين مختلف المستويات داخل المنظمات، ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد لها في المنظمة، وهذا ما يسمح لها بتحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك يجب على المنظمات أن تضمن حدود ثقافتها من خلال توفير أطر لإندماج الأفراد مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وتوفير نظام فعال يحقق الفاعلية في الأداء البشري والتنظيمي.

لذا اختلف العلماء والباحثين في تحديد محددات الثقافة التنظيمية التي تعمل على تحديد نسقها الثقافي والأنماط السلوكية المقبولة، والمحددات تعبر كذلك عن المخاطر التي تواجهها الثقافة التنظيمية من أجل بقائها أو في محاولة تطويرها أو تغييرها كليا.

إن كل منظمة تسعى لخلق ثقافة خاصة بها، وتقوم بتعزيزها من مختلف الجوانب المادية والبشرية والتنظيمية، وتحاول تطويرها باستمرار لمواكبة تغيرات بيئة المنظمة في محاولة للتعبير على نسقها الثقافي من خلال قيم وافتراضات وأفكار كتشجيع الأفراد على الإبداع والمخاطرة، والتحلي بروح المبادرة، وبناء توقعات تنظيمية كأداء فعال، والانتباه للتفاصيل، ودرجة تركيز الإدارة على النتائج والقدرة

¹- محمود مساد، مرجع سابق، ص 57.

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

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

على التعامل مع المخرجات البيئية، والتحكم في التكنولوجيا والتقنيات، وتأثير كل ذلك على الأفراد والنتائج والرغبة في تحقيق الأهداف.¹

وتمثل هذه المحددات جوانب هيكلية وبسرية وأنماط سلوكية مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض لتحديد شكل الثقافة التي ترغب المنظمة في تبنيه، بحيث يظهر خصائص المنظمة ومستوياتها المختلفة، وتشجيع العمل الجماعي المتجانس بعيداً عن العدوانية، وتشجيع التنافس من أجل تأكيد الفعالية التنظيمية وتحقيق الأداء الجيد، والابتعاد عن الصراعات التنظيمية بين مختلف المستويات والأقسام، والسعي للمحافظة على الثقافة السائدة، وتحديد الأهداف بوضوح وطرق إنجاز المهام، ووضع آليات ومعايير واضحة متطورة لأداء الأعمال وتقييمها، وتوفير أنظمة اتصال تحقق التنسيق المستمر بين الإدارة العليا وباقي المستويات والأفراد لتحقيق التكامل، والاعتماد كذلك على أنظمة رقابية تظهر في شكل تعليمات وإجراءات للإشراف والتوجيه الدقيق وتصحيح الانحرافات الثقافية والسلوكية لدى الأفراد، وتقديم التشجيع والدعم المادي والمعنوي في شكل حوافز ومكافآت ونشر قيم التعاون والمودة والتسامح.

كل هذه المحددات تقدم صورة واضحة عن الثقافة التنظيمية من خلال وضع غطار مشترك للفهم والشعور داخل المنظمة، ووضع نظام من القيم والمعاني المشتركة لكي يلجأ لها الأفراد ويتمسكون بها، وتحديد كفاءات ومعايير أداء الأعمال والمهام، وتحديد أنماط السلوك المقبولة والمشاركة داخل المنظمة.²

وتشير الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية إلى وجود سبعة محددات للثقافة التنظيمية هي:

1- الملكية: تنعكس ثقافة المؤسس على الثقافة التنظيمية في المنظمة، فهو المصدر الأول في تحديد مجموعة القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المرغوبة في المنظمة، والقائم على تحديد عناصر الثقافة التي يرغب أن يراها في منظمته، كذلك يحدد طبيعة منظمته هل هي عامة أم خاصة، أو خدمية أو ربحية تجارية، أو محلية أو دولية.

2- التاريخ: يبين المحطات التي مرت بها المنظمة في مراحل حياتها، فهي تعكس المراحل الزمنية لتطور المنظمة، وتبين محطات النجاح والإخفاق، وتبين تنوع القيادات والأنماط السلوكية الممارسة داخل المنظمة، كما تبين القيم والمعتقدات المنتشرة داخل المنظمة.³

¹- اسماعيل زكي محمد، الأثر وبولوجيا الثقافة، دار الثقافة العربية، قطر، 1986، ص 93.

²- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص ص 28، 29.

³- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 76.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

3- الحجم: من أهم محددات الثقافة التنظيمية بحيث يتحكم في أسلوب الإدارة وطرق الاتصالات، ونماذج التصرفات وكيفية مواجهة المخاطر والتحديات، فالحجم يشكل عامل مساعد لتبني ثقافة قوية متماسكة، وتعميم أنماط سلوكية مقبولة في المنظمات صغيرة الحجم، ويشكل تهديد على الممارسات الإدارية وأنماط السلوكية والنسق الثقافي والأساليب القيادية وطرق الاتصال الموجودة، واحتمال نشوء ثقافات جزئية متعارضة مع الثقافة التنظيمية في المنظمة الكبيرة الحجم.¹

4- التكنولوجيا والتقنيات الحديثة: فالمنظمات الحديثة تركز على التحكم في التكنولوجيا في مختلف الجوانب، وترتكز القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز منظمات الخدمات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية، وخاصة في مجال التواصل والحصول على المعلومات التي تساعد على تحقيق الانسجام الداخلي من خلال نشر وتعميم القيم الثقافية والأنماط السلوكية بسرعة وفي أوقات وجيزة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية لبيئة المنظمة لتحقيق المنافسة، ويبعد عنها تهديدات البقاء والاستمرارية.²

5- الغايات والأهداف: لكل منظمة غاياتها وأهدافها الخاصة التي تسعى لتحقيقها، لذا فالثقافة تتأثر بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لها، فهي تعتبر محدد لشكل الثقافة التنظيمية ونوعها، فالغايات والأهداف تحدد القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المرغوبة التي تساعد على تحقيقها.³

6- البيئة: كيفية التعامل مع المتغيرات الداخلية بشكل يساعد على تحقيق الانسجام والتنسيق الفعال بين الأفراد والمستويات التنظيمية، تأثر في الكيفية التي تنظمها مواردها وأنشطتها وتشكلها ثقافتها، وكذلك كيفية التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية بشكل يضمن لها الاستمرارية والقدرة على المنافسة.

7- الأفراد: تقبلهم للثقافة التنظيمية وتبنيهم لها، والتمسك بقيم المنظمة وأنماطها السلوكية بشكل يفضلها المؤسس والإدارة العليا في المنظمة، وكذلك وجود توافق بين توقعات الأفراد وتوقعات الإدارة، والأفراد يشكلون تهديدا للمنظمة في حالة على تقبل قيم والسلوكيات التي ترغب به المنظمة، ما يخلق تعارض بين ثقافة الفرد وثقافة المنظمة، الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف.⁴

اختلفت محددات الثقافة التنظيمية باختلاف وجهات نظر الباحثين والعلماء، فيرى البعض أن المحددات تمثل المخاطر التي تواجهها الثقافة التنظيمية في المنظمات، فتحد من أثرها على الأفراد

¹- ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 77.

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

³- ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص 77-78.

⁴- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 32.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

والمنظمة ككل، كما تحد من قدرة المنظمة على تحقيق الانسجام والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ومن أهم هذه المخاطر:

1- خطر الانغلاق: إن تحقيق الانسجام والتكيف والتناسق والقدرة على تحسين الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بشكل مستمر يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الثقافة التنظيمية في المنظمات، فخلق التنسيق والتوافق بين ثقافة الأفراد والثقافة التنظيمية للمنظمة يكون بالتحكم في التفاعلات الحاصلة بين المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل يحدث الانسجام الداخلي عن طريق تحقيق التنسيق بين الأفراد مع بعضهم البعض، وإحداث التنسيق بين المستويات التنظيمية، مع الاعتماد على ممارسات إدارية وقيادية تسمح بالتواصل الفعال، وفتح المجال للمشاركة في إعداد الخطط والقرارات، وتعمل على تحقيق التكيف مع التغيرات الخارجية لضمان المنافسة والاستمرارية.¹

أما في حالة التي تكون فيه المنظمة عبارة عن مكان مغلق يحد من الإبداع وروح المبادرة، ويتبع نهجا محافظا لا يسعى على التطوير والتغيير لمواكبة مختلف التغيرات البيئية المحيطة، يؤدي ذلك إلى عدم وجود تنسيق وانسجام ثقافي تنظيبي داخلي، وعدم القدرة على التكيف والاستجابة بصورة جيدة للمتغيرات الخارجية، ما ينتج عنه اختفاء المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والمنافسة.²

2- ثقافة قوية أو جيدة: على المنظمة خلف ثقافة قوية وجيدة قادرة على تحقيق أهدافها، ويكون ذلك بالقدرة على الاستجابة الجيدة للمتغيرات المحيطة بها، فالثقافة التي تسمح للمنظمة بتحقيق الانسجام الداخلي من خلال التنسيق بين الأفراد والمستويات التنظيمية بشكل يحقق الأداء الفعال، وتسمح للمنظمة بتحقيق التكيف الخارجي لضمان المنافسة والاستمرارية، فالثقافة الجيدة تشكل عاملا مساعدا أو تهديدا عند مواجهة الصراعات التنظيمية الداخلية أو عند مواجهة التحديات الخارجية، لذا وجب على المنظمة خلق ثقافة جيدة وكفؤة لمواجهة التغيرات المختلفة التي تؤثر على الأفراد وقيمهم وكيفية تفاعلاتهم الإنسانية، وكذلك تؤثر على السلوكيات البشرية وبالتالي تتأثر المنظمة بشكل إيجابي أو سلبي.³

3- خطر التعددية: أكد العديد من العلماء والباحثين أن الثقافة لها خاصية التراكمية فهي بمثابة تطور زمني للعناصر التي تتشكل منها الثقافة التنظيمية وتفاعلاتهم، وكيفية مواجهة الأزمات والتحديات،

¹ - سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2004/2003، ص 52.

² - هناء حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص 124.

³ - محمد كاشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 139.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

ومعرفة الروابط والتفاعلات التي تكونت عبر تاريخ المنظمة، فكل الأحداث والأفراد والتحديات ساهمت في تكوين الثقافة التنظيمية، وهذا ما تسعى المنظمة لشرحه لأفرادها من أجل تحقيق الأهداف.¹ ولكن عبر كل هذه المحطات نجد هناك انضمام أفراد جدد إلى المنظمة، وكل فرد له ثقافة خاصة به يمكن أن تتعارض مع الثقافة التنظيمية السائدة في حالة عدم وجود توافق بين التوقعات التنظيمية الخاصة بالفرد والمنظمة على حد سواء، الأمر الذي يعرض المنظمة إلى خطر وجود تعددية ونشوء ثقافات فرعية يمكن أن تهدد النظام الثقافي السائد، لذا وجب على المنظمة خلق مساحة توافق ودمج وتغيير اتجاهات الأفراد الجدد نحو تقبل قيم وثقافة المنظمة.²

المطلب الثالث: بناء، المحافظة، وطرق التعبير على الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عملية إنشاء علاقة بين مجموعة العناصر المكونة لها، المتمثلة في التحكم في التفاعلات بين العناصر المعنوية والسلوكية للثقافة التنظيمية، عن طريق تحديد القيم والمعتقدات وما يقابلها من تصرفات وأنماط سلوكية تساعد على أداء المهام بشكل فعال، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة، والتركيز كذلك على الطرق التي تستعملها المنظمة للتعبير عن ثقافتها التنظيمية، وكذلك التركيز على الأساليب العديدة والمختلفة التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على ثقافتها.

الفرع الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية

إن عملية تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية في المنظمة ينطلق أساساً من ثقافة المؤسسين، فهي تعكس توجهاتهم وأفكارهم وغاياتهم وأهدافهم، لذا نجد أن رغم تنوع وتعدد الثقافات التنظيمية إلى أنها تعكس ثقافة المؤسسين، فالإدارة والمؤسسين هم من يحددون خطوات بناء الثقافة التنظيمية، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تشكيل القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين والتي يجب تعليمها للأفراد، وخلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وفرض الرؤية وغرس القيم في الأفراد والمجموعات، وتحديد السلوكيات المرغوبة التي تعزز وتنشر بين الأفراد، وتنقل إلى الأفراد الجدد.³ وتشكل الثقافة التنظيمية أيضاً بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها الأفراد في حياتهم الخاصة والمهنية، لذا يصعب على الإدارة أو المؤسس فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس بالنسبة للعاملين لا يمكنهم فرض ثقافة لا تتلائم مع الإدارة، وعليه فدور الإدارة والمؤسس يمكن أن

¹ إبراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 112.

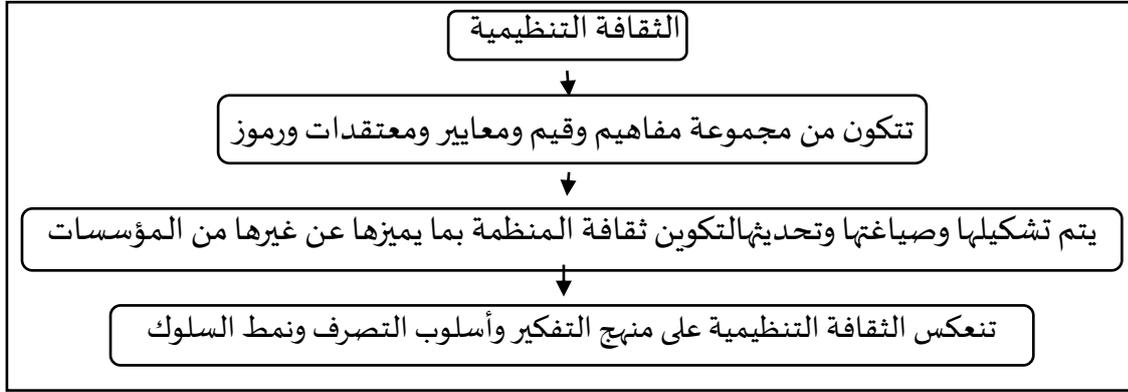
² ماجدة عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 116.

³ إلياس سالم، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

يكون سلبيا أو إيجابيا عن بناء الثقافة التنظيمية، فالمنظمة على حسب ما تبناه من قيم ومعتقدات والتي تفضل نشرها وتطبيقها في نشاطاتها، يؤثر ذلك في الهيكل التنظيمي، وطرق أداء المهام والأعمال والسلوكيات الموجودة فيها، ويقوي أو يضعف ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة.¹

الشكل رقم (01-09): آليات بناء الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 34.

ويمكن القول بأن الآليات الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:

1- إجراءات اختيار الموارد البشرية: إن الإرتباط الرئيسي للثقافة بالموارد البشرية يجعل عملية اختيارهم، خطوة مهمة من أجل بناء الثقافة التنظيمية، بحيث يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مواصفات وأنماط سلوكية متلائمة مع النسق الثقافي التي تسعى المنظمة لتبنيه. إن عملية الاختيار تساعد المنظمة على عدم اختيار الأفراد الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا الثقافة التنظيمية السائدة، فهي تشمل اقتناء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.²

فالأمر كله متعلق بعملية الاختيار واستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، لأنها تعتبر امتداد لعملية تخطيط الموارد البشرية، التي بفضلها يتم انتقاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف والأعمال داخل المنظمة.³

فالفرد الجديد بحاجة إلى معلومات عن واقع المنظمة الداخلي والخارجي، ومعرفة حقيقة النسق الثقافي السائد في المنظمة، ومعرفة ظروف العمل، والتأكد من عدم التعارض مع متطلبات الوظيفة، لتحقيق التأقلم وموائمة توقعات الفرد مع توقعات الزملاء والرؤساء حول أهداف المنظمة وغاياتها.⁴

¹- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 76.

²- ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 122.

³- علي محمد ربايع، مرجع سابق، ص 45.

⁴- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 87.

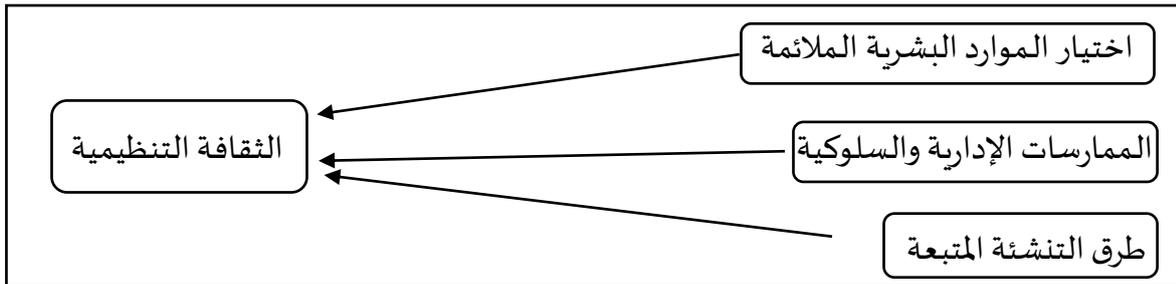
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

وعملية الاختيار تسعى كذلك إلى إحداث تأقلم الأفراد الجدد أو الذين تم ترقيتهم أو تغيير وظائفهم مع الواقع الجديد، فالمنظمة تسعى إلى جعل اختيار الفرد الذي يتوافق مع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة من أجل تحقيق الاستقرار، ما يضمن إنجاز العمل، وتأدية الأدوار بشكل فعال، وإحداث تغييرات مستمرة وتعديلات تتلائم مع قيم ومعايير المنظمة.¹

2- الممارسات الإدارية: تسعى المنظمة دائما لرفع شعارات محددة تساعد على نشر الثقافة التنظيمية المرغوبة بين أفرادها وعبر كل مستوياتها وأجزائها، لكن تبني قيم ومعتقدات ورفع شعارات معينة، واعتماد على مؤشرات تحدد طرق أداء الوظائف والمهام، يجب أن يوافق تصرفات فعلية حقيقية في الممارسة اليومية للنشاطات داخل المنظمة، فذلك ما يؤثر إيجابا على الثقافة التنظيمية للمنظمة في حالة توافق الممارسات اليومية للنشاطات مع القيم والشعارات المرفوعة، ويؤثر سلبا إذا كان هناك تزوير في المعلومات وتفضيل أصحاب الوساطات على الكفاءات، وكذلك التكتم على الممارسات الخاطئة.²

3- طرق التنشئة المتبعة: ومن أجل أن تكون هناك ثقافة تنظيمية واضحة المعالم وسائدة في المنظمة، وجب الاعتماد على أساليب لبنائها، فالندوات والمحاضرات والدورات التدريبية والتكوينية، والطقوس والاحتفالات والقصص المنتشرة تعتبر طرق لتنشئة الأفراد الحاليين والجدد لمعرفة أهداف وغايات المنظمة، وقيمها ومعتقداتها، ومعرفة أنماط السلوك المرغوبة وغير المرغوبة، والتصرفات التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.³

الشكل رقم (10-01): يوضح آليات بناء الثقافة التنظيمية.



المصدر: عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص 43.

¹ جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، ص 118.

² جمال الدين المرسي، ثابت إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، (2002)، ص 142.

³ وهيبة عيساوي، مرجع سابق، ص ص 42-43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

حدد جيرالد جرينبرج "G.Greenberg"، روبرت بارون "R.Barron" الآليات والطرق التي تساهم

في بناء الثقافة التنظيمية ب:

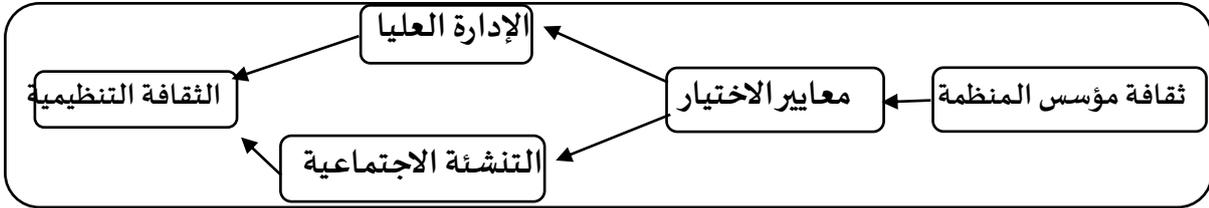
1- مؤسس المنظمة: فردا واحد أو مجموعة أشخاص فشخصيتهم وقيمهم تعتبر المسيطر الأول في تشكيل الثقافة التنظيمية، فهم أصحاب الرؤى والغايات، وهم من يحددون الأهداف من وجود المنظمة ونشاطها.

2- التأثر بالبيئة الخارجية: المنظمة متأثرة بالمتغيرات الخارجية لذا وجب عليها اعتماد ثقافة تنظيمية تضمن لها استمرارية وبقاء في مجال نشاطها، لذا فنجد أن المنظمات تعتمد على بعض القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في بيئتها الخارجية.

3- الاتصال بالعاملين الآخرين: إن الأفراد على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية يحدث بينهم تفاعل واتصال مباشر وغير مباشر، ورسعي وغير رسعي، هذا ما يؤثر على الثقافة التنظيمية وعملية بنائها.¹

العديد من الباحثين حاولوا تحديد آليات بناء الثقافة التنظيمية، من خلال تحديد عدد من العناصر التي تعتمد عليها المنظمة في تشكيل ثقافتها التنظيمية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11-01): كيفية بناء الثقافة التنظيمية.



المصدر: العطية ماجدة، مرجع سابق، ص 152.

مما سبق يمكن القول أن آليات بناء الثقافة التنظيمية هي أربع آليات رئيسية، متمثلة في:

1- ثقافة مؤسس المنظمة: الثقافة التنظيمية ترجع في الأساس للمؤسس، فهي تجسيد لما يود المؤسس أن يسود داخل منظمته، وهو الذي يحدد الرؤية والغاية من تأسيس المنظمة، ويحدد الهدف الذي يسعى لتحقيقه.

تعتبر الثقافة التنظيمية امتدادا لثقافة المؤسس، الذي يعتبر حجر الأساس في تكوينها وصياغتها، وعليه يحاول نشر قيم ومعتقدات وافتراضات محددة لتجسيد رؤيته وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 637، 638.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

2- الممارسات الإدارية: تسعى المنظمة لإرساء ثقافة تنظيمية محددة وواضحة لتحقيق الأهداف المسطرة، بالاعتماد على ممارسات إدارية تحدد طبيعة الثقافة التنظيمية التي تسعى المنظمة في نشرها، وتحدد النسق القيمي والافتراضات والمعتقدات اللازمة لتشكيل نمط سلوكي معين مرغوب فيه، وتحدد أيضا ما يجب فعله لأداء المهام والأعمال، وما لا يجب فعله لتجنب الحوادث والخسائر، وتحديد مؤشرات أداء المهام ومعايير التقييم التي تعتمد عليها المنظمة، وتتجلى أثر الممارسات الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1-2- أساليب وطرق الحصول على الموارد البشرية: تحدد كيفية الحصول على الموارد البشرية التي توافقهم في القيم والمعتقدات، ما يساعد المنظمة على تجسيد رؤيتها وتحقيق أهدافها، وتوسع المنظمة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين الحصول على الموارد البشرية التي تتقبل الثقافة التنظيمية السائدة.

2-2- تصرفات الإدارة العليا: الثقافة التنظيمية يتم تشكيلها بمجموعة من الأنظمة والممارسات الإدارية الصادرة في معظمها عن التصرفات الخاصة بالإدارة العليا، والتي تتجسد في أنظمة التنمية والتدريب، أنظمة الترقية ومتابعة المسار الوظيفي للموارد البشرية، والرغبة في المخاطرة والإعتماد على الابتكار والإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات أو التمسك بالحذر وعدم المخاطرة، وكيفية تكوين المستويات التنظيمية، وتحديد قواعد واضحة وإجراءات توضح طرق التفاعل بين الأفراد وبين المستويات، وكيفية أداء المهام والأعمال وأنماط السلوك الواجب اتباعها.

3- التنشئة الثقافية (الاجتماعية): الثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع، والأفراد طوال حياتهم يتأثرون بكل ما يحمله المجتمع من قيم ومعتقدات وأفكار واتجاهات وسلوكيات معينة، لذا فالتنشئة الاجتماعية والثقافية للأفراد تفرض على المنظمات الأخذ بالقيم والثقافات المجتمعية عند بناء ثقافتها التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار خلق توافق بين مؤثرات عملية التنشئة الاجتماعية والثقافية للأفراد وتوقعاتهم وسلوكياتهم، وبين توقعات وافترضات والمنظومة الثقافية التي تسعى المنظمة لتبنيها.

4- التأثيرات البيئية المحيطة: المنظمة تأثر بالعديد من المتغيرات المحيطة بها، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافتها التي تفرض عليها اتباع قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية معينة لمواجهة والتأقلم مع هذه التغيرات، ويظهر تأثير بيئة المنظمة على النحو التالي:

1-4- البيئة الداخلية: شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطرق الاتصال والتفاعل بين المستويات التنظيمية والأفراد الرسمية وغير الرسمية، وكيفية التعامل والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، يؤثر ذلك في بناء الثقافة التنظيمية الذي تحقق الانسجام داخل المنظمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

2-4- البيئة الخارجية: تعدد المؤثرات الخارجية للمنظمة التي تعتبر تهديدا لوجودها واستمراريتها، يفرض عليها الاعتماد على قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية معينة لبناء ثقافة تنظيمية لها القدرة على التكيف مع كل التغيرات البيئية المحيطة.

الفرع الثاني: أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية.

بعد تشكيل ثقافة تنظيمية جيدة ذات نسق ثقافي وإداري واضح وأنماط سلوكية محددة تساعد على أداء المهام بشكل فعال وتحقيق الأهداف والغايات، تسعى المنظمة بعدها إلى الاعتماد على مجموعة من الأساليب للمحافظة على ثبات الثقافة التنظيمية وضمان بقائها، لتحقيق الانسجام والتكيف مع مختلف التغيرات البيئية المحيطة الذي يضمن بقاء المنظمة استمراريتها.

وهناك عدة أساليب وطرق للمحافظة على الثقافة التنظيمية للمنظمة، التي في معظمها تتشابه مع آليات بناء الثقافة التنظيمية، إضافة إلى عناصر أخرى تساعد المنظمات في المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة:

1- الإدارة العليا (المؤسس): هي من تضع الإطار المرجعي للسلوك المرغوب وكيفية أداء المهام، من خلال وضع القواعد والمعايير والتعليمات التي تضبط السلوك المنتظم، والطقوس واللغة المستعملة، وتحديد الفلسفة والقيم والسياسات، وكيفية تعامل الأفراد مع الرؤساء ومع الزملاء، تحديد نماذج التصرف كدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، المظهر واللباس، تشجيع المخاطرة، الميل إلى الحذر. تصرفات الإدارة العليا أو المؤسس تؤثر على بقاء الثقافة التنظيمية أو زوالها، فإذا ما حافظت على سياستها وفلسفتها، ونظامها الثقافي السائد، والأنماط السلوكية المرغوبة كل هذا يضمن بقاء الثقافة التنظيمية.¹

2- إدارة الموارد البشرية: دورها الرئيسي في المنظمة الحصول على الموارد البشرية اللازمة لأداء المهام وتحقيق الأهداف، لذا تمثل عملية الحصول (استقطاب، اختيار، التعيين) على الموارد البشرية دورا مهما في المحافظة على الثقافة التنظيمية للمنظمة، فهي تسعى للحصول على الأفراد الذين يتمتعون بالمواصفات اللازمة والمعرفة والخبرات والقدرات لتأدية المهام وأداء الأعمال بنجاح، والحرص على اختيار الأفراد الملائمون للنسق الثقافي السائد في المنظمة، والحرص على اختيار الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة، وتجنب الأفراد الذين يحتمل أن يناقضوا قيم المنظمة واستبعادهم لأنهم قد يؤثروا في فاعلية أداء المنظمة بسبب أن الأفراد الجدد لا يتوافقون مع الثقافة التنظيمية السائدة.

¹- محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 319.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

وتعمل إدارة الموارد البشرية على عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، إضافة أنظمة تقييم الأداء، ونظام الحوافز والمكافآت، وأنظمة التدريب والتكوين، متابعة والاهتمام بالمسار الوظيفي، والترقية والتركيز على شغل الوظائف داخل المنظمة.¹

3- المشاركة (التأقلم الاجتماعي): مساعدة الفرد الجديد على التأقلم مع مبادئ وقيم المنظمة، وتعلمه السلوك المرغوب، وكيفية أداء المهام والوظائف، لكي لا يحدث تعارض بين ثقافة الفرد والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، لأن الفرد الذي يفشل في التوافق مع توقعات المنظمة يعتبر عنصراً دخيلاً قد يؤثر على أداء وفاعلية المنظمة، كلما كان التكيف والتوافق والانسجام إيجابياً أصبحت المنظمة لها القدرة على المحافظة على ثقافتها التنظيمية.²

تتم عملية التأقلم الاجتماعي عبر عدة مراحل، ذلك أن الأفراد الجدد ليسوا على دراية بالقيم والعادات السائدة في المنظمة، لذا يجب مساعدتهم لتحقيق الانسجام مع الثقافة التنظيمية السائدة، تتمثل هذه المراحل في:

3-1- مرحلة ما قبل الالتحاق: وهي فترة التعلم حيث يحاول الفرد الحصول على معلومات خاصة بالمنظمة قبل الالتحاق بها، والتعرف على ظروفها الداخلية والخارجية، والتعرف على ظروف الوظيفة، وبناء توقعات خاصة تشجعه على التقدم إلى المنظمة.³

3-2- مرحلة المواجهة: في هذه المرحلة يواجه فيها الفرد الجديد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فهي تمثل الالتحاق الفعلي للأفراد الجدد، وتسعى المنظمة إلى خلق توافق بين توقعاتها وتوقعات الفرد الجديد كالتوقعات حول الوظيفة أو العمل الموكل به، وتوقعات تصرفات الزملاء والرؤساء.⁴

3-3- مرحلة التوافق والتحول: تحاول المنظمة إلى جعل العامل الجديد ينسجم مع القيم والأعراف السائدة، وتحديد كيفية أداء المهام وإنجاز الأعمال، وتسعى إلى إجراء التعديلات لتحقيق التوافق مع قيم ومعايير المنظمة والزملاء والجماعات، وتتجلى مظاهر التوافق في تحقيق الإنتاجية، والالتزام وتبني قيم المنظمة، والاستقرار والمحافظة على الثقافة التنظيمية.⁵

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات، (ط1)، مرجع سابق، ص 334.

² - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 26.

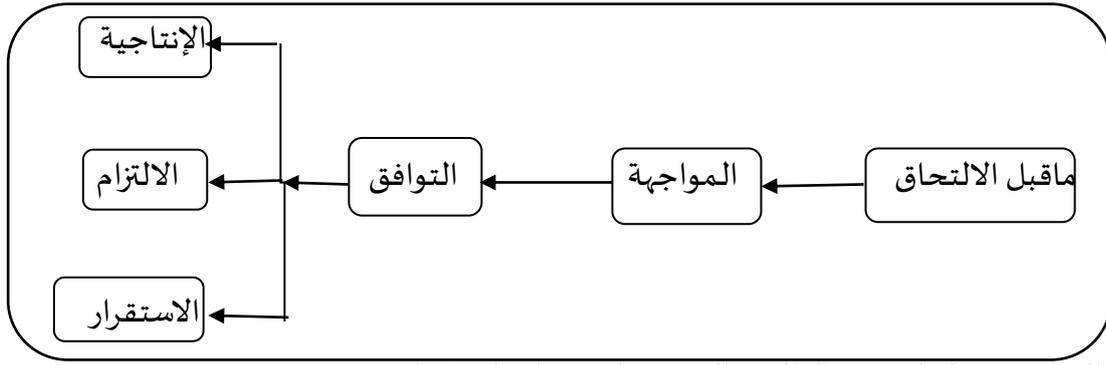
³ - جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، مرجع سابق، ص 128.

⁴ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 92.

⁵ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات، (ط2)، مرجع سابق، ص 135.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

الشكل رقم (01-12): نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة.



المصدر: جمال الدين جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 42.

4- الرموز المادية: التي تعبر عن الشكل المادي للثقافة التنظيمية، وهي الأشياء التي تحمل معاني أكبر من المعنى الظاهري، بحيث توضح للأفراد السلوك الملائم والأشخاص المهمين داخل المنظمة، وتظهر الرموز المادية في العديد من الأشياء فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانها في السوق، وشكل المكاتب وترتيبها، نوع السيارات الخاصة بالمنظمة، اللباس، وجبات الطعام أثناء العمل... الخ.

5- القصص: هي كل ما يحكى عن المنظمة بطريقة رسمية أو غير رسمية، بحيث توضح خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وتساعد على ترسيخ القيم والأنماط السلوكية المطلوبة، وكيفية التعامل مع المخاطر والأزمات، وكيفية مواجهة التحديات لإعطاء شرعية وتفسيراً لممارسات المنظمة، وتساعد كذلك على نقل الثقافة التنظيمية إلى الأفراد الجدد لتساعدهم على ربط الأحداث والوقائع.¹

6- اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وهي محرك الثقافة التنظيمية حيث مجموعة من الرموز اللغوية تعكس اللغة المستخدمة داخل المنظمة والتي تعبر عن ثقافتها بصورة معلنة، وكذلك تعبيرات مميزة لنشاطات المنظمة وأفرادها والأطراف المتعاملة معها، وهو ما يميزها عن باقي المنظمات.²

7- الطقوس والاحتفالات: عبارة عن مناسبات خاصة تتم بصورة مميزة، تسعى المنظمة من خلالها إلى تعزيز وتبجيل ثقافتها التنظيمية، وهي طريقة احتفاء بالقيم وتعبير بصورة دائمة عن القيم والمعايير الأساسية في المنظمة للمحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة، ومن أمثلتها: الاجتماع السنوي للمساهمين، طقوس الترحيب بالأفراد الجدد.³

¹- أسعد أحمد عكاشة، مرجع سابق، ص 43.

²- محمود حسين العميان، مرجع سابق، ص 134.

³- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص ص 124-126.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

فالمنظمة اليابانية (Coojal) بالجزائر مثلا كانت تنظم حفلة شهرية تسمى بحفلة الأمان احتفالاً بعدم وجود حوادث مهنية، ويتم التذكير فيها بنتائج المراحل السابقة والبرامج المقبلة، والتذكير بشروط العمل، وتضم هذه الحفلة كافة أعضاء المنظمة ليتم الاحتفال في جو اجتماعي تضامني كبير ما يرسخ ثقافة العمل الجماعي، السعي لتحقيق النتائج، العمل في أمان باتخاذ الشروط اللازمة... الخ.¹

إن تشكيل الثقافة التنظيمية تتطلب فترة زمنية معينة، لذلك إذا ما تمت تأسيس النسق الثقافي وتحديد الأنماط السلوكية، وتعميمها عند الأفراد والمنظمة فإنه يصعب تغييرها باعتبار أن لها علاقة بالجوانب الشخصية الفردية والجوانب التنظيمية والإدارية للمنظمة بخصوص تطوير أو تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنها مرتبطة باستغلال الموارد المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من أجل ضمان الاستمرارية ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة.

تعتمد الإدارات طرق كثيرة ووسائل عديدة من أجل بناء ونقل والتعبير عن الثقافة التنظيمية، وباعتبار أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، وجب على الإدارات العمل على تطويرها لمواكبة مختلف التطورات البيئية التي يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية، فقد تم تحديد أربع وسائل لتطوير الثقافة التنظيمية.

الفرع الثالث: طرق التعبير على الثقافة التنظيمية.

والثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من العناصر الظاهرية والضمنية والمادية التي تساعد الأفراد على تفسير الحوادث والوقائع، والتحكم في الممارسات الإدارية، والنشاطات اليومية، هذه العناصر تسعى إلى نقل القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المرغوبة ونشرها في المنظمة، من خلال طرق ووسائل تعبر المنظمة من خلالها على ثقافتها التنظيمية، ومن طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر:

- الطرق النظامية في العمل: تحديد أنماط إدراكية سلوكية واضحة للأفراد، بحيث تشير هذه الأنماط إلى وجود اتفاق مشترك حول طبيعة السلوك المرغوب، والتصرفات المقبولة، والتوقعات التنظيمية بين الأفراد والإدارة أو العكس حول كيفية أداء الأعمال وإنجاز المهام.

- القيم الجوهرية الكاشفة: القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية الجوهرية في المنظمة، التي تظهر في شكل المواقف العميقة في سلوك الرؤساء والمدراء والأفراد، وهو أهم وسيلة للتعبير عن الثقافة التنظيمية داخل المنظمات.

¹ - أسعد أحمد عكاشة، مرجع سابق، ص 48.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- البيئة المادية: تمثل الأشياء التي تؤثر بشكل حسي على الأفراد أثناء الممارسات اليومية للنشاطات داخل المنظمة، وتعتبر عن الأشياء المادية المحيطة بالأفراد التي تؤثر بشكل فوري كتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وأدوات التواصل والاتصال.¹

- تكنولوجيا وتقنيات المنظمة: تتمثل في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وللتقنيات المتطورة في التعبير عن الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، لما توفر من جهد ووقت وتكلفة وتحقيق الهدف المطلوب وهي تعرف الأفراد على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فبفضلها يمكن التعبير عن ما تريده المنظمة والإدارة العليا من الأفراد في وقت واحد، فمواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الالكترونية أصبحت من أهم طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية في عصرنا المعاصر ليعرفها الأفراد والمجتمع وحتى باقي المجتمعات.²

¹- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 112.

²- مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص ص 82، 83.

المبحث الثالث: التشخيص الثقافي للمنظمات.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تقوم بتعزيز قدرات المنظمة لتؤكد على استمراريته وتطورها، كما أن انتشارها وتناقلها بين الأفراد والمستويات التنظيمية للمنظمات يساعد على استقرارها ودعمها لتحقيق أهدافها، إضافة إلى العوامل الأخرى المتمثلة البشرية الإدارية والاجتماعية وكل المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، فالاستراتيجية مثلا تقوم بتوجيه المنظمة على المدى البعيد للتوافق مع بيئتها في نشاطاتها وممارساتها، وتؤكد على غاياتها وأهدافها وذلك بجعلها تتوافق مع أهداف المجتمع ككل، ويؤكد البعض على أن القدرة على التحكم في الثقافة التنظيمية وتشخيصها يساعد على مواكبة التغيرات والتطور في العمليات والممارسات المختلفة داخليا وخارجيا ما يضمن بقائها خاصة مع التطورات الهائلة والبيئة الحركية التي تشهدتها مجتمعات العالم ككل.

لذا سيتناول هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: قياس الثقافة التنظيمية، الثقافات الفرعية

المطلب الثاني: تصنيف الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية التشخيص الثقافي.

المطلب الأول: قياس الثقافة التنظيمية، الثقافات الفرعية.

تقوم المنظمات بتحديد غايات وأهداف تسعى لتحقيقها، وتسعى لتحقيق التحكم في ثقافتها وإدارتها بما يحقق الأهداف ويجعلها ملائمة لبيئة المنظمة وإمكانياتها، فالثقافة التنظيمية هي المحدد لسلوك الأفراد والجماعات من حيث كيفية أداء المهام وإنجاز الأعمال، وتحدد طبيعة التفاعلات البشرية والتنظيمية داخل المنظمة، لذا سعى العديد من الباحثين لقياس الثقافة التنظيمية لمعرفة كيفية التحكم فيها وفي عناصرها وأبعادها.

الفرع الأول: معايير قياس الثقافة التنظيمية.

واختلف الباحثين في تحديد معايير قياس الثقافة التنظيمية، من أجل تقييم وتحديد الثقافة التنظيمية الملائمة للمنظمة بما يساعدها على تحقيق الأهداف والغايات.

أولاً: حسب مارك بوش "M.Bosche"

حدد مارك بوش ثلاث اتجاهات حاول فيها ضبط معايير تقييم الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- التقييم المعياري: يقوم على أن هناك نمط ثقافي وحيد في المنظمة، يدعمه كل من أوتشي بثقافة (Z)، أو البحث عن الامتياز لوترمان، ويقدم هذا التقييم الصورة الجيدة للثقافة التنظيمية القائمة على التركيز على المحيط الخارجي وسبل التأقلم والتكيف معه، وتحقيق الانسجام الداخلي من خلال دعم الجودة والإبداع وتشجيع الجوانب غير الرسمية في علاقات الأفراد، مقدماً شكلاً للثقافة التي تعمل على تقييم الاحتياجات الداخلية، واحترام القواعد والإجراءات ودعم العمليات الإدارية وتحديد خطوط السلطة ومستويات الصلاحيات والمسؤوليات، وأبرز أشكالها الثقافة البيروقراطية والثقافة العائلية (القبلية أو العشيرة)¹.

- التقييم التناسقي: قائم على مبدأ تحديد قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية، كما أنه يشجع وجود ثقافات فرعية شرط أن يكون هناك انسجام وتوافق بين الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة، ويحدد القوة والضعف من منطلق مدى الارتباط بين الثقافات الجزئية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، بحيث أن نقيس مدى انسجام القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية، ومدى تأثير الرموز والأساطير وباقي العناصر المكونة للثقافة التنظيمية مع بعضها البعض.²

¹- Marc Bosche, **Le management interculturel**, EMS Editions, 2018, P 35.

²- Marc Bosche, **Op cit**, P 36.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

هذا النمط من التقييم لا يتعارض مع النمط السابق المتمثل في التقييم المعياري فهو يشجع وجود ثقافات فرعية ويعمل على تحليل مدى الإرتباط بين هاته الثقافات وثقافة المنظمة كما أنه يؤكد ضرورة وجود ثقافة قوية وجيدة للمنظمة تساعد على تحقيق أهدافها.

- التقييم الشرطي: قائم على أنه لا يوجد تقييم مثالي وحيد يعطي تصورا كاملا عن الثقافة التنظيمية، على عكس التقييم السابقين اللذان يحددان الثقافة على أنها إما (جيدة، سيئة، قوية، ضعيفة)، فهناك عدة اعتبارات ومتغيرات مختلفة وعديدة تؤثر على التقييم الثقافي أهمها طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة، وأثر الممارسات الإدارية والقيادية داخل المنظمة، ونتائج التفاعل مع البيئة الخارجية كذلك، وأهم المتغيرات هي:

- التغذية العكسية: سرعة الاستجابة لها تؤكد على الكفاءة ومعرفة بيئة المنظمة.

- مستوى الخطر: نتائج عملية اتخاذ القرار على الفعالية التنظيمية والأداء البشري والتنظيمي.¹

ثانيا: حسب هاريسون وستوكر

قام كل من هاريسون "Harison" وستوكر "Stocker" بتطوير أداء لقياس الثقافة التنظيمية مكونة من مجموعة من الأسئلة، يتفرع كل منها إلى أربعة خيارات، ثم يتم إعطاء درجات عن الثقافة الحالية، ودرجات للثقافة المرجوة، ذلك من أجل معرفة مستوى الثقافة السائدة، وتمثل الأسئلة المطروحة في:

- 1- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
- 2- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟
- 3- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
- 4- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
- 5- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية؟
- 6- كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟
- 7- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- 8- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟
- 9- ماهي معايير النجاح داخل المنظمة؟
- 10- ماهي معايير إسناد المهام، وتوجيه الأفراد؟
- 11- ماهي احتياجات الأفراد الجدد؟¹

¹- Marc Bosche , **Op cit**, pp 36,37.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

الجدول رقم (01-06): يوضح أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية.

الرقم	المقياس	الباحث	الأبعاد والأنواع الأساسية
01	محفظة الثقافة التنظيمية	O'Reilly, Ch atman Caldwell	الإبداع، التوازن، تحقيق النتائج، العدائية احترام العاملين، فرق العمل، الاهتمام بالتفاصيل.
02	مقياس الثقافة التنظيمية	Cooke & Lafferty	- الثقافة البناءة: (الإنسانية، الإنجاز، الانتساب، وتحقيق الذات). - الثقافة الدفاعية الكامنة: (الموافقة، التقليد، الاعتمادية والتجنب). - الثقافة التنظيمية الدفاعية الهجومية: (التعارض، القوة، التنافس والاعتدال).
03	نموذج غوفي وجونز	Goffee and Jones	- الشبكية: (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي). - الممزقة: (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض). - المرتزقة: (مؤازرة عالية واختلاط منخفض). - التشاركية: (مؤازرة عالية واختلاط عالي).
04	نموذج دانسيون	Denison and Mishra	- النظام: (التفويض، توجيه الفريق، قابلية التطوير) - التكيف: (التغيير الخلاق، والتركيز على الزبون، والتعلم التنظيمي) - المهمة: (الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح، والأهداف والغايات) - الاتساق: (القيم، والاتفاق، والتناسق والتكامل).
05	أداة تقييم الثقافة التنظيمية	Quinn Kimberly Cameron	- الخصائص المهيمنة. - القيادة التنظيمية. - إدارة العاملين. - تماسك المنظمة. - التركيز الإستراتيجي. - معايير النجاح.
06	أركان الثقافة التنظيمية	شعبان السيسي	- الإبداع والابتكار والمخاطرة. - الاهتمام بالتفاصيل. - التوجيه والنتائج. - توجيه الأفراد. - الاستقرار. - التوجه الذاتي أو التوجه الجماعي. - العدوانية وعدم التعاون.
07	مقياس سمات الثقافة التنظيمية الفعالة	جمال الدين جمال الدين المرسي	- المبادرة الفردية. - تحمل المخاطر. - الاتجاه. - التكامل. - الرقابة. - الدعم الإداري. - الهوية. - نظام المكافأة. - تقبل الاختلاف. - نماذج الاتصال. - أولويات العاملين. - نظرة المنظمة للعاملين.

المصدر: عامر على العطوي، مرجع السابق، ص 45.

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص ص 44-48.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك أعضاء المنظمة وأدائهم وعلى جميع الممارسات الإدارية والتنظيمية بواسطة نسق ثقافي قيمي وافتراضات تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وطبيعة التفاعلات الفردية والتنظيمية، وكيفية استجابة المنظمة لبيئتها.

الفرع الثاني: مداخل قياس الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن هناك مدخلان رئيسيان لقياس الثقافة التنظيمية هما:

- المدخل النوعي: يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة حيث يحتاج الباحث فيه إلى الملاحظة المعمقة اتجاه العمال ما يكون لديه نظرة داخلية غنية بالتفاصيل وفهما معمقا للعمليات الفريدة ضمن هذه المنظمة إلا أنه يعاني نقاط ضعف هي كالآتي:

- إن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى.

- استهلاك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة وجمع وتحليل البيانات.

- يعد هذا المدخل محدودا في عملية تعميم النتائج وغير قادر على تقديم معلومات حول علاقة الثقافة التنظيمية مع مخرجات أساسية مثل: الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.¹

- المدخل الكمي: تتم عملية دراسة الثقافة التنظيمية بالاعتماد على استمارة الاستبيان، بحيث تعتبر أداة أساسية لجمع البيانات والتحليل من أجل قياس الثقافة التنظيمية، فهي تسمح بمقارنة العديد من النتائج من مختلف المنظمات لسهولة إنشائها وتوزيعها، وتساعد على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى،

ينتقد هذا المدخل من ناحية أنه لا يمكن تطوير أو بناء نظريات جديدة لعدم قدرته على التحليل

المعمق حول ثقافات المنظمة.²

وتلعب الرؤية العلمية التي يؤمن بها العمال دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية التي تساعد على بناء سلوك تنظيمي قوي يساهم في وضع آليات رئيسية لتشكيل قاعدة تنظيمية حقيقية لاختيار المؤسسين المؤهلين لقيادة العجلة التسييرية للمنظمة نحو تحقيق أهدافها، ومن هنا يمكن القول في الأخير أنه لا يجوز الكلام عن حيوية أو ديناميكية المنظمة دون الحديث عن ثقافة تأسسها التي تسير التطورات والتغيرات المحيطة بها، وبالتالي فالاهتمام بعناصرها حق وواجب من خلال الجانب النفسي والاجتماعي.

¹- عامر على العطوي، مرجع سابق، ص 44.

²- المرجع نفسه، ص 44.

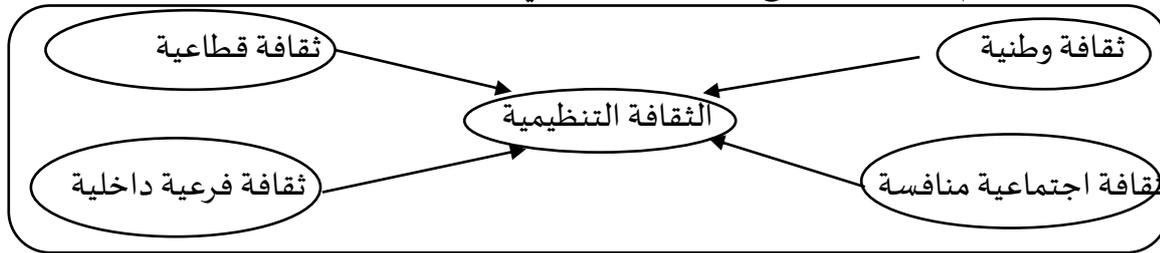
الفرع الثاني: الثقافات الفرعية في المنظمات

الثقافة التنظيمية لها علاقة مع باقي الثقافات الفرعية داخل المنظمة، فقد تتواجد لكل مستوى أو قسم داخل المنظمة ثقافة خاصة به يعمل ضمنها أفراد وجماعات (فرق عمل)، ويحملون قيم ومعتقدات مختلفة ومتوافقة مع الثقافة التنظيمية السائدة أو متعارضة معها، كما لها أنماط سلوكية خاصة كذلك تحدد كيفية أداء المهام، وكيفية التفاعل الفردي والتنظيمي مع باقي الأفراد والمستويات التنظيمية، فالممارسات الإدارية المختلفة والعديدة داخل المنظمة الواحد يتشكل منها ثقافات فرعية عديدة، حيث نجد أن عمليات الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، العمليات التجارية والتسويقية لها نمط سلوكي وقيم ومعتقدات مختلفة فيما بينها، تتصرف مع التغيرات البيئية بطريقة مختلفة من ناحية كيفية التنسيق الداخلي، واختلاف مستويات الاستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف معها رغم أنهم جميعا داخل منظمة واحدة في إطار هيكلي واحد.¹

ولها علاقة أيضا مع الثقافة المجتمعية خارج المنظمة سواء كانت ثقافة منافسة في نفس قطاع النشاط كالقطاعات الإنتاجية التي تشترك فيه العديد من المنظمات، أو ثقافة وطنية مجتمعية فقد أكد هوفستيد في دراسته لحوالي (50) فرع للشركات متعددة الجنسيات في خمس قارات في العالم، أن النمط القيادي والإدارة يتحدد ضمنا بثقافة البلد الذي تتواجد فيه المنظمة، وأن الثقافة الوطنية والمجتمع أو الجهوية لها تأثير واضح في تحديد وتغيير النمط الإداري الخاص بهذه الفروع، وكذلك تحدد كيفية تسيير الأعمال وإدارتها حتى بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات التي لها عدة مكاتب في البلد الواحد.²

وبالتالي حسب ما سبق يظهر لنا وجود أربعة ثقافات فرعية في منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-13): يوضح الثقافات الفرعية في المنظمات.



Ref: Eric Delavalle, Morin Pierre, *Le Manager à l'écoute du Sociologue*, édition d'organisation, Paris, 2000, p 23.

يقول شاين عن الثقافة الفرعية بأنها تلك الثقافة التي تخص أفراد أو جماعات الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير والعادات والتقاليد، ولهم سمات مميزة عن الثقافة التنظيمية للمنظمة التي

¹- Eric Delavalle, Pierre Morin, *Le Manager à l'écoute du Sociologue*, édition d'organisation, Paris, 2000, p 23.

²- Eric Delavalle, Pierre Morin, op cit, Pp23,24.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

يتعاملون معها، وهذه الثقافة الفرعية لها إيجابيات أحياناً لأنها تطرح حلولاً مختلفة لمشاكل معينة، ولها سلبيات من جانب أنها تخلق صراعات ثقافية تنظيمية بين الأفراد والمستويات التنظيمية داخل المنظمة.

يعتبر وجود ثقافات فرعية داخل المنظمة من أهم المعوقات لعملية التطوير أو التغيير الثقافي والتنظيمي، ويعود سبب ذلك لعدة عوامل أهمها كبر حجم المنظمة التي عادة ما تقاوم عملية التغيير الثقافي نظراً لتعدد الثقافات الفرعية داخلها.¹

إن وجود ثقافات فرعية يدفع المنظمة على تقييم واقع ثقافتها التنظيمية الفعلية، فمن أجل بناء استراتيجية شاملة ومنسقة قادرة على تحقيق الأهداف والغايات، وجود تحديد كل العوائق الثقافية فهي أساس السلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمة، فمن خلال تحديد الفجوات ومحاولة إصلاحها يمكن للمنظمة تشكيل ثقافة تنظيمية حقيقية تساعد على المنافسة والبقاء، وتساعد على تحقيق الانسجام الداخلي، وتحقيق التكيف الخارجي مع مختلف التغييرات البيئية والثقافية الداخلية والخارجية.²

المطلب الثاني: تصنيف الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة مكونات فكرية وحسية ومادية ومعنوية معقدة تتفاعل وتتأثر ببعضها البعض، لذا حاولت العديد من الدراسات بوضع تصنيفات كثيرة للثقافة التنظيمية، التي اختلفت باختلاف المداخل والزوايا التي قام الباحثون على أساسها بتصنيف الثقافة التنظيمية، وأهم هذه التصنيفات:

الفرع الأول: التصنيف البيئي

قام هوفستيد بإجراء استقصاء على 116 ألف موظف في (41) فرع بدول مختلفة تابعين لشركة (IBM)، وتوصل إلى أن الثقافة التنظيمية للمنظمات تتأثر بثقافة المجتمع الذي تواجد فيه، حيث تؤثر على مجموعة القيم والمعتقدات التي يتبناها الفرد في حياته الخاصة أو داخل المنظمة، وكذلك تؤثر في السلوك الفردي والتنظيمي بصفة عامة، وخلص إلى أن ثقافة المجتمع تؤثر في الثقافة التنظيمية من خلال خمسة خصائص هي:

¹ - حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (ط2)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص 154-158.

² - محمد الصبري، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، (ط1)، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 132.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

1-1- السلطة المرتبطة بالوظيفة: وهي تشير إلى السلطة التي يتمتع بها الأفراد حسب المنصب أو الوظيفي التي يشغلونها داخل المنظمة، فالوظيفة تمنح سلطة كبيرة في المنظمة، لذا نجد أن سلوك الأفراد والجماعات يكون منصبا للحصول على السلطة من خلال السعي لشغل وظائف ومهام ذات نفوذ كبير في المنظمة.

إن القيم الثقافية والتنظيمية والمعتقدات وأنماط السلوك التي يتبعها الأفراد داخل المنظمة أو ضمن المستويات التنظيمية والأقسام تتأثر بقوة السلطة التي يتمتع بها الأفراد أو القادة أو المديرون ورؤساء الأقسام.¹

1-2- تجنب مخاطر عدم التأكد: المجتمعات التي تكون في حالة ركود والخوف من المجهول وغير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد في حالات التغيير أو لتطوير أو اتباع طرق جديدة في القيادة والتسيير، كلما اتسمت المنظمات وثقافتها بالجمود والثبات والنمطية، ونقص المبادرة والخوف من المخاطرة، ولا تحبذ السعي للتغيير والتطور خوفا من عدم الرضا عن النتائج غير المتوقعة، ينعكس على قلة التنسيق والانسجام الداخلي، ويؤثر على مدى استجابة المنظمة للمتغيرات الخارجية، الأمر الذي يجعل من المنظمات تتصف بصفات المجتمعات التي تتواجد فيها.²

1-3- الفردية مقابل الجماعية: المجتمعات الأبوية الفردية في القيادة والإدارة، والتي تعتمد على النظرة الفردية للمواقف والمشاكل والتحديات، وتقوم على اتخاذ القرار بشكل فردي، تؤثر على الثقافة التنظيمية للمنظمات من خلال تشجيع تركيز السلطة في التسيير واتخاذ القرار وعدم تشجيع العمل الجماعي وروح المشاركة بين الأفراد والمستويات التنظيمية للمنظمة.³

1-4- الذكورية مقابل الأنوثة: تقوم المجتمعات الذكورية بدعم الرجل من ناحية تقديمه للمناصب القيادية، أو الحصول على الترقيات في المناصب الإدارية والقيادية، وهي تحبذ أن تكون المنظمة تحت قيادة إدارية ذكورية، لأنه بحسب هذه المجتمعات فأنها تنسب له الكثير من الصفات الإيجابية ومقومات النجاح في الإدارة متمثلة في قيم التنافس، الحزم، الطموح، القدرة على تكوين الثروات، والتقييم الموضوعي، في حين ينسب إلى المرأة صفات عدم قدرتها على الحزم في المسائل والقرارات، وأن عاطفتها تغلبها في تقييم المواقف.⁴

1- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 52.

2- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 47.

3- أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 53.

4- المرجع نفسه، ص 53، 54.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

1-5- التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل: المجتمعات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي وتركز على دور الزمن، تكون طريقة تفكيرها قائمة على إعطاء الأولوية القصوى للتفكير البعيد الأمد، نجد هذه المجتمعات تتميز بقيم المنافسة والسعي إلى البقاء، وتسعى دائما للتطوير الداخلي والتكيف الخارجي، وتشجيع الإبداع والإبتكار ودعم المخاطرة لمواجهة التحديات، في حين تميل المجتمعات التي تهتم بالوضع القائم ولا تسعى للتغيير ولا تدعم المشاركة والابتكار، وتسعى أن تكون امتداد لماضيها دون محاولة للتطوير ومواكبة التغيرات البيئية المستمرة، ينعكس كل ذلك على ثقافة المنظمات حسب استراتيجية كل منظمة وحسب شكل المجتمع إذا كان يشجع التفكير والتخطيط المستقبلي أو المجتمع الذي يتماشى مع الواقع الحالي ويشجع الاستراتيجية قصيرة الأمد.¹

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي

قام دايل وكينيدي بقياس ثقافة المنظمات بالتركيز على العنصرين التاليين:

1-2- التغذية المرتدة: تقاس الثقافة التنظيمية باستطاعة المنظمة على جمع المعلومات عن التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، فكلما كانت عملية جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية فعالة، تصبح المنظمة قادرة على تحقيق التنسيق والانسجام الداخلي على المستوى البشري وأداء المهام وعلى المستوى التنظيمي، وقادرة أيضا على تحقيق التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية من أجل البقاء في المنافسة وضمان الاستمرارية، فالتغذية العكسية تدفع المنظمة لتطوير نظمها وثقافتها تماشيا مع التغيرات البيئية المحيطة بها.²

2-2- المخاطرة: يبين هذا العنصر أثر الاستراتيجية في إدارة المنظمات، فهو يساعد على التفرقة بين المنظمات التي تسعى للحفاظ على الوضع الحالي ولا تحاول التطوير والتغيير في نظمها وإدارتها، ولا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة لعدم قدرتها على التأكد من النتائج والخوف من المجهول عند مواجهة التحديات والمشاكل، وبين المنظمات التي تضع رؤيا وغايات مستقبلية مع تحديد أهداف واضحة وتسعى لتحقيقها، ولا تهمل أثر المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ودائما ما تسعى للتطوير والتغيير في أنظمتها وفي مواجهة التحديات، وطرق إدارتها لمواردها المختلفة على المستويين الداخلي والخارجي لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.³

ووفقا لهذا التصنيف تم تقديم تصنيفات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

¹- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 48.

²- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص 145.

³- أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص ص 59-60.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

أ- ثقافة سريعة الاستجابة: نجدها في المنظمات ذات البيئة المتغيرة باستمرار بحيث توفر استجابة سريعة لمواكبة التغيرات على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة من أجل تحقيق أداء متميز، وتحقيق فعالية تنظيمية لضمان البقاء والاستمرار، ونجد هذا الصنف من الثقافة في المستشفيات، مراكز الشرطة، المنظمات التكنولوجية.¹

ب- ثقافة العمل الجاد: يتميز العمل الجاد بالقدرة على التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ونجد فيها ثقافة تدعم العمل الجماعي وتشجع قدرا من المخاطرة وروح المبادرة، وتشجيع الإبداع والابتكار، ونجد هذا الصنف من الثقافة التنظيمية في المنظمات كبيرة الحجم ذات الجودة العالية والتميزة في الأداء.²

ج- ثقافة البناء: تركز المنظمات في هذا الصنف على بناء ثقافة موجهة نحو تشجيع الابتكار والإبداع وتهتم بالتطوير والتحديث المستمر انطلاقا من رؤية مستقبلية ضمن استراتيجية واضحة تحقق عناصر التي تركز عليها هذه الثقافة، ونجد أن نتائج الممارسات ونشاط هذه المنظمات في هذا المجال تتفاوت زمنيا في الظهور حسب فترات التطوير المتواصل، ومثال على ذلك المشاريع العسكرية ذات التوجه الحربي، شركات البحث والتنقيب عن الموارد الطبيعية (البترو، والمعادن، وغيرها من الثروات).³

د- ثقافة البقاء: يتحكم في هاذ الصنف من الثقافة القواعد الصارمة واللوائح التي تتحكم في القيم وتفاعلات الموارد البشرية، وفي كيفية أداء الأعمال والمهام لتقديم الخدمات والسلع، كما أنها لا تسعى للتحسين والتطوير وقليلة الاستجابة لمتغيرات بيئة المنظمة، وتركز على أداء الأعمال في الحاضر ولا تملك رؤية مستقبلية نظرا لاعتمادها على النظام المغلق في القيادة والإدارة، ونجد هذا الصنف في المنظمات البيروقراطية، والمنظمات العامة والحكومية.⁴

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي

أكد هاندي أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بشكل الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة، فهو الذي يحدد شكل الثقافة الملائمة للمنظمة، لذا صنف الثقافة التنظيمية إلى:

3-1- الثقافة الديناميكية: يعتمد هذا الصنف من الثقافة على المهارات الفردية للأفراد، وتشجيع روح المبادرة في الإدارة واتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف والتحديات، وتقوم الممارسات الإدارية في هاته المنظمات على نظم بيروقراطية قليلة نوعا، ومستويات تنظيمية قليلة القواعد واللوائح التي نوعا

¹- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 56.

²- أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 59، 60.

³- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 145.

⁴- المرجع نفسه، ص 146، 147.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

من الحرية للمخاطرة وروح المبادرة عند أداء الأعمال والمهام، الأمر الذي يحدث تنسيق وانسجام داخلي، ويقوي قدرة المنظمة على المنافسة والتأقلم مع البيئة الخارجية.¹

2-3- الثقافة النظامية: قائمة على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وخطوط السلطة داخل المنظمات، فنجد فيها هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات تقوم بتوزيع السلطة على الأفراد كل حسب منصبه أو وظيفته انطلاقاً من خبراتهم وقدراتهم، وهي ثقافة لا تدعم الابتكار والإبداع ولا تشجع المبادرة والمخاطرة لمواجهة المشاكل والتحديات.

3-3- الثقافة الوظيفية: تشجع العمل ضمن إطار جماعي لإنجاز المهام وحل المشاكل ومواجهة التحديات، فيتم تحديد المهام والأعمال وكيفية إنجازها من قبل فرق العمل ضمن نطاقات وظيفية محددة، ويتم استغلال مهارات وخبرات وقدرات الأفراد في نظام مجموعات أو فرق من أجل إنجاز الأعمال والمهام ضمن المجال الوظيفي للمجموعة التي ينتمي إليها.²

3-4- الثقافة الفردية: نجد في هذا الصنف أنه لا يوجد توافق بين ثقافة الأفراد والثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، فالأفراد هنا يرون أنفسهم أكبر وأهم من المنظمة، حيث أن هناك تعارض بين اهتمامات واتجاهات الأفراد وبين اهتمامات وتوقعات المنظمة بشكل يخلق صراع بين القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الفردية والتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم إنجاز الأعمال بفعالية، ويؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل يهدد بقاء المنظمة واستمراريتها.³

الفرع الرابع: الثقافة التنظيمية من مدخل استراتيجي

يؤكد ميشال كروزي "M.Crozier" أن الحياة الاجتماعية وما تمتلكه من أدوات ثقافية تساعد المنظمة على فهم القضايا المتعلقة بالتنسيق والانسجام والتأقلم التنظيمي، وتساعدنا كذلك على الحصول على الموارد المختلفة والمعارف والمعلومات والكفاءات البشرية، من أجل توجيه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف المشتركة، ويؤكد كذلك أن الثقافة تعكس طريقة تفكير المنظمات بما تحتويه من مفاهيم وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية موحدة يلتف حولها كل الأفراد داخل المنظمة.⁴

تعتبر الثقافة دليل وموجه للتوقعات والافتراضات التي تتحكم في تنظيم السلوك الإنساني والتنظيمي في إطار الحياة الاجتماعية الداخلية والخارجية للمنظمة، وتكمن قوة الثقافة في مساعدة

¹- عامر على العطوي، مرجع سابق، ص ص 78، 79.

²- زياد سعد الخليفة، مرجع سابق، ص 72.

³- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 148.

⁴- محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد (03)،

الجزائر، 2004، ص ص 48-50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

المنظمة على تكوين أفراد أو جماعات تحكمهم علاقات مقبولة ثقافياً، ضمن قيادة تتوافق مع ما يسمح للأفراد والجماعات للمنظمة والخارجية باستخدام أدوات الإنتاج، وتوفير آليات للدمج لتحقيق الإنتماء والولاء التنظيمي.

الثقافة عبارة عن الإطار الذي يوجه استراتيجية المنظمة بشكل يساعدها على تحقيق التنسيق والانسجام التنظيمي، ويساعدها على التنبأ بالتغيرات الخارجية للبيئة المحيطة، ويوفر التأقلم والتكيف اللازم لمواجهة هذه التغيرات، فالثقافة تعمل على خلق التوافق بين التوقعات التنظيمية وبين التوقعات الفردية والبيئية، يجعل الأفراد والمنظمة يضعون استراتيجيات ناجحة تدعم إنجاز الأعمال، وتحقق أداء فعال لتحقيق الأهداف المسطرة من المنظمة.

حسب ميشال كروزيه الثقافة التنظيمية هي وليدة لثقافات وقدرات الأفراد والجماعات التي تتوافق مع النشاطات داخل المنظمة من أجل إنجاز العمل المشترك، وكذلك هي القدرة على دمج الاستراتيجية مع العمل والفعل الجماعي لكي تتمكن المنظمة في الاستمرار، ويتمكن الأفراد من الأداء الفعال في ظل قيم وعلاقات تنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاجتماعيين ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز العمل المشترك.¹

يوجد هناك العديد من التصنيفات للثقافة التنظيمية التي استخلصت من الدراسات التي قام بها الباحثون كل حسب تخصصه، لذا نجد العديد من المداخل التي حاولت تصنيف الثقافة التنظيمية فمنهم من قدم أصناف للثقافة التنظيمية انطلاقاً من مقومات الأداء والاعتماد على المخاطرة والتغذية المرتدة أو لا، ومنهم من قدم خصائص للثقافة التنظيمية التي تميز الثقافة القوية من الضعيفة، ومنهم من قدم أنواع اعتماداً على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهناك من أقر بعلاقة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وأثر كل منهما على الآخر.

المطلب الثالث: أهمية التشخيص الثقافي

التشخيص الثقافي يوفر المعلومات اللازمة التي تساعد المنظمة على خلق الترابط بين أفرادها ومستوياتها التنظيمية، ما يمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة في الأداء لتحقيق أهداف المنظمة، فالتشخيص الثقافي يؤدي إلى فهم عميق وشامل لكل ما يهيم المنظمة، من أجل التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها سابقاً، ومعرفة الخبرات والتجارب الفعلية عند مواجهة الأزمات

¹ - محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

والتحديات، ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك حجم التهديدات والفرص الموجودة خارج المنظمة.

يسعى التشخيص الثقافي إلى تحديد أساسيات التي تبنى عليها الثقافة التنظيمية من مختلف الجوانب والأبعاد، وذلك من أجل تحديد المشاكل والصعوبات التنظيمية، وطرق التفاعل والاتصال بين المستويات التنظيمية والأفراد مع بعضهم البعض، قصد إحداث ترابط تنظيمي شامل داخل المنظمة.¹ إن التشخيص الثقافي الكامل يجب أن يشمل كل أجزاء ومستويات المنظمة وحتى الأفراد، كذلك يجب مراعاة معرفة وتحديد كل العناصر الظاهرية والضمنية والمادية التي تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمات، من أجل تحديد المعلومات والطرق اللازمة لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة، ومعرفة جميع العناصر والعوامل الداخلية والخارجية، ومعرفة البيئة المحيطة بالمنظمة²، ويتم التشخيص الثقافي كما يلي:

- تقييم المبادئ وصحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- تقييم مدى شمولية الثقافة التنظيمية للأفراد وكل مستويات وأقسام المنظمة.
- تكامل وظائف الثقافة التنظيمية وقابلية تطوير وظائف جديدة لمواكبة التغيرات البيئية.
- قدرة الثقافة التنظيمية على تقديم شعارات، وصنع رموز أو قصص وأبطال تشكل نسق ثقافي واضح سائد في المنظمة.
- معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها.
- معرفة المشاكل التنظيمية التي تعيق الثقافة التنظيمية.
- مدى حيوية الثقافة التنظيمية وقدرتها على دعم الإبداع والتطوير لتحقيق التميز للمنظمة.
- توافق أولويات الثقافة التنظيمية مع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.
- الحصول على المعلومات من خلال وسائل جمع البيانات العلمية كالمقابلة، واستمارة الاستبيان حول الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- تحليل كل العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في الثقافة التنظيمية.³

¹ محمد الطامر بوبايا، اتجاهات البيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 1996/1995، ص 42.

² عبد الله البريدي، لماذا نخصص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد (73)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 05 مارس (2005)، ص 53.

³ المرجع نفسه، ص 53.

الفرع الأول: مراحل إدارة الثقافة التنظيمية

باعتبار الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها لتحديد القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المرغوبة داخل المنظمة، وجب على المنظمة التحكم فيها وفي كل عناصرها من خلال القدرة على إدارتها لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتتم إدارة الثقافة التنظيمية على مرحلتين:

أولاً: الإدارة الرمزية

تقوم الإدارة في هذه المرحلة بتحديد العناصر الثقافية الظاهرية والضمنية التي تريد أن تتبناها، وتحدد مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والاتجاهات والأعراف والرموز التي يجب أن تسود على المستوى الفردي والتنظيمي، وتقوم الإدارة بالتأثير على الأفراد من خلال وضع إطار يوجه الأفراد لقبول النسق الثقافي، وتحديد السلوك المرغوب والتصرفات المقبولة عند التفاعلات البشرية والتنظيمية، وكيفية أداء المهام وإنجاز الأعمال، وتدعم كل ذلك برؤيا وغايات واضحة حول مستقبل المنظمة، ووضع أهداف تسعى الإدارة والأفراد لتحقيقها، وعليه فالإدارة تقوم بتشكيل العناصر الظاهرة للثقافة لزرع القيم وأنماط السلوك المقبولة لدى أفرادها، وأبرز هذه العناصر تتمثل في إقامة الحفلات، وإحياء المناسبات، صنع رموز وأبطال، تحديد أعراف وتقاليدها خاصة، وتأليف واستخدام لغة خاصة بالمنظمة.¹

ثانياً: التطوير التنظيمي

عملية تعليمية معقدة قائمة على استراتيجيات ومجموعة نشاطات وبرامج تهدف إلى تغيير النسق الثقافي من قيم ومعتقدات واتجاهات، وتغيير الشكل الهيكلي والتنظيمي، والبناء الوظيفي للمنظمة حتى يمكن لها تحقيق التنسيق بين المستويات التنظيمي، وتحقيق الانسجام بين الأفراد، وكذلك تحسين القدرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية والبيئية الخارجية المتنوعة.²

إن التطوير التنظيمي يعتبر أساس الاستراتيجية التي تضعها المنظمات على المدى الطويل، لمعرفة مقدار جهود الموارد البشرية من أجل الإرتقاء بمستويات أعلى من الأداء الفعال والإنتاجية، ووضع رؤية مستقبلية تساعد على تحسين القدرة على مواجهة المشاكل والأزمات، وتشجيع الرغبة في مواجهة التحديات من خلال سياسية تطويرية خاصة من جانب الثقافة التنظيمية التي تساعد الأفراد على التطور في العناصر التالية:

– تحديد القيم والأعراف والاتجاهات الحالية للمنظمة.

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

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 230.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- التعرف على القيم والأعراف والاتجاهات الجديدة المرغوبة في المنظمة.
- تحديد الفجوة الثقافية وسدها.
- خلق التوازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار في مواقع العمل.
- توفير مناخ للتعاون والتفاعل بين أعضاء المنظمة.¹

التطوير التنظيمي كعملية يؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة، لأنها تعتبر كيان قائم يساعدها على تحقيق الأهداف، من خلال تقديم خطط وآليات وبرامج خاصة لتوفير العناصر المادية التي تؤثر في الثقافة التنظيمية، ويعمل كذلك على اقتراح وسائل وتقنيات لتحليل الثقافة التنظيمية ومعرفة مناطق قوتها وضعفها، ما يسهل القدرة في السيطرة عليها وعلى تصحيح الانحراف فيها وتقويتها ودعمها.²

تعتبر المنظمة متحكمة في ثقافتها عندما تكون قادرة على إدارتها، من خلال توضيح الرسالة والغايات والأهداف، والعمل على تحقيق التناغم والانسجام بين الأفراد، ووضع طرق اتصال تحقق التنسيق بين المستويات التنظيمية، والعمل الجماعي من أجل تحقيق الفعالية والنجاح، حيث تصبح المنظمة أكثر قدرة على حل المشاكل الفردية والتنظيمية ومواجهة الأزمات، ويحسن كذلك من قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات الخارجية البيئية المتنوعة، والتشجيع على المبادرة والمخاطرة لمواجهة التحديات، الذي ينعكس على مستويات الأداء البشري والتنظيمي الفعال، وتحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثاً: الإدارة الناجحة للثقافة التنظيمية

تعمل المنظمة لإدارة الثقافة التنظيمية وجعلها كدليل تحقق من خلاله النجاح والفعالية، وتقوية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع روح المبادرة في أداء الأعمال بالنسبة للأفراد والجماعات، وتحسين متسوى العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المنظمة للالتفاف حول ثقافة تنظيمية يتقبلها الجميع، ومن مزايا الإدارة الناجحة للثقافة التنظيمية هي:

- خلق نوعاً من الرقابة الذاتية الضمنية على أنماط السلوك المرغوبة.
- تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي من الأفراد.
- في حين أن الإدارة غير الكفؤة في التحكم بالثقافة التنظيمية تؤدي إلى:
- مقاومة عمليات التغيير على جميع المستويات.

¹- عامر على العطوي، مرجع سابق، ص 62.

²- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2006، ص 178.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- انعدام الثقة والولاء والانتماء التنظيمي الذي يؤثر على الالتزام داخل المنظمة.
- الغموض وحالة عدم التأكد من النتائج، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف.¹

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة

حدد كل من بيترز وواترمان في دراسة أجراها سنة (1984م) العديد من الخصائص المميزة للكثير من الشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركز على خصائص الثقافة التنظيمية التي تعد أهم الصفات المميزة لهذه المنظمات، لأنها تعبر عن رسالة المنظمة وتمثل المكون الجوهرية لها، وتمثل هذه الخصائص في:

- السعي لحل المشاكل: تقوم المنظمات الرائدة بالتصرف السريع لمواجهة الأزمات والتحديات، وتعمل على التعامل السريع مع المشاكل ومحاولة إيجاد حلول سريعة، ولا تلجأ للتصرف معها روتينياً عبر القنوات الرسمية أو تؤجل حلها، فنجد أن تعتمد على مبدأ المرونة في أداء وتشجيع روح المبادرة في التصرف لحل المشكلات، ودعم المخاطرة لمواجهة التحديات وأداء المهام.²

- التقرب من العملاء: من أجل معرفة طلباتهم والسعي إلى إشباع حاجاتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تعمل على تحقيق رغباتهم، وتسعى كذلك للحصول على المعلومات اللازمة من أجل التقرب من المستهلكين، ومعرفة طلباتهم بغية تحقيق وزيادة ولاء العملاء اتجاه المنظمة.

- الإدارة الذاتية: تسعى المنظمات الرائدة لتحقيق الإدارة الذاتية التي تعتبر من صفات الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وذلك من خلال توفير جو من الاستقلالية لدى الأفراد، ويتم ذلك بتشجيع روح المبادرة والمخاطرة في مواجهة التحديات، وتشجيع الإبداع ودعم الأفكار، ووضع آليات تعمل على التطوير المستمر لأداء الأفراد والمنظمة ككل.³

- الإنتاجية: يتم ذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر المحرك الرئيسي للمنظمة، وهو الذي يؤدي المهام والأعمال داخلها، لذا فالموارد البشرية تعتبر رأس مال حقيقي يمثل أساس العملية الإنتاجية وجوهرها، لذلك تسعى المنظمات الرائدة إلى تزويده بالمعلومات اللازمة حول رؤيتها ورسالتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، كذلك توضح المهام والأعمال المطلوب إنجازها، وتسعى بشكل مستمر بتقديم الحوافز والدوافع المعنوية والمادية لتحقيق أداء فعال، وتحاول أن تلبى حاجياتهم ومتطلباتهم

¹- وليام تريسي، مرجع سابق، ص 143.

²- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 150.

³- محمد الصبري، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، (ط1)، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 208.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

والاهتمام بشكل كبير برغباتهم، وكذلك التركيز على التطوير المستمر من خلال برامج التدريب والتكوين المستمرة لتقديم أداء فعال يحقق الأهداف المسطرة.¹

- **النسق الثقافي:** يعتبر الإطار المرجعي لمجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والتقاليد والطقوس والرموز السائدة في المنظمة، التي تحدد شكل القيم التنظيمية والمعتقدات التي تساعد أفراد المنظمة على أداء مهامهم لتحقيق أهدافها.²

- **الأنماط السلوكية:** تقوم المنظمات الرائدة بتحديد أنماط السلوك المرغوبة والقواعد التي تتحكم فيه، وتسعى لترسيخه بين أفرادها وفي المستويات التنظيمية من أجل إنجاز أنشطة والممارسات الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتتحكم في كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيفية التواصل بين المستويات التنظيمية لإنجاز الأنشطة والعمليات التي تحقق أهداف المنظمة.

- **الاستراتيجية:** تعمل الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة على خلق توافق بين استراتيجيتها وثقافتها من أجل مواجهة المخاطر والتحديات البيئية أو التنظيمية، وتقوم الاستراتيجية بخلق التنوع في الأنشطة والعمليات الإدارية والإنتاجية من أجل تحقيق الانسجام التنظيمي، وتحقيق التكيف الخارجي لدعم القدرة على المنافسة والاستمرارية.³

- **تحقيق الاستقرار التنظيمي:** إن الشكل التنظيمي للمنظمات الرائدة يجب أن يحقق الاستقرار في الهيكل التنظيمي بشكل يسهل استخدام الطريقة الإدارية والقيادية البسيطة، وتقليل المسافة التنظيمية في عمليات الاتصال بين الأفراد وبين المستويات التنظيمية، بشكل يوفر سبلا لحل المشاكل الداخلية، ويعزز القدرة على مواجهة المخاطر والتحديات الخارجية والتكيف والانسجام مع المتغيرات البيئية.⁴

- **التوازن بين المركزية واللامركزية:** إيجاد الاستقلالية في الممارسات القيادية والإدارية، وتقليل الطبقات البيروقراطية، ووضع آليات تعزز مشاركة الأفراد والمستويات التنظيمية في عمليات اتخاذ القرارات، وخلق التوازن بين المركزية واللامركزية بتشجيع التفويض في الصلاحيات وتوزيع السلطة والمسؤوليات، كل ذلك يقوم بخلق مناخ يشجع على الابتكار والإبداع وروح المبادرة، والتحلي بالمخاطرة لحل المشاكل ومواجهة التحديات.⁵

¹- وليام تربي، **تصميم نظم التدريب والتطوير**، تر: الجبالي سعد، (ط3)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 145.

²- فلاح الحسيني، **مرجع سابق**، ص 95، 96.

³- محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، مرجع سابق، ص 215.

⁴- فلاح الحسيني، **مرجع سابق**، ص 96.

⁵- المرجع نفسه، ص 97.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء المنظمات الرائدة، تقوم بتحفيز الأفراد على التمسك بالثقافة السائدة فيها، بشكل يحقق مستويات أداء فعالة، وتعمل على تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات البيئية المحيطة بطريقة تضع استراتيجية المنظمة ملائمة لتحقيق رسالتها وأهدافها، وتسمح لها بالبقاء والمنافسة وتبعتها عن الزوال.

الفرع الثالث: التباين الثقافي

تسعى المنظمات الرائدة والناجحة عبر العالم في إدارتها على تطوير وتنمية ثقافتها وجعلها مصدر للتميز، مركزة في ذلك على نشر ثقافتها داخل منظماتها حيث تشمل الأفراد وكل المستويات والأقسام والفروع التنظيمية، وتسعى كذلك إلى تعليمها إلى الأفراد الجدد، فحركة الأفراد التي تشهدا المنظمة تحدث نوعا من التنوع الثقافي داخل المنظمة، الأفراد الجدد مثلا لديهم ثقافة خاصة بهم مختلفة عن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي التحقوا بها، وهو ما يضع المنظمة في موقع تعرف من خلاله تباين ثقافي.

أولا: مزايا وعيوب التباين الثقافي

يعرف التباين الثقافي بأنه وجود أشخاص أو مجموعات مختلفة ثقافيا في مجموعة كبيرة واحدة أو منشأة فردية، ومنظمات فردية باعتبار أن المنظمات متعددة الثقافات، لأن كل الأفراد لهم توجهاتهم الثقافية والشخصية بعيدا عن المنظمة، كالعرق، الديانة، الجنس، المستوى العلمي وغيرها من الخصائص البشرية التي تؤدي إلى الاختلاف في الثقافة الفردية، لذا فالتنظيم يحتوي على الاختلاف والتنوع الثقافي، وفي معظم الأحوال لا تدري المنظمة والإدارة عن هذا التباين، الذي من الممكن أن يحدث العديد من المشاكل والصراعات الفردية والتنظيمية داخل المنظمة.¹

إن أبرز العيوب التي ترافق التباين الثقافي:

- انعدام الترابط والانسجام بين الأفراد.
- انخفاض مستوى التعاون والتنسيق بين المستويات التنظيمية.
- انعدام الثقة وزيادة الشك على المستوى الفردي والتنظيمي، بخصوص الممارسات الإدارية والقرارات الصادرة من الإدارة.
- انخفاض فعالية الاتصال بين الأفراد والمستويات التنظيمية التي يترتب عنه مشاكل وأزمات تهدد المنظمة.

¹- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 180.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- نشوء صراعات تنظيمية بين الأفراد والمستويات التنظيمية، لعدم قدرة الأفراد على التفسير وإدراك المعاني للسلوكات واللغة المستعملة في المنظمة.¹
- كما أن للتباين الثقافي مزايا عديدة أبرزها هي:
- يساعد على اتخاذ القرارات أكثر فعالية.
- تشجيع الإبداع والابتكار لرفع معدلات الأداء الفعال.
- تقديم العديد من الأفكار الجديدة والمتنوعة التي يكون مصدرها ثقافات متعددة.
- تقديم حلول نوعية للمشاكل التي تتعلق بالتسويق والتوزيع للمنتجات والخدمات، والتوزيع الجيد للموارد البشرية.²

إن التحكم في التباين الثقافي بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمات، يعتبر أحد مهام إدارة الثقافة التنظيمية التي تتحكم فيها الإدارة العليا التي تعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية ونشرها بين جميع الأفراد والمستويات داخل المنظمة، وتعمل على تطويرها بشكل يجعل المنظمة قادرة على تحقيق الانسجام الداخلي والتكيف الخارجي مع المتغيرات البيئية رغم الاختلاف والتباين الثقافي الموجود في المنظمات.

ثانياً: نماذج دراسة التباين الثقافي

- لذا حاول الباحثون إلى وضع نماذج وآليات لدراسة السلوك والنظم الثقافية المتباينة، تتمثل في:
- 1-2- نموذج أسلوب التدريب على التباين الثقافي: هو نموذج يتكون من محورين رئيسيين:
 - أ- المحور العمودي: يعكس قوة وصرامة التدريب التي تحدد بدرجات عالية أو منخفضة.
 - ب- المحور الأفقي: يمثل التركيز على عناصر الثقافة التنظيمية الظاهرية والشكلية، وينقسم إلى:
 - * التركيز الرمزي: يقوم على الرمزية التي تكون في شكل لفظي أو ملاحظات.
 - * التركيز على المشاركة: التي تكون في شكل لفظي وسلوكي.³

يساعد هذا النموذج لتحديد حركية ومسارات التباين الثقافي في المنظمات، تتمثل في:

- الأساليب الواقعية: في حالة إذا كان التركيز الرمزي لفظي، وقوة التدريب وصرامته بدرجات منخفضة، يعتمد هذا الأسلوب على الطرق التالية المتمثلة في التوصيات، والمحاضرات واللقاءات وأسلوب الكتب.
- الأساليب التحليلية: في حالة إذا كان التركيز الرمزي سلوكياً، وصرامة وقوة التدريب بدرجات متوسطة، فتتضمن تدريب الحساسية، وصفوف تدريب اللغة.

¹ جون ويرنر، تنمية الموارد البشرية (الأساس، الإطار، التطبيقات)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2011، ص 95.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 231، 232.

³ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 166.

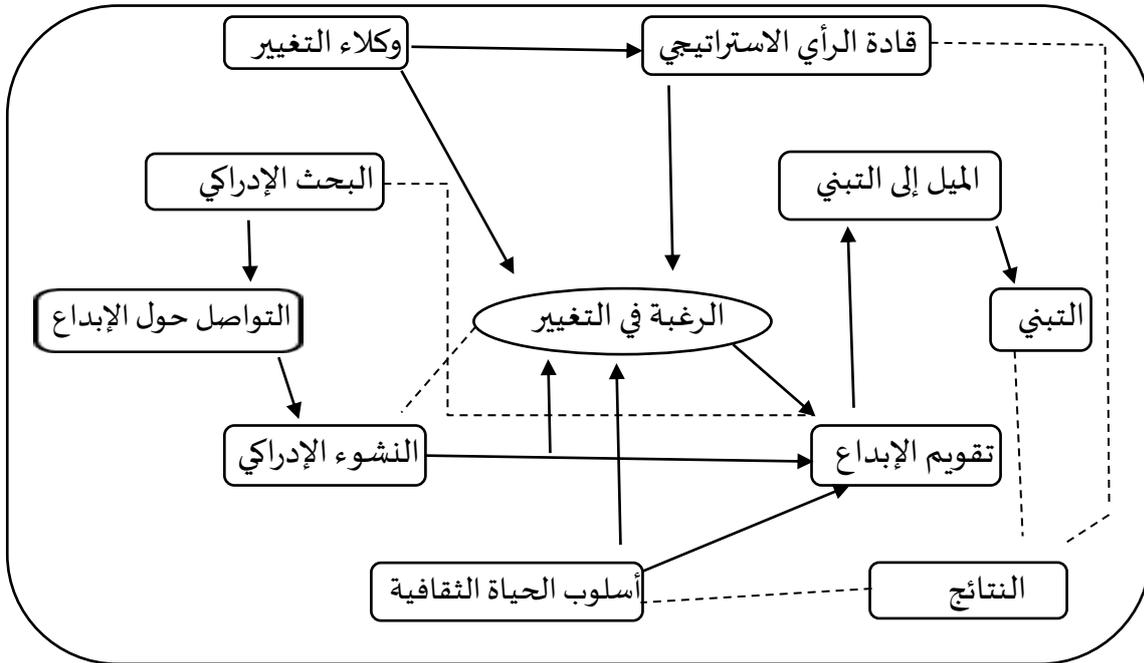
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

- الأساليب التجريبية: في حالة إذا كان التركيز على المشاركة، وقوة وصرامة التدريب بدرجات عالية، تستعمل طرق التدريب اللغوي المتكامل، وتمثيل الأدوار، المحاكاة والزيارات الميدانية.

- أسلوب الخبرة: في حالة يكون التركيز على المشاركة السلوكية، وقوة صرامة التدريب بدرجات عالية، فيستخدم أسلوب الخبرة الميدانية أو الخبرة المرتبطة بمجال النشاط والعمل.¹

2-2- نموذج سلوك التباين الثقافي: صمم هذا النموذج الباحثين شيث "Sheth" وسيثي "Sethi" انطلاقاً من أن أي نشاط داخل المنظمات ينظر إليه كإبداع، وتكون بشكل مختلف باختلاف بيئة هذه المنظمات أو أحد فروعها.²

الشكل رقم (01-14): نموذج سلوك التباين الثقافي (Sheth & Sethi).



المصدر: أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية (مدخل منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص 164.

يقوم هذا النموذج على متغير أساسي يتمثل في الزعجة إلى التغيير، الذي يمكن تحقيقه من خلال العناصر التالية:

أ- تقوية الاتصالات الداخلية والخارجية: بطريقة تمكن من الحصول على الموارد البشرية بالتقرب من المجتمعات وتكوين الصداقات من خلال إقامة نشاطات اجتماعية.

ب- ثقافة الأفراد: تتمثل في عمق القيم والمعتقدات والأفكار والاتجاهات التي تحدد أسلوب الحياة الثقافية للأفراد، إضافة إلى أثر الثقافة المجتمعية وتأثيرها في الأفراد والمجتمعات.

¹- المرجع نفسه، ص 167.

²- أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية (مدخل منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص 162، 163.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

ج- عوامل التغيير: وهي العوامل التي تؤدي إلى عملية التغيير الثقافي تتجلى في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات، كتغير فكر القادة والنخب الإجتماعية، تغير الممارسات الإدارية والنشاطات التنظيمية.¹

يظهر تأثير العناصر الثلاثة السابقة في متغير النزعة إلى التغيير من خلال دعم وتشجيع تبني الإبداع والرغبة في الابتكار وتغيير الوضع الحالي ثقافيا وتنظيميا، ومدى تبني هذه النزعة يعطي نتائج تصح كتغذية عكسية تؤثر في المركبات الثلاثة الفاعلة في نتغير النزعة إلى التغيير.

¹- المرجع نفسه، ص 164.

استنتاجات الفصل الأول

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها، خصائصها، وتطورها التاريخي المفاهيمي والميداني، والنظريات المفسرة لها، وأهميتها للمنظمة من أجل مواجهة التغييرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك تعرفنا على كيفية تكوين الثقافة التنظيمية من خلال معرفة مستوياتها، وأنواعها ومحدداتها ومظاهرها ووظائفها، وآليات تشكيلها وكيفية التعبير عنها وسبل المحافظة عليها، وكذلك نعرفنا على أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال التشخيص الثقافي لها، وتحديد التباين الثقافي ومعرفة الثقافات الفرعية، وكيفية قياس الثقافة التنظيمية.

إن الثقافة التنظيمية تؤثر على المنظمة بشكل متعدد الجوانب، فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة، أهمها تحديد القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المطلوبة، وتحسين القدرة على الانسجام الداخلي، وتحقيق التكيف الخارجي لمواجهة مختلف التغييرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

الفصل الثاني

فعالية أداء الموارد البشرية

تمهيد

تعرف بيئة الأعمال والمنظمات الكثير من التغيرات، لذا اتجهت المنظمات والإدارة إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المكون الوحيد القادر على مواجهة هذه التغيرات، من خلال قدرته على التفاعل وخلق قيمة بما يملكه من قدرات ومهارات تساعده على التكيف ومواجهة هذه التغيرات. وقد سعت الإدارات إلى تأطير المورد البشري وتوفير البيئة المناسبة له، والاهتمام بكل الأمور التي تساعده على تحقيق أداء متميز فعال، لذا أصبح العنصر البشري قطعة مهمة في استراتيجية أي منظمة، الأمر الذي يخلق ميزة تجعل من المنظمات قادرة على المنافسة والبقاء ضمن بيئة كثيرة التغير والتحولات.

سيتم تناول موضوع فعالية أداء الموارد البشرية من حيث ثلاث مباحث مرتبة كالآتي:

المبحث الأول: الفعالية التنظيمية بالمنظمة الإدارية.

المبحث الثاني: الأداء البشري في المنظمات الإدارية.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية.

المبحث الأول: الفعالية التنظيمية بالمنظمة الإدارية

تعتبر الثروة البشرية أهم مورد لأي منظمة، لذا فإن قدرات أي منظمة تكمن فيما تمتلكه من موارد وطاقات بشرية مؤهلة، لها القدرة على المنافسة والتكيف والتفاعل مع مختلف المتغيرات الداخلية أو المحيطة بالمنظمة بشكل فعال، لذا فالموارد البشرية تشكل الثروة الحقيقية لأي منظمة.

المطلب الأول: الفعالية التنظيمية

إن الفعالية موضوع مهم في حياة المنظمات والأفراد، وسعياً منها لتحقيق أداء فعال يساعد المنظمات على أداء مهامها ونشاطاتها بشكل فعال، تحقق من خلاله أهدافها، لذا هناك العديد من الباحثين سعوا إلى تحديد مفهوم الفعالية، والوصول إلى خلفية نظرية شاملة لهذا المفهوم.

الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

هناك العديد من المحاولات التي سعت لتحديد الإطار العلمي لمفهوم الفعالية، إلا أنه يوجد تعقيد كبير نظراً لصعوبة التحكم بالظواهر والمسائل المرتبطة بها، لذلك سيتم دراسة أغلب هذه المحاولات التي سعت إلى ضبط كل ما يتعلق بمفهوم الفعالية.

أولاً: تعريف الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف من خلال رفع مستوى الانسجام الداخلي، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية¹، وعليه ارتبطت الفعالية بمتطلبات أخرى متمثلة في التفاعل والتكيف مع التغيرات البيئية، وهناك مع أكد على أنها تظهر في قدرة المنظمة الاستمرار والبقاء والتكيف والنمو حتى ولم تحقق أهدافها².

واعتبرت كريستي أبستون "K.Abston" الفعالية مرادفاً لمفهوم الأداء فهي تشمل الأداء المالي، والأداء التشغيلي والمحيط وحجم المنظمة وطبيعة نشاطها³، وعرفها أبو قحف على أنها نتيجة تفاعل مختلف الأنشطة مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المسطرة⁴.

¹ سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر (دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص 239.

² قتيبة الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح (رؤى مستقبلية)، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 186.

³ Kristi Abston. Stout. V.J, **Organizational Effectiveness (Exploring What It means in Human Resource Development)**, The University of Tennessee, N° 26, 2006, p 748.

⁴ مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص 179.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

يقول برنارد شستر أن الفعالية هي عملية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة¹، اتفق أميتاي إيتزيوني "A.Etzioni" مع ريتشارد دافت "R.Daft" على أنها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها²، لذا فقد تم ربط الفعالية بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

ويرى كل جون فريمان "J.Freeman" ومايكل هانان "M.Hanan" أن الفعالية هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة فهي تهتم بكيفية تحقيق النتائج³. أما بيتر دركر "P.Durcker" فقد عرف الفعالية بالعبارة الشهيرة وهي: أداء الأعمال الصحيحة⁴. (To do the right things)

لقد ظهرت الكثير من الاختلافات بين الباحثين في تعريف الفعالية التنظيمية، فنجد من يركز على المؤشرات الاقتصادية المتمثلة في كيفية قياسها، وهناك من يعبر عنها بأنها هي نفسها الإنتاجية، أو الربح أو النفعية، ولكن نجد أن المنظمات والأفراد أصبحت تتأثر بجوانب أخرى كثيرة، ولم يصبح التركيز فقط على الربح والأجر والعمل، فقد أصبحت هناك جوانب تنظيمية وبيئية واجتماعية وسياسية تؤثر في المنظمة، وكذلك أصبح الفرد يملك تطلعات وطموحات خاصة به.

وعليه سيتم تقديم التعريف التالي وهو أن الفعالية تعبر على قدرة المنظمة على التفاعل مع مختلف القوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من الموارد البشرية وطاقاتها من أجل تحقيق الأهداف، الأمر الذي يضمن بقاء واستمرار المنظمة، ويرفع من مستوى الرضا حول السلع والخدمات والقدرة على أداء الأعمال والأنشطة.

ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية

تتمثل خصائص الفعالية فيما يلي:

- الشمولية: تشمل العديد من الأبعاد والجوانب المادية والمعنوية.
- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى زمني.
- التنوع: تستفيد منها العديد من الأطراف ذوي العلاقة كالأفراد، والمجتمع، والملاك والمساهمين.
- التعقيد: فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومرتبطة ومتداخلة بالعديد من الأبعاد.

¹- سعد العنزي وآخرون، فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15، العدد 53، 2009، ص 22.

²- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008، ص 3.

³- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987، ص 9.

⁴-Peter Durcker, Management (Tasks, responsibilities, practice), New York, Harper and Row, 1973-1974, p 45.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- النسبية: تختلف الفعالية باختلاف ظروف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ونوعية مواردها البشرية والمادية والمالية، وبالأطراف وأبعاد المنظمة.¹

وقدم كل آخرون خصائص للفعالية وهي:

- تعتبر مجال حيوي لمقارنة أدائها مع باقي المنظمات المتميزة والفعالة.
- متعددة الجوانب والأبعاد فالتفوق في بعد واحد لا يؤدي إلى تحقيق الفعالية.
- تحقيق الفعالية ترتبط بدرجة أولى بفعالية القيادة في إدارة المنظمة.
- يختلف مضمون الفعالية حسب البناء الاجتماعي المحيط بالمنظمة.
- المنظمة الفعالة لها قدرة استجابة عالية لمختلف التغيرات البيئية التي تتعرض لها المنظمة.
- الفعالية مفهوم مركب ومترابط ومتداخل مع باقي المفاهيم التنظيمية، ومتفاعلة داخليا وخارجيا فيما بينها.

- المنظمة الفعالية تمتلك ممارسات فنية وإدارية وتشغيلية سليمة.²

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بالفعالية

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بمصطلح الفعالية وأهمها مصطلح الكفاءة، فقد اعتبرت العديد من الدراسات والأبحاث أن لهما نفس المفهوم، وفي المقابل ترى أبحاث أخرى أن هناك فرق بين مفهوم الكفاءة والفعالية، فقد أكد البعض أن الكفاءة تقاس بتكلفة الحصول على المخرجات، أو هي كل من يساهم في تخفيض التكاليف ورفع القيمة والعائد، أما الفعالية تركز على كيفية تحقيق أهداف المنظمة.

وقدم لورينو فليب "P.Loreno" مفهوم للكفاءة بأنها تساهم في تحقيق خفض التكاليف ورفع القيمة معا، ولا يعتبر كفوًا من يساهم في تحقيق أحدهما، أي لا يعتبر كفوًا من يحقق خفض التكاليف فقط، أو يحقق رفع القيمة فقط، وتعرف كذلك بأنها تحقيق أفضل النتائج باستغلال الموارد للمتوفرة داخل المنظمة، لذا ارتبطت الكفاءة بتكلفة ونتاج العلاقة بين المدخلات والمخرجات، واعتبرت جزءا من الفاعلية، وهي تقاس بالعملية الآتية: الكفاءة = المدخلات/المخرجات، كما تهتم الكفاءة بتخفيض التكاليف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المستغلة.³

إن الغموض المحيط بمصطلح الفعالية جعل الكثير من الباحثين إلى اعتباره على حد المساواة ومصطلح الكفاءة، يرى بيتر دراكر أن الفعالية هي القيام بالأعمال بطريقة صحيحة في وقت مناسب، بينما

¹- على السلمي، مرجع سابق، ص 230.

²- مشبب الفحطاني، الفاعلية التنظيمية والقدرة على الابتكار، مجلة التنمية الإدارية، العدد 5، ص 13.

³- Philippe Loreno, Méthodes et Pratiques de la Performance, Edition d'organisation, Paris, 1998, p 20.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

يرى أن الكفاءة استخدام الموارد بالطريقة الصحيحة، ويرى كذلك أن الفعالية والكفاءة تربطهما علاقة جزء بالكل، وأن الكفاءة شرط ضروري من شروط تحقيق الفاعلية¹.

لذا فالكفاءة تقوم على الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد (البشرية، والمادية، والمالية) التي تمتلكها المنظمة، للحصول على أرباح وتقديم خدمات لتحقيق أهداف المنظمة، أي أن الكفاءة تقوم على أساس اقتصادي لتحقيق الأهداف المسطرة، وتركز على نسبة وكمية المدخلات وما يقابلها من نتائج، وهي تقاس معدل استخدام الموارد والمخرجات أي تقدر بتكلفة المدخلات مقارنة بالأرباح والعائد من المخرجات، والفعالية تقوم على الاستخدام الأمثل وحسن إدارة موارد المنظمة في الأوقات المناسبة للحصول على النتائج المرغوبة، وتحقيق الأهداف المسطرة.

والملاحظ أن هناك تداخل بين الفعالية والكفاءة، ويتم ذلك خاصة فيما يخص فعالية أداء الموارد البشرية، فالفعالية هنا تعبر عن قدرة الموارد البشرية على تحقيق النتائج المطلوبة منه، بينما الكفاءة تعبر عن قدرة الفرد على تحقيق النتائج المرجوة منه دونما إهدار للموارد الأخرى للمنظمة، فنجد شرط تحقيق النتيجة هو ما أحدث تداخل بين مفهوم الفعالية والكفاءة، لذا حاول الباحثين كشف الغموض حولهما فعبّر البعض بأن الفعالية هي الجودة، والكفاءة تعبر عن الاقتصاد والاستغلال المثالي للموارد المتاحة في المنظمة.

حسب ما سبق فالأداء هو محصلة تفاعل استغلال موارد المنظمة والأهداف المحققة نتيجة ذلك، لذا فالأداء هو محصلة العلاقة بين الكفاءة والفعالية، لذا يمكن أن نفرق بينهما لأنهما يعتبران من أهم مقاييس وتقييم الأداء في المنظمات، فالكفاءة والفعالية يؤثران ويتأثران ببعضهما، ويمكن كذلك اعتبار الكفاءة جزءاً من الفعالية كونها تعتبر الخطوة الأولى لتحقيق أهداف المنظمة والتي تؤكد على فعاليتها.

الفرع الثاني: قياس الفعالية التنظيمية

الفعالية هو مصطلح واسع ومتعدد الجوانب، فهي ترتبط في الجوانب وفي ذلك هي تختلف عن الكفاءة التي تتعلق بحسن استخدام الموارد لتحقيق النتائج، لذلك يمكن اعتبار هذه الأخيرة مؤشر على فعالية المنظمة، إضافة إلى مؤشرات أخرى والتي يمكن تقسيمها إلى:

- مؤشرات داخلية: ترتبط بما تملكه المنظمة من موارد في شكل مدخلات، وهي (يد عاملة، أموال، عتاد وآلات، مواد خام... الخ)، والعمليات (اتصال، تخطيط، رقابة، تنظيم، توجيه، قيادة).

¹ - ميشل مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل الهواري، سيد خضوم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 217.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- مؤشرات خارجية: تتمثل في نتائج النشاطات التي تقوم بها المنظمة في شكل مخرجات، وهي (سلع، خدمات، أرباح، تفاعل مع البيئة الخارجية، التكيف معها). وتشمل كل موارد المنظمة، وشكلها وظروفها الداخلية، هناك مؤشرات تساعد الخبراء والباحثين في الحكم على مدى فعالية المنظمة، وقد قسمت إلى:

أولا- المؤشرات الداخلية

ترتبط بنشاطات والمهام والعمليات التي تقوم بها المنظمة، وكذلك كل الموارد الداخلية المتاحة والتي تتحكم فيها المنظمة تحكما كاملا:

1-1- التخطيط وتحديد الأهداف: تحديد الأهداف والتخطيط ووضع مسار للأعمال التي تساعد على تحقيق الأهداف.

2-1- المهارات العملية والاجتماعية للرئيس: امتلاك المدير لمهارات وخبرات وقدرات فنية تساعد على إنجاز المهام والقيام بالنشاطات بشكل فعال، وكذلك قدرة المدير على توفير الدعم ومساندة الأفراد في أعمالهم، وفي حياتهم الشخصية الأمر الذي يزيد من الشعور بالانتماء للمنظمة.

3-1- التحكم داخل المنظمة: القدرة على السيطرة على سلوك الأفراد والجماعات، يعمل على تقليل مستويات الصراع بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة، ومدى توزيع السلطة على الأفراد والمستويات أم هي مركزة في يد واحدة، وذلك يدعم أو يقلل من فعالية المنظمة¹، ويظهر ذلك في:

* المركزية واللامركزية: تظهر في مستوى تركيز السلطة في الإدارة، ومستوى تفويضها بين الأقسام ومختلف المستويات التنظيمية، لتسهيل انتقال الأوامر والمعلومات بخصوص الأعمال والمهام، وإنقاص من المستويات البيروقراطية يساعد على ربح الوقت والجهد والتكلفة عند القيام بالنشاطات.²

* الولاء التنظيمي: تظهر الفعالية من خلال الثقة المتبادلة بين الأفراد، وبين المستويات التنظيمية التي تساعد على تعزيز الالتزام وانتماء الأفراد للمنظمة.

* التحكم في الصراعات التنظيمية: قدرة المنظمة على التحكم في الصراعات الداخلية بين الأفراد وبين الأقسام والمستويات التنظيمية، ومدى إدارتها بشكل لا يؤثر في أداء الأفراد الأمر الذي يعيق تحقيق الفعالية والأهداف.¹

¹- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996، ص ص 237-238.

²- أحمد سويدي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2013/2012، ص 24.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

* الاتصال التنظيمي الفعال: يظهر من خلال الكفاية والكفاءة في عملية الاتصالات الرسمية داخل المنظمة، ويظهر كذلك في مستوى التواصل بين الأفراد والمستويات والأقسام، وسهولة انتقال المعلومات في مختلف الاتجاهات الرأسية والأفقية تبين مستوى الفعالية داخل المنظمة، يؤدي إلى سهولة انتقال الأوامر وبيانات ومعرفة الأهداف ووضوحها، ما يدفع بالأفراد بتقديم أداء فعال يحقق الأهداف.²

* المشاركة في اتخاذ القرارات: تزيد مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار من الفعالية في المنظمة.

* الحوادث: ضرورة وجود أنظمة حماية لحياة الأفراد داخل المنظمة.

4-1- الأنشطة والأعمال: وتظهر في كل ماتقوم به الإدارة المسؤولة داخل المنظمة، وتمثل في:

* الموارد البشرية: تتحقق الفعالية من خلال تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية عن طريق التكوين والتدريب والتنمية، وتقديم المعلومات وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، لتحقيق الزيادة في الأداء وتحقيق الفعالية، وكذلك القدرة على الحصول على الموارد البشرية الكفؤة والفعالة، لأن المورد البشري يعتبر ثروة قيمة لأي منظمة.³

* كفاءة استخدام الموارد المتاحة: ويتم ذلك بتخفيض تكلفة المدخلات مقارنة بنتائج وعوائد المخرجات.

* التأخر والغياب: قياس ساعات الحضور والغياب والساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض وباقي الأحداث التي تؤدي للتأخر والغياب عن العمل، وقياس معدلات الغياب والتأخر تبين مدى التزام وارتباط الأفراد بالمنظمة، ومدى سعي الأفراد لتقديم مستويات أداء عالية تساهم من خلالها في تحقيق الأهداف.

* التخصص في العمل: الاعتماد على التخصص يؤدي إلى إنجاز المهام وأداء الأعمال بدقة وجودة عالية.

* الدافعية لدى العاملين: وهي العوامل التي تدفع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.⁴

* الرضا الوظيفي: من أهم المؤشرات لفعالية أداء الأفراد، فالدراسات تؤكد أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره، وهذا ما يزيد من مستوى الفعالية بشكل عام في المنظمة.

5-1- الثقافة التنظيمية: تظهر الفعالية في مدى تقبل الأفراد والجماعات للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وقبول القواعد العامة والاتجاهات بين الأفراد والتقسيم.

¹- خالد بلجوهر، تصميم العمل وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمنظمة الصناعية الجزئية، دراسة ميدانية بمؤسسة بوفال (Povel) وحدة الصمامات بالبروقية، المدية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والسياسية، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص 68.

²- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 238.

³- علي سعد الموسوي، السلوك التنظيمي، كلية الكوت الجامعية، العراق، (2020)، ص 23.

⁴- العدلي ناصر محمد، القادة والمدبرون وثقافة المنظمة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003، ص 153.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

6-1- التكنولوجيا المتوفرة في المنظمة: تتحقق الفعالية بمستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، مع تكوين وتطوير قدرات الموارد البشرية للتحكم في هذه التكنولوجيا.¹

ثانيا- المؤشرات الخارجية

تتعلق بعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، وكيف تتعامل معها، وتتمثل فيما يلي:

1-2- الإنتاجية: تزويد البيئة الخارجية بالخدمات والسلع، دليل على فعالية المنظمة في المجتمع، ويشمل كل ما تقدمه المنظمات من سلع وخدمات للزبائن والمستهلكين والمجتمع، فالفعالية تظهر في مدى قبول المستفيدين من نتائج عمليات إنتاج السلع والخدمات، فكل ما كان هناك قبول من المجتمع والمستفيدين من السلع والخدمات، زاد مستوى الفعالية الخاص بالمنظمة.

2-2- الجودة: جودة ومثالية مخرجات المنظمة المتمثلة في سلع أو خدمات، تعتبر دليل على فعالية التنظيم.²

3-2- تحقيق الأرباح: سبب وجود أي منظمة هو تحقيقها لأهدافها، وغالبا ما تكون هذه الأهداف تعبر عن الأرباح المادية التي تساعد المنظمة على النمو والاستمرار، وتظهر الفعالية في نسبة الأرباح التي تحققها المنظمة من خلال مخرجات نشاطها.

4-2- التأهب للإنجاز: قدرة ومدى استعداد المنظمة لأداء الأعمال والمهام والنشاطات داخل المنظمة.

5-2- المسؤولية الاجتماعية: تفعيل المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية بكل أبعادها، يساعد على تحقيق الفعالية داخل المنظمة.³

6-2- القدرة على التكيف والتأقلم: قدرة المنظمة على مواكبة المنظمة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك قدرة المنظمة على تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد والمستويات التنظيمية، وتحقيق التكيف مع تعزيز الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، والفعالية هنا تتجلى في قدرة المنظمة على التكيف والتحكم في المتغيرات البيئية وخاصة البيئة الخارجية، فهي تحمل العديد من المتغيرات كالمنافسة، والبحث عن الموارد، المخاطر البيئية، التغيرات الاجتماعية والسياسية، فالتحكم والتكيف مع البيئة يساعد المنظمة على تحقيق الفعالية، يدعم فرصها على البقاء في المنافسة وضمان الاستمرارية.⁴

7-2- التطور والنمو: يتمثل في مواكبة المنظمة للتطورات التقنية والتكنولوجية والعلمية، وإدخالها في البرامج التدريبية للأفراد، وفي أدوات ووسائل الإنتاج التي تقوم بتطوير مخرجات المنظمة، والفعالية

¹ - علي سعد الموسوي،، مرجع سابق، ص 34.

² - العديلي ناصر محمد، القادة والمديرون وثقافة المنظمة، مرجع سابق، ص 98.

³ - أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص 238، 239.

⁴ - بلجوهر خالد، مرجع سابق، ص 69.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

تتحقق من خلال قدرة المنظمة على تحديد أهداف جديدة، وتشجيع البحث العلمي والتطوير، يساعدها على النمو باستمرار ما يضمن بقاءها، تسعى المنظمات الإدارية الفعالة دائماً إلى زيادة تجديد ووضع أهداف جديدة في خطتها وتسعى إلى تحقيقها.¹

- المؤشرات الخارجية: وقسم البعض مؤشرات الفعالية وفق العامل الزمني إلى:
- مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.
- مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف والنمو.
- مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء والاستمرار.²

الفرع الثالث: تعدد مؤشرات قياس الفعالية

هناك عدة أسباب خلقت تباين بين الباحثين والعلماء في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، ويوجد هناك مؤشرات تصلح لقياس فعالية الأداء في منظمات ولا تصلح في منظمات أخرى، وتمثل في العديد من الأسباب والعوامل هي:

1-2- طبيعة المنظمات: اختلاف طبيعة العمل والنشاطات والتقنية، وشكل وحجم المنظمة، ودرجة المركزية واللامركزية فيها، وغيرها من الأمور التنظيمية التي تمنع الباحثين من الاتفاق على معايير لقياس الفعالية التنظيمية، فمؤسسات الأعمال والربحية والصناعية ليست كالمؤسسات التعليمية والصحية والإدارية وغيرها من المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية أو تنتج سلع أو خدمات، وكذلك اختلاف في مراحل النمو بين المنظمات، فالمنظمة الحديثة تختلف في معاييرها عن المنظمة المتوسعة والتي تجاوزت مرحلة النمو.³

2-2- قيم واتجاهات الباحثين: وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين وقيمتهم واهتماماتهم، يخلق تباين واختلاف في وضع معايير لقياس الفعالية التنظيمية، فكل باحث ينظر لموضوع الفعالية من زاوية لا ينظر منها باحث آخر، ونجد أن أنصار نظرية ما يدعمون معايير لا تدعمها مدرسة علمية أخرى.

3-2- كثرة الأهداف: محاولة المنظمات تحقيق أهداف كثيرة، يتطلب الاعتماد على معايير كثيرة ومتنوعة، فمعايير قياس الإنتاجية ليست هي نفسها معايير قياس رضا الأفراد، وغيرها من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها دفعة واحدة.⁴

¹- أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 235.

²- جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص 85-89.

³- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، (ط3)، مرجع سابق، ص 96.

⁴- حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (ط2)، مرجع سابق، ص 42، 43.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

4-2- الأطراف ذوي العلاقة: كثرة وتنوع واختلاف الأطراف ذوي العلاقة (الملاك، المساهمين، العملاء، الموردون، الحكومة، المجتمع...) والتي تتعامل معها المنظمة، بحيث يمتلك كل طرف حاجات ورغبات وأهداف خاصة، يجب على المنظمة إشباعها وتحقيقها، هذا ما يؤدي إلى التعقيد في تحديد مؤشرات واضحة لقياس فعالية الأداء.

5-2- بيئة المنظمة: تعارض أهداف ورغبات الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، وتعدد الأطراف وأصحاب المصالح في البيئة الخارجية واختلاف أهدافهم وتوجهاتهم ورغباتهم، يخلق تباين في معايير قياس الفعالية التنظيمية.¹

المطلب الثاني: المنظمة الإدارية

المنظمات بصفة عامة هي الكيان الذي يضم الأفراد والجماعات، وتمتلك مختلف الموارد اللازمة للقيام بالنشاطات والأعمال، وكذلك تتأثر بكل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لذا سيتناول هذا المطلب كل ما يخص المنظمة الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم المنظمة الإدارية

جذب مجال دراسة المنظمات كل المهتمين من مختلف التوجهات العلمية، باعتبارها من أهم الكيانات التي يستغلها الأفراد والجماعات وحتى الأنظمة لتحقيق أهدافهم وفرض سياساتهم، لذا سيتم تحديد إطار مفاهيمي للتعرف على المنظمات الإدارية.

أولاً: تعريف المنظمة الإدارية

تعرف المصطلحات في العلوم الإدارية تشابه وتداخل فيما بينها، كذلك الأمر بالنسبة لمصطلح التنظيم فقد لاقى اهتماماً كبيراً من العلماء سعياً منهم لكشف الغموض المحيط به، فيرجع أصل مصطلح التنظيم (Organization) إلى اللغة اللاتينية والتي يقصد بها الأداة التي تساعد على إنجاز الأعمال، ويقول البعض أن هذا المصطلح يعبر عن ثلاثة معاني هي:

- نظم (Organizing): وتعبر عن الفعل الذي يظهر في مهارة القائد في تنفيذ نشاط أو نشاطات ضمن العملية الإدارية.

- المنظمة (Organization): هو الإطار الذي يضم كافة الموارد والهيكل الذي يحتوي على الاختصاصات التنظيمية والوظيفية وفق قواعد معلومة من أجل الوصول إلى الأهداف.

- عملية أو وظيفة: يعبر عن أحد أنشطة العملية الإدارية التي تقوم بجمع وتحديد نشاطات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.¹

¹- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 36.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

وعرف إتيوني المنظمة بأنها إنشاء وحدات اجتماعية من أجل تحقيق أهداف محددة، والتي تتميز بتقسيم العمل، وتحديد السلطة والمسؤوليات، والقدرة على اتخاذ القرار والصلاحيات.² ويؤكد على أن المنظمات تتعارض أهدافها مع أهداف أفرادها هذا ما يخلق التنظيمات غير الرسمية، لذا تقوم المنظمات بتقوية البناء الرسمي من أجل رقابة وتقليص الفجوات النظامية، للقضاء على الخلل الوظيفي داخل المنظمات.

أما عبد الوهاب يرى أن المنظمة تعبر عن:

- الهيكل: وهو الشكل الذي ينظم الأعمال بطريق عملية منسقة للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- الوظيفة: وظيفة الوحدات والأقسام والإدارات التي تقوم بتقسيم العمل، وتوزيع الأدوار، والتنسيق وتنظيم العلاقات والاتصالات بشكل واضح من أجل القيام بالأعمال والأنشطة لتحقيق الأهداف المسطرة.³

وحسب فلاح الحسيني فإن المنظمة تقام بشكل مقصود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة⁴، وحسب روبرت مرتون "R.Merton" فإن المنظمات المعاصرة هي عبارة عن كل بناء فعال يفرض على الأفراد الالتزام بالقواعد والقوانين الإدارية داخل المنظمة.⁵

وهناك من يطلق عليها مصطلح المنظمات الجماهيرية لأنها تقوم بتنفيذ السياسات العامة، وتعمل على تنفيذ وخدمة وإدارة الأنشطة والبرامج المسطرة في السياسات الإدارية.

وعليه فإن المنظمة الإدارية هي الإطار الذي يضم البناء والهيكل التنظيمي والوحدات والأقسام والاختصاصات التنظيمية والوظيفية التي تقوم باستغلال مختلف الموارد (البشرية والمالية والمادية) على شكل وظائف ومهام وأنشطة وأعمال وفق أنظمة وقواعد واضحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، أو الإطار الذي يقوم بتحديد الوظائف والواجبات، ويقوم بتقسيم الأنشطة والمهام وتوزيع الأعمال، ويوضح السلطة والصلاحيات، ويفرض على الأفراد التقيد بالقوانين والقواعد الإدارية من أجل تحقيق المهام أو أداء المهام بطريقة صحيحة.

إن المنظمات الإدارية يمكن أن تتشابه مع بعضها كثيرا، إلى أنها تتباين كثيرا في هياكلها التنظيمية وطرق وأساليب عملها، وخاصة في طريقة الدعم السياسي الذي تقدمه هذه المنظمات إلى الأنظمة

¹- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 73.

²- حسان الجبالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 12، 13.

³- عمار يوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، (د.ت)، ص 3.

⁴- فلاح الحسيني، مرجع سابق، ص 14.

⁵- دينكل ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، (ط2)، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 38.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

والحكومات، وكذلك القدرة على التأثير في السياسة الإدارية التي تحد النشاطات والمهام التي تقوم بها هذه المنظمات، لذا يمكن أن نقول أن السياسة هي من تحدد مهام ونشاطات وكيفية إنجاز الأعمال داخل المنظمات الإدارية في الجزائر.

وبما أن الأنشطة والمشاريع ومهام السياسات العامة يقع تنفيذها على المنظمات والهيئات الإدارية المسؤولة عن أداء هذه الأنشطة بمختلف الموارد التي تملكها، وتملك القدرة الوظيفية والسياسية والاجتماعية على إنجاز هذه المشاريع.

ثانياً: مبادئ المنظمة الإدارية

تقوم المنظمة الإدارية على مجموعة من المبادئ وهي:

1-2- مبدأ وحدة الأمر: وتظهر في شكل الرئيس أو المدير الذي تصدر عنه كل الأوامر بخصوص المهام والأعمال داخل المنظمة.

2-2- مبدأ تدرج السلطة: وتظهر في الأفراد والمشرفين والمدراء الفرعيين الذين يمكن للرئيس أن يفوض إليهم بعض من سلطاته وإعطائهم جزء من صلاحياته ومسؤولياته.

3-2- مبدأ تقسيم العمل (التخصص): أي عدم جمع الوظائف والأعمال والقيام بتقسيمها والعمل على التنسيق مابينها من أجل تحقيق إنتاجية ومستويات أداء عالية.¹

4-2- مبدأ الوظيفة: فالمنظمات الإدارية تبنى حول الوظائف والنشاطات وليست حول الأشخاص، وتقوم بتعيين الأفراد المناسبين في الوظائف الموجودة، وكذلك تمتلك القدرة على استبدالهم في حالة تقصيرهم عن أداء مهامهم.

5-2- مبدأ وحدة التوجيه: وتظهر في قدرة كل رئيس على تنسيق جهود أفراد وموارده في تحقيق برنامج معين من النشاطات والمهام.

6-2- مبدأ وحدة الهدف العام: تظهر في عدم معارضة الأهداف العامة التي من أجلها وجدت هذه المنظمات.²

¹- أحمد سويبي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2013/2012، ص 24.

²- عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 224-

ثالثا: أهمية المنظمات الإدارية

تحتل المنظمات حيزا كبيرا من الحياة البشرية، فالجميع يستفيد من المخرجات أو الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمات (الإدارية والسياسية أو الأمنية والاجتماعية والصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والترفيهية وغيرها)، إضافة إلى ذلك استفادة الأفراد من فرص العمل والإبداع والتأثير داخل هذه المنظمات.

لقد أصبحت المنظمات عنصرا أساسيا في بقاء الحياة الإنسانية، من جانب أن لها القدرة على تحقيق الاستمرار والتطور المستمر من خلال المنافع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تقدمها هاته المنظمات، ومن أجل ذلك وجب عليها أداء نشاطاتها بفعالية وبشكل يضمن لها النجاح والتفوق في أعمالها، وتظهر أهمية المنظمات في الحياة الإنسانية في النقاط التالية:

- المنظمات لها قدرة فعالة على التأثير في الحياة البشرية من خلال قدرتها على إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات الفردية والجماعية.

- لها القدرة على الإبداع والتطوير في شكل الحياة البشرية.

- لها القدرة على إحداث التغيير على عدة مستويات في حياة الأفراد والمجتمعات.

- لها القدرة على صنع واتخاذ القرارات المصيرية، وتنفيذ السياسات العامة والنشاطات الأساسية للمجتمعات.¹

- لها القدرة على ممارسة السلطة وفرض القرارات وتحقيق أهداف المجتمع.

- لها القدرة على التغيير الاجتماعي في القيم والعادات والتقاليد والثقافات.

- لها القدرة على تغيير سلوك المجتمعات سواء أفراد أو جماعات رسمية أو غير رسمية.

- تساهم في جعل الأفراد قادرين على ممارسة أعمالهم ونشاطاتهم وتحقيق رغباتهم الاجتماعية.

- تعتبر أحد أدوات الرقابة والتوجيه الاجتماعي لتحقيق الأمان في مختلف جوانب الحياة الإنسانية.²

الفرع الثاني: مقومات المنظمة الإدارية

تمتلك المنظمة الإدارية مجموعة من المقومات التي تميزها عن باقي المنظمات، وتظهر هذه المقومات في امتلاكها لمجموعة من الخصائص والمسؤوليات، وكيفية أداء أعمالها وطبيعة نشاطاتها وشكل هيكلها التنظيمي وغيرها من المميزات، وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

¹- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، (ط2)، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 69.

²- المرجع نفسه، ص 78.

أولاً: خصائص المنظمة الإدارية: وهي كل المميزات والصفات التي تتميز بها المنظمات الإدارية عن باقي المنظمات:

- الأهلية: وهي كل القوانين والإجراءات التي تأسست في ضوءها المنظمة الإدارية، والتي تقوم بتحديد سبب إنشائها ومبائدها العامة وأهدافها والأنظمة الساري بها.

- الدليل التنظيمي: يعبر عن النظام الداخلي للمنظمة، وتعتبر دليل وهوية تثبت طبيعة عمل المنظمة، كما تحدد القواعد واللوائح التي تميز عملها عن باقي المنظمات، وكذلك توضح الأنظمة الواجب اتباعها من قبل الإدارة أو الأفراد العاملين وتحدد أنظمة الرواتب وطرق العمل والأنظمة العقابية والتأديبية في حال المخالفة.¹

- الإدارة: وهي تحدد السلطة الإدارية والقيادية التي تسيّر العمل داخل المنظمة، وتقع عليها مسؤولية إنجاز الأعمال والمهام والنشاطات، واستعمال الموارد المتاحة في المنظمة، لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المنظمة.

- الخدمة العامة: وهي تتمثل في خدمة وتقديم الخدمات والمنافع وإشباع الحاجات وتحقيق الرغبات في المجتمع، فالمنظمة تقع على عاتقها مسؤولية اجتماعية لخدمة المجتمع، وليس فقط لتحقيق رغباتها فقط.

- الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام الذي يحدد الرسم التنظيمي للمنظمات، ويقوم بتحديد المستويات التنظيمية، والصلاحيات والمسؤوليات، ونطاق الإشراف والتسلسل في السلطة، ويحدد طرق الاتصال التنظيمي وكيفية نقل الأوامر والمعلومات بين الأفراد والمستويات.²

ثانياً: مسؤوليات المنظمة الإدارية

وهي كل الالتزامات والمسؤوليات التي تقع على المنظمات حتى تكون فعالة في أدائها وتقوم بتحقيق أهدافها، وتحقق الإنجازات والنجاح في عملها تجاه كل الأطراف التي تسعى لإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، الأمر الذي يضمن لها البقاء والاستمرار من خلال تطوير قدراتها وتعزيز مواردها في المجتمع، وهذا ما يضع على المنظمات مجموعة من الالتزامات والمسؤوليات أهمها:

- المسؤولية السياسية: تقوم المنظمات الإدارية بعكس شكل الأنظمة السياسية وتعمل على نشر أفكارها وتنفيذ الخطط والسياسة العامة التي تحددها الحكومات والأنظمة، فالمنظمات الإدارية تعتبر هي القائم بأعمال الأنظمة في المجتمع وعلى مختلف المستويات المحلية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، وظائف منظمات الأعمال، (ط2)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص ص 08، 09.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 09-11.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- المسؤولية القانونية: وهو ما يعطي المنظمة القوة والقدرة على ممارسة أعمالها في إطار قانوني، فهي ملتزمة باتباع القوانين والاعتراف بها بشكل يضمن لها النشاط الطبيعي في المجتمع، فالمسؤولية القانونية تعمل على حماية المنظمة في المجتمع، وتعمل على حمايتها على المستوى المحلي والعالمي.¹

- المسؤولية الاقتصادية: توفير المتطلبات اللازمة لدعم الاقتصاد من خلال عمليات الإنتاج، أو أنشطة تقديم الخدمات وإشباع الحاجات الأفراد والجماعات وباقي المنظمات في المجتمع، لأن أغلب المنظمات تقوم على أساس اقتصادي، وتعمل على استغلال الموارد المتاحة في البيئة بطريقة عقلانية، مع السعي إلى المحافظة على البقاء في المنافسة والاستمرار.

- المسؤولية الاجتماعية: يقع على المنظمات الإدارية مسؤولية معالجة القضايا الاجتماعية أو المساهمة في علاجها، فهي تعمل على تحقيق أهداف ورغبات وحاجات المجتمع من سلع وخدمات، ويجب أن تحدث التوازن في تحقيق أهدافها، والعمل على تحقيق الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والجماعات وكل الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.²

كما تهتم المنظمة الاهتمام بالمجتمع وبمختلف القضايا والأحداث، وكذلك الاهتمام بالظروف الانسانية، والقيام بأعمال تطوعية في مواجهة الازمات والكوارث المختلفة، والعمل على تطوير القدرات الفنية لها من أجل تقديم أفضل أداء، وتحقيق النتائج العامة للمنظمة.

- المسؤولية الثقافية: يجب على المنظمة مسؤولية احترام الثقافة المجتمعية والعمل على موائمة ثقافتها التنظيمية معها، واحترام القيم المعقدات والأعراف والعادات والسلوكيات والطقوس والشعائر السائدة في المجتمع، وأن تكون أخلاقيات المنظمة نابعة من أخلاق وسلوكيات المجتمع، وتظهر في بعدين:

* البعد الأول: اعتماد المنظمة على أخلاقيات المجتمع في تصرفاتها وأدائها.

* البعد الثاني: إحداث توازن بين أخلاق المجتمع والأخلاق المهنية من مبادئ الشرف العامة والنزاهة، واحترام حقوق الأفراد والجماعات في المجتمع، وتعزيز قيم العدالة والسعي إلى خدمة المجتمع.³

الفرع الثالث: فعالية الأداء التنظيمي

يؤكد الباحث جاي بارني "J.Barney" أن تأثير الثقافة التنظيمية القوية والواضحة يؤدي إلى إنتاجية أعلى وأداء متميز عندما تكون مصدر للتنافس وقادرة على مواكبة التطورات والتغيرات، وكذلك تكون قيمة وذات أثر متميز عندما تحقق معدلات أداء تنظيمية متميزة تساعدها على تحقيق أهدافها.

¹- المرجع نفسه، ص ص 101، 102.

²- أحمد سويدي، مرجع سابق، ص 83.

³- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 102.

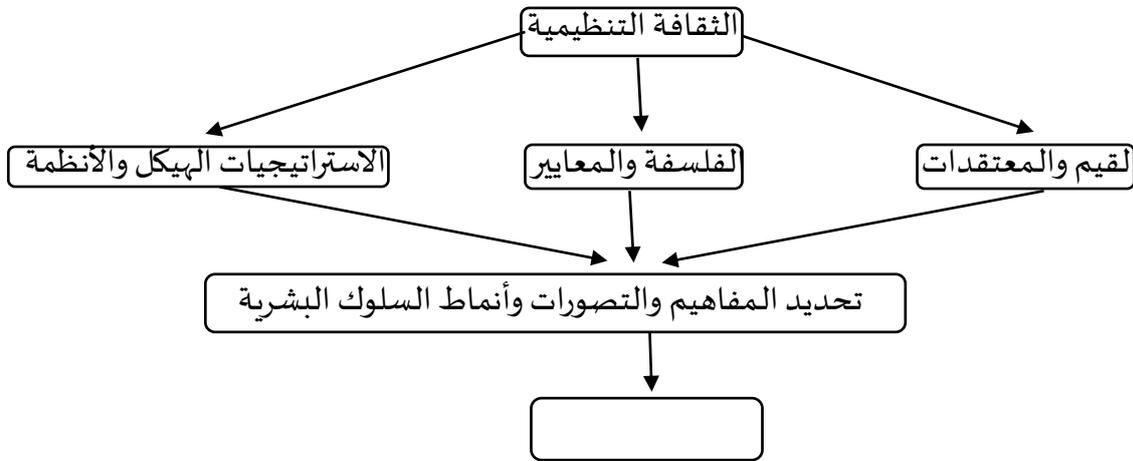
الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

وتشير الأبحاث والدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على مستويات وجوانب عديدة في المنظمة، فهي تؤثر بشكل كبير على الفعالية والأداء التنظيمي، وتشجيع الإبداع والابتكار وتوفير مزايا عمل معنوية وثقافية التي تجعل من الأفراد أكثر ولاء وانتماء للمنظمة، يعملون على تحقيق الأهداف المسطرة.¹

ولعل التميز التنظيمي الذي حققته الإدارة اليابانية يمثل أقوى الدلائل على أهمية الثقافة التنظيمية والالتزام بالقيم والأفكار الإيجابية في بيئة العمل، الأمر الذي جعل منها منظمات قوية متماسكة ومنافسة على الصعيد الدولي.²

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثيرات عميقة وكبيرة على المنظمة تشمل العديد من الجوانب والأبعاد، فهي لها القدرة على التعديل في النسق الثقافي وفي الممارسات الإدارية والقيادية والأنماط السلوكية ومعايير الأداء، فهي مرشدة الإدارة العليا في سبيل تحقيق الأداء والفعالية التنظيمية، ويتم ذلك بالاهتمام بالاستراتيجية والتطوير وتحقيق الانسجام والتكيف مع بيئة المنظمة، وخلق توافق بين قيم وتصرفات والقواعد الخاصة بالمنظمة وتلك التي يتبعها الأفراد، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق ترابط وتنسيق بين الممارسات الإدارية والثقافية والقيادية لتحسين الأداء والفعالية التنظيمية.³

الشكل رقم (01-02): تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنظمة.



المصدر: مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، مرجع سابق، ص 103.

تبين أن الثقافة التنظيمية القوية تعمل على تحقيق التماسك التنظيمي في المنظمة للوصول لمستويات أداء عالية، وإنجاز المهام والوظائف بصورة فعالة، أدى ذلك إلى إزالة الخرائط التنظيمية

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، (ط1)، مرجع سابق، ص 223.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، (ط3)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 290.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، (ط1)، مرجع سابق، ص 274، 275.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

والعقبات البيروقراطية، والتقليل من القواعد الرسمية التي تتحكم في السلوك والتصرفات الفردية والجماعية، لأن الأفراد والجماعات يعرفون القيم والمعتقدات والسلوك المناسب الذي تحبذه المنظمة.¹ أكدت الكثير من الدراسات أن التميز التنظيمي يتحقق من خلال سبعة متغيرات أساسية هي:

الهيكل، الاستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، الثقافة التنظيمية متجسدة في القيم والسلوك المشترك، مع التركيز على هذه الأخيرة، لأنها تعتبر عامل مهم ومساعد على تحقيق أداء مميز، وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فعالية الأداء التنظيمي فيما يلي:

- إن المنظمات التي تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، وتحديد أهداف واضحة متوافقة مع القيم وأنماط السوق السائدة، تحقق النجاح والتميز التنظيمي أكثر من المنظمات التي تركز على الأساليب المادية والمالية فقط.

- تؤثر الثقافة التنظيمية في تصميم الهيكل التنظيمي وشكله بطريقة تعمل على تحقيق الأهداف ونشر الثقافة بشكل فعال ومؤثر لتوضيح الأنماط السلوكية وخطوط السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وطرق الاتصال بين الأفراد والمستويات التنظيمية داخل المنظمة، الأمر الذي يحقق أداء متميز وفعال.²

- تحدد الثقافة التنظيمية طبيعة العمل القيادي والإداري في المنظمة، حيث تعمل القيادة والإدارة العليا على صنع الرموز والشعارات، وتحديد القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المرغوبة، بالإضافة إلى العناصر المادية والظاهرية للثقافة التنظيمية كالقصاص واللغة المستعملة والشكل الخارجي للمنظمة.

- تؤثر الثقافة التنظيمية من ناحية قدرتها على تشجيع الإبداع والابتكار في أداء المهام والوظائف، وكذلك تشجيع روح المبادرة والمخاطرة عند مواجهة الأزمات والتحديات، أو تعمل على تحجيم المبادرة والتحلي بالحذر المفرط، وعدم الرغبة في التجديد، فيؤثر كل ذلك بشكل إيجابي أو سلبي على الأداء التنظيمي.³

إن كل التأثيرات السابقة التي ذكرت تبين وتؤكد على القوة الكبيرة للثقافة التنظيمية في تأثيرها داخليا وخارجيا على الأفراد والمنظمة في الممارسات الإدارية والتصرفات الفردية والجماعية داخل المنظمة.

¹ - حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (ط2)، مرجع سابق، 2000، ص 339.

² - عثمان حسن عثمان، دور الثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي المتخصص للتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 09 مارس 2010، ص 07.

³ - المرجع نفسه، ص 07.

المطلب الثالث: فعالية المنظمة الإدارية

تتعدد القوى التي تؤثر بفعالية المنظمة الإدارية، فهذه القوى والعوامل تساهم في إداء الأعمال وتماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وتعمل كأداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم، وكذلك تحديد أنماط السلوك المرغوبة داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

الفرع الأول: المنظمات الفعالة

إن أي منظمة تسعى لتحقيق الفعالية يجب عليها أن تمتلك مجموعة من الصفات والمقومات حتى يتم اعتبارها من المنظمات الفعالة.

أولاً: صفات المنظمات الفعالة

لقد حدد العديد من الباحثين أن المنظمات الفعالة تمتلك مجموعة من الصفات تتمثل في:

- الموارد البشرية: امتلاك موارد بشرية تمتلك كفاءة ومهارة وقدرات نوعية ومعرفية كبيرة.
- فرق العمل: امتلاك جماعات وفرق عمل تكون مسؤولة عن النشاطات وإتمام الأعمال والمهام.
- نظم المعلومات: امتلاك شبكة معلومات تساعد التواصل التنظيمي بين مختلف المستويات والأقسام، وتعزز الانسجام والمرونة الداخلية، وكذلك تسهل عملية التواصل الفردي التي تدعم عملية المشاركة في الخطط وصنع القرارات.¹

ويمكن إضافة صفات أخرى للمنظمات الفعالة وهي:

- الاعتماد على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل
- مستوى عالي من التكنولوجيا والتقنيات داخل المنظمة.
- الاعتماد على أنظمة رقابية وجزائية موضوعية ومرنة أكثر منها حازمة وردعية.
- وجود علاقات إنسانية وموضوعية بين الأفراد وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- المنظمات كبيرة الحجم فعالة أكثر من المنظمات صغيرة الحجم.
- التأثير الإيجابي بالبيئة المحيطة بالمنظمة وبالمجتمع.²

كما يرى آخرون أنه يجب على أي منظمة فعالة أن تتوفر فيها المعايير التالية:

الجدول رقم (01-02): يوضح معايير الفعالية التنظيمية.

أندرو دوبرين		سيلر	بريس	روبرت كابلان	تالكوت بارسونز	معايير الفعالية التنظيمية
انتظام العمالة	تحقيق الأهداف	الإنتاجية	الإنتاجية	الاستقرار	التكيف	
استقرار الأعمال	تحقيق الأرباح	الرضا	التكيف	التكامل	الإنجاز والأداء	
الرشد في الأداء الفني والإداري	الاستخدام الكفء للموارد	التطوير	الروح المعنوية	التحصيل	الانسجام الخارجي	

¹ - علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995، ص 64-73.

² - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 200.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

تكامل جهود العاملين	المسؤولية الاجتماعية		اتساق السلوك	رغبة العاملين	صيانة هوية المنظمة
إنتاج السلع أو الخدمات	رضا الزبون		استقرار المنظمة		
عمر المنظمة	خفض التكاليف				

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى ما سبق من المعلومات.

ثانياً: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

تتطلب الفعالية التنظيمية العديد من الخطوات والعمليات التي تساعد في زيادتها، وتحقق الاستفادة القصوى والمثلى من الموارد البشرية، لتنظيم جهود واستغلال باقي الموارد الخاصة بالمنظمة لتحقيق الأهداف، وتتمثل هذه المتطلبات في:

- اللامركزية والتفويض: هي طريقة تخلص المنظمة من الطريق التقليدية في أداء أعمالها، فهي تمنح الحرية ومساحة للعاملين والموظفين في توجيه أنشطتهم الخاصة بوظائفهم أو أقسامهم، وتقوم بتوسيع العمل والنشاطات بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة، يساعد ذلك على تحفيز ودفع الأفراد إلى الإبداع في أداء نشاطاتهم، وكذلك تعمل على إشباع مختلف الحاجات والرغبات الاجتماعية والنفسية الخاصة بالموارد البشرية، وتشجع على تحمل المسؤولية في أدنى مستويات المنظمة.¹

زيادة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وتقليل المركزية في اتخاذ القرارات يعزز من اتساع درجة الحرية في التصرف عند أداء أنشطتهم ووظائفهم وتحمل المسؤوليات جراء ذلك، وهذا ما يشجع بعض من حاجاتهم الاجتماعية ورغبة منهم في القيادة.

- تقييم الأداء: الاعتماد على برامج تقييم الأداء لا تشعر الفرد وكأنه تحت الرقابة الدائمة، بل يتم الاعتماد على برامج يشارك فيها الفرد دون الشعور والإحساس بالتفتيش المقيد لحرية، وتتم هذه العملية بصفة دورية، وتنجح هذه البرامج عند مشاركة الفرد وتقبله للأهداف المسطرة، وتنجح أيضاً عندما يلعب القائد دوراً مهماً في هذه العملية، وتحقق نتائج جيدة في دفع وإشباع الحاجات وتحقيق إنجازات فردية وتنظيمية.²

إن الاعتماد على برامج تقييم تركز على دفع الفرد لتحقيق الأهداف المسطرة، وليس كمنتج خاضع للتفتيش، وكذلك تقوم بتحديد الإنحرافات بموضوعية وإصلاح الخلل في أداء الأفراد.

- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفير الظروف والبيئة الملائمة للعاملين تشجعهم على تسخير طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وإشراك العاملين في إعداد الخطط وفي عملية اتخاذ القرار، يحقق

¹- مايكل تي مانيسون، جون إم إيفانيسيفش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأردن، 1999، ص 264.

²- المرجع نفسه، ص 266.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

الكثير من الحاجات البشرية والتنظيمية، وتكوين لجان تنظيمية تضم مختلف الأفراد من مختلف المصالح والمستويات، لتفعيل المشاركة الفعلية ونقل وتبادل الأفكار والتعليمات والقرارات.¹ تشجيع المشاركة في القرارات وإعداد الخطط ووضع الأهداف، يدفع بالأفراد بالالتزام والتمسك بتحقيق الأهداف، ويتم ذلك من خلال وضع أنظمة اتصال فعالة تساعد على نقل المعلومات على المستوى الفردي والتنظيمي داخل المنظمة.

- زيادة فعالية الاتصال: عملية الاتصال تعتبر شريان وعصب الحياة داخل المنظمة، فهي من ترتبط المستويات والأقسام والأفراد مع بعضهم البعض، لذلك يجب على المنظمة القيام بخطوات لتحسين المنظمة:

- توضيح الخطوط والقنوات التي يتم من خلالها تسهيل عملية نقل المعلومات بين كل مكونات المنظمة من الأفراد والمستويات.

- تنظيم الاجتماعات والجمعيات الدورية بحيث يتم فيها طرح الأفكار والمعارف ومشاركة القضايا المهمة.²

- تشغيل المسؤول الكفاء في الأقسام والوحدات والذي يساعد في تسهيل عملية التواصل ونقل القرارات والمعلومات بين الأفراد والوحدات.

- التركيز على انشغالات الأفراد وردود الأفعال في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتسهيل نقل هذه الانشغالات بين المستويات وصولاً للمنفذين، والسعي إلى الرد والاستجابة على هاته الانشغالات والتفاعل معها.

- توسيع العمل: تشجيع تقل المسؤولية في أدنى المستويات التنظيمية، وتوفير الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.³

إن مثل هذه الأفكار لا يمكن اعتمادها بشكل كامل داخل المنظمات، فاختلاف المنظمات يجعلها تعتمد خطوات دون الأخرى، فهناك من المنظمات من يسعى إلى كسب الممثلين النقابيين عن طريق مغريات السكن والترقية والزيادة في الراتب، أما بالنسبة للمشاركة فإن الإدارة المسيطرة المتبعة للنظام التقليدي لا تسمح بالمشاركة، وينطبق الأمر على المؤسسات العمومية والحكومية⁴، وعليه يجب

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 295.

² - مايكل تي مانيسون، جون إم إيفانيسيفش، مرجع سابق، ص 572.

³ - بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية مدخل سيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص ص 40-42.

⁴ - بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص ص 43-45.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

على الإدارة أن تسعى لتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على الطرق والوسائل الإبداعية وتفعيل العناصر والخطوات التي تسمح لها بتقديم أداء فعال.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في المنظمات الإدارية

تسعى كل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها إلى تحقيق الفعالية في أدائها، إلى أن هناك العديد من العوامل والقوى التي تعيق تحقيق ذلك.

هناك العديد من العوامل والاعتبارات الإدارية والتنظيمية والعوامل المؤثرة في تنفيذ الأعمال بالمنظمات الإدارية، نذكر منها:

- المركزية واللامركزية: وهي من تمنح الاستقلالية والصلاحيات والقدرة على التفويض وتحديد الإدارات أو المنظمات أو الوحدات الإدارية المخولة لها لتنفيذ الأعمال والنشاطات الإدارية، وكذلك تحدد طرق وأساليب الاتصال التنظيمي الإداري والتواصل الفردي داخل المنظمات.

تعمل المنظمات الإدارية على تحديد الإجراءات والأفعال التي تسهل تنفيذ السياسات العامة المسطرة من قبل الدول والأنظمة والحكومات، وتزيد من فعالية المنظمات الإدارية في الاستجابة للمتطلبات الجماهيرية خاصة في فيما يخص قضايا المصلحة العامة.¹

- الهيكل التنظيمي: يحدد شكل وحجم الهيكل التنظيمي قدرة المنظمة الإدارية على القيام بالأنشطة والأعمال، وتوفير الاستقلالية في الهيكل التنظيمي ينعكس إيجابا في تنفيذ السياسات العامة، وتحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت هذه المنظمة.

- الدعم السياسي: تسعى الأجهزة والمنظمات الإدارية الحصول على الدعم السياسي، والحفاظ على التعاون المطلوب الذي يدعمها في أداء أعمالها بشكل يساعدها على البقاء والاستمرار.²

- البيئة: تملك المنظمة الإدارية علاقة مع البيئة المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، التي من الممكن أن تقوي أو تضعف علاقة المنظمة ببيئتها بشكل يؤثر على أدائها، ونجد أن من يحاول أن يبقى على الأوضاع كما هي ولا يسعى للتغيير أو الانسجام والتكيف مع مختلف التغييرات يخلق معارضة للسياسة العامة داخل المنظمة وخارجها، وهناك من يواكب ويسعى إلى الاستجابة لمختلف التغييرات البيئية ويتكيف وينسجم معها من أجل ضمان استمرار القيام بالأعمال والأنشطة الخاصة بالمنظمة.³

- الثقافة التنظيمية: شكل ونوع وقوة أو ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة يساهم في القيام بأداء فعال فردي أو جماعي وبالتالي أداء تنظيمي عالي.

¹- بلجوهر خالد، مرجع سابق، ص 67.

²- المرجع نفسه، ص ص 67، 68.

³- بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية مدخل سوسيولوجي، مرجع سابق، ص 32.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- درجة التخصص: يظهر في تقسيم العمل والوظائف وتحديد متطلباتها بدقة، الأمر الذي يساعد على وضع الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الموجودة.
- التكنولوجيا والتقنيات المستعملة: الاعتماد على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في مختلف الأنشطة والوظائف والعمليات داخل المنظمة، يساهم في تقديم مستويات أداء عالية.
- الاتصال التنظيمي: توضيح المستويات والصلاحيات وطرق التواصل التنظيمي والفردى يخلق التوازن بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة، ويبعدها عن الصراعات التنظيمية والفردية، وتتجنب عدم الوضوح في الأوامر والمعلومات والأهداف من الأنشطة والأعمال.
- الرقابة والتقييم: تحديد أنظمة الرقابة والضبط التي توضح شكل العقوبات والجزاءات، وكذلك تحديد الأخطاء وتقييمها ومحاولة إصلاحها بشكل فعال¹.
- يمكن جمع العوامل المؤثرة على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمات الإدارية فيما يلي:
- النظام السياسي: طبيعة وشكل الوحدات المكلفة بإصدار القرارات التي تساعد المنظمة في الحصول على الموارد والدعم من البيئة الخارجية.
- النظام الاقتصادي: شكل وطبيعة الأنشطة والوظائف الموجود في المنظمة، وما ينتج عنها سواء سلع أو خدمات أو وظائف إدارية.
- النظام الرقابي: كل العمليات والإجراءات والطرق التي تدفع الأفراد والوحدات إلى التمسك بتحقيق أهداف المنظمة.
- النظام البيئي: وهي مختلف التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة ونشاطها.

¹- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات، مرجع سابق، ص ص 230-332.

المبحث الثاني: الأداء البشري في المنظمات الإدارية

إن المنظمات تلتزم بتجميع موارد بشرية، وتقوم بتحويلها إلى طاقات مؤهلة ذات ميزة تنافسية، ينعكس ذلك إلى تقديم مستويات أداء فعالة، الأمر الذي يساعد المنظمة على التفاعل والتكيف مع مختلف التغيرات، بشكل يساعد المنظمة على استعادة عافيتها في حالة الأزمات. كما أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية والمادية والطبيعية التي تساعد المنظمات على التحكم في مواردها البشرية واستغلالها بأفضل طريقة، لأن المورد البشري يعتبر أهم عنصر والمحرك الأساسي والمنظم والقائم بالأنشطة، بشكل فعال وبتوجيه من الإدارة.

في هذا المبحث سيتم تناول الموضوع حسب المطالب التالية:

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية

تختص إدارة الموارد البشرية باستقطاب الأفراد، وتدريبهم والمحافظة عليهم وحمايتهم، ومكافئتهم وتعويضهم، وكذلك تقوم بمتابعة الثقافة التنظيمية والقدرات القيادية، والحرص على تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة والبرامج والسياسات التي تقوم بتنظيم أعمال الموارد البشرية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ونجد أن هناك اختلاف كبير بين الباحثين حول تعريف هذه الإدارة، وفيما يلي تقديم إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: تعريف المورد البشري

- لغوياً: لفظ المورد أي المصادر أو الوسائل، وهو كل ما يساعد الإنسان على ما يحقق أهدافهم.
- اصطلاحاً: هو كل مصدر مادي أو معنوي يتم استخدامه بفعالية لتحقيق منفعة ما¹، ويرى دراكر أن الموارد البشرية يعتبر مورد حقيقي للمنظمة، وهو سبب النجاح أو الفشل، لذا فالإنسان أو الفرد إذا تم إدارته بشكل جيد فيعد سبباً للنجاح، وهو مصدر للفشل في حالة إهماله أو إساءة إدارته².

إن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الأفراد التي تساهم في تحديد سياسات والقيام بالمهام والنشاطات التي تحقق أهداف المنظمة، وتنقسم إلى: الموارد القيادية، الموارد الاحترافية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، نجد حسب هذا التعريف أن هذا منظور المنظمة إلى الموارد البشرية فهي ترى أنهم من يقومون برسم وتحديد الأهداف والسياسات وتنفيذها كل حسب موقعه في المنظمة، وحسب نسبة مشاركته في الأعمال والنشاطات.

ويعرف ماكس سيبورين "M.Seporine" المورد بكل شيء له قيمة، ويكون أما متاح أو غير متاح، يستعمله الإنسان كأداة ووسيلة لإنجاز الأعمال أو حل مشكلة، أو مواجهة أزمة أو إشباع حاجة.

وعرفت على أنها القوى العاملة في الدول والمتكونة من السكان العاملين المدنيين والعسكريين أو الذين يبحثون عن العمل³، هي تعبر على أن الموارد عبارة عن كل الخدمات القائمة والمتاحة في المجتمع للاستفادة منها، وهي تعبر عن نظرة المجتمع للموارد البشرية بحيث ترى على أن السكان هم الموارد

¹- أحمد جابر علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية: دليل المدير المحترف، (ط1)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 35.

²- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1995. ص 25.

³- أحمد جابر علي، مرجع سابق، ص 35.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

البشرية على اختلاف صفاتهم مدنية أو عسكرية الذي يقومون بالأعمال والنشاطات في المجتمع والمؤسسات والمنظمات أو الذين يبحثون عن عمل لاشباع حاجاتهم.

إن الموارد البشرية هي المحرك وطاقة أي منظمة، ويقع عليها الاستغلال الأمثل لها والاستثمار فيها، وتسييرها والتخطيط لها وتوجيهها وتقييمها.

أن الموارد البشرية تعتبر شرط أساسي لتحقيق الأهداف، لأن المورد هو من ينجز المهام ويتحمل المسؤوليات، ويعمل على حل المشاكل ومواجهة الأزمات، ويقوم بإنتاج السلع وتقديم الخدمات وإشباع الحاجات.

وتتصف الموارد البشرية بالندرة من حيث الكم والكيف، فنجد أنها متنوعة ومتعددة لكنها تحتاج إلى مجهود وتكون غير متاحة، أو تكون غير كافية للاستفادة منها، ويجب الاعتماد على الخطوات التالية للحصول على الموارد البشرية في ظل الندرة التي تعاني منها هذه الموارد:

- عدم إهدار الموارد البشرية يتم ذلك بحسن التعامل معها.

- الاستخدام العقلاني للموارد البشرية والتوزيع العادل لها.

- التخطيط السليم للموارد البشرية بما يوافق البرامج والوظائف والعمليات والوسائل والأهداف.

وتعتبر الموارد البشرية محور حيوي ورئيسي لأي منظمة، لأنها تؤثر على كل من المستوى التنظيمي والمستوى الفردي، فعلى الإدارة التحكم وتوجيه الاختلافات الجسدية والعقلية والنفسية للأفراد، كذلك الاستغلال الأمثل للخبرات والمهارات والقدرات التي تتميز بها هاته الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة.

المورد البشري هو كل فرد ينتمي إلى المنظمة وتحت تصرفها، مهما اختلف مسماه سواء كان عاملاً أو موظف، وهذا المورد يملك حقوق يجب على الإدارة أن تؤديها له، وعليه واجبات يجب أن يقوم بها للمنظمة، ويعبر عن نجاح أو فشل المورد البشري من خلال ما يقدمه من أداء.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعتبر هي الجهة المسؤولة عن كل ما يخص الموارد البشرية، وتعتبر أهم عملية في المنظمة لأنها تساعد في توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، وإنجاز الأعمال والقيام بالنشاطات، ونجد أن هناك اتجاهين رئيسيين في تعريف إدارة الموارد البشرية وهما:

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

1-2- النظرة التقليدية: التي تعتبر إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني، يركز على النشاطات التنفيذية كمتابعة الحضور والغياب والإجازات، وتحديد الرواتب، حفظ الملفات والسجلات، الحفاظ على الوضع التنظيمي العام للمنظمة.¹

2-2- النظرة الحديثة: تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المنظمة، مثل باقي الوظائف كالإنتاج والتمويل والتسويق، فهي من تقوم بالحصول على الموارد البشرية، وتدريبهم وتنميتهم والمحافظة عليهم، إضافة إلى النشاطات التنفيذية الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية، ويتم ذلك وفق مخططات وعمليات خاصة تقوم بها إدارة الموارد البشرية.²

هناك من يعتبرها بأنها الإدارة المسؤولة عن أداء الأنشطة والبرامج والفعاليات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتحفيز من أجل الوصول إلى الإنتاجية بكفاءة وفعالية، وكذلك هي الإدارة المسؤولة عن توجيه المنظمة والفرد لتحقيق الأهداف.³

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم علاقات الأفراد والمجموعات والوحدات داخل المنظمة، وكذلك تحدد الأنظمة والطرق التي يمكن أن تساهم في فعالية التنظيم.

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من القواعد العامة والأنشطة التي تختص بالموارد البشري داخل المنظمة، وتتضمن كل الأدوات والوسائل والأساليب التي تستخدمها الإدارة والمدراء بطريقة فعالة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.⁴

ويرى كل من شيرمان "W.Sherman" وشرودان "Shrodan" بأن إدارة الموارد البشرية تحدد الأنشطة والأعمال التي يجب أداؤها والقواعد التي يجب اتباعها، ومهمة المسؤول إدارة الموارد البشرية مساعدة الرؤساء وباقي المدراء بتقديم آراء ومقترحات عن كيفية التحكم وإدارة مواردهم بفعالية.⁵

وتعرف كذلك بأنها الإدارة التي تعمل على توفير كل متطلبات الأداء والإنتاج، مع المتابعة والرقابة من أجل ضمان نجاح المنظمة، وتنظيم العلاقة التي تربط بين المنظمة والأفراد في مختلف الإدارات والنشاطات.⁶

1- أحمد جابر علي، مرجع سابق، ص 37.

2- محمد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 38.

3- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 23.

4- محمد عماني، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، التخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019-2020، ص 80.

5- مؤيد موسى أبو عساف، هيثم عبد الله المرعي، تطبيقات العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، (ط1)، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 13.

6- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص 24.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية مكون وجزء مهم في الخطة الشاملة للمنظمة، بحيث يجب أن تعبر عن طريقة تعامل المنظمة مع الموارد البشرية، ويجب أن تعمل على إحداث التوازن بين رغبة المنظمة في تحقيق أهدافها، وبين قدرة المنظمة على إشباع حاجات ورغبات وتحقيق طموحات مواردها البشرية، الذي يعتبر من أهم مكونات وأصول المنظمة وهو الذي يقوم بالأعمال والنشاطات، ويعمل على استغلال باقي الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية الموارد البشرية تظهر في تأثيرها على العملية الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي وعمليات تقييم البرامج والأنشطة، وتحديد السياسات وطرق تطوير الكفاءات والقدرات، تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- قدرة الموارد البشرية على التحكم في باقي العوامل والموارد الإنتاجية الخاصة بالمنظمة.
- تعتبر نظاماً فرعياً ضمن النظام الكلي للمنظمات، وبالتالي فإن فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في القيام بأعمالها يؤدي إلى تحقيق النظام الكلي لأهدافه.
- تعزيز القدرة والقيمة التنافسية للمنظمة من خلال امتلاكها لموارد بشرية نادرة وفعالة، تتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار، وتمتلك مهارات وقدرات متنوعة، كل ذلك يعزز من القوة التنافسية للمنظمة.
- تعمل على توجيه الموارد البشرية في مواجهة التحديات والتهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الانسجام والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.¹
- ويرى آخرون أن أهمية إدارة موارد بشرية تتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، فكل من الميزة التنافسية، والرضا الوظيفي، والأداء الفعال، وتعزيز القدرة على الابتكار وغيرها من الأهداف تتحقق بواسطة إدارة الموارد البشرية، ويمكن جمع أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:
- الأهمية الوظيفية: ويظهر في دعم قدرة مختلف القطاعات وباقي الإدارات والوحدات التنظيمية على القيام بأنشطتهم بالشكل المطلوب، ويتم ذلك بتوفير المورد البشري المناسب لشغل وأداء الأعمال اللازمة والوظائف الموجودة.
- الأهمية التنظيمية: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وكفاءة إنتاجية أعلى، مستويات أداء عالية وبشكل فعال، وكذلك تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.¹

¹ - مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، القاهرة، 2018، ص ص 7-8.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- الأهمية الاجتماعية: تساهم إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمة على تحمل والقيام بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.

- الأهمية الشخصية: تساعد إدارة الموارد البشرية الأفراد على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق أهدافهم الشخصية.²

ثالثاً: مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة

لدى المنظمات اقتناع تام بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن شريك استراتيجي، وتلعب دور الخبير الإداري في مواجهة الأزمات والتحديات والاستفادة من الفرص، وتساهم في تحديد الوظائف اللازمة وتوظيف العناصر الملائمة لها، كل هذه المساهمات تعزز من مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة مقارنة بباقي الإدارات، وتظهر مكانتها في النقاط التالية:

- الخبرة الإدارية: وتظهر في قدرتها على تهيئة الأفراد لمواجهة مختلف التحديات والأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وكذلك قدرتها على تحديد النقائص في المهارات والقدرات اللازمة لباقي الإدارات من أجل القيام بأعمالهم، فهي تدعمهم بالموارد البشرية الملائمة لطبيعة نشاطهم، وكذلك تساهم في رفع القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تشجيع الابتكار والإبداع والقدرة على اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.³

- القوة الاستراتيجية: لا يمكن لأي منظمة أن تضع خطة استراتيجية ناجحة، إلا وللمورد البشري دور رئيسي وحيوي فيها، فهو القائم بالأعمال والنشاطات، وهو من يقوم بتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.⁴

- الاستخدام الأفضل: تقوم بإدارة نشاط الموارد البشرية من خلال توجيه الجهد والأداء من أجل تحقيق الأهداف، وكذلك تقوم بتخطيط وتنفيذ الممارسات الإدارية التي تعمل على الحصول وتنمية والمحافظة وصيانة الموارد البشرية، بشكل يساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق الإبداعية والابتكار ومستويات أداء عالية ومتميزة.⁵

- عامل التغيير: تساهم في مواجهة مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتساهم في تحقيق الانسجام الداخلي بين الأفراد والمستويات والوحدات التنظيمية من خلال التحكم في طرق التفاعل

¹- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص 24.

²- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص 24، 25.

³-Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. **Fundamentals of human resource management**. McGraw-Hill Education, 2018, p8.

⁴- مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، مرجع سابق، ص 11.

⁵- المرجع نفسه، ص 12.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

والاستجابة والتواصل بينهم، وكذلك تساهم في جعل الموارد البشرية قادرة على مواجهة التغيرات الخارجية والتكيف معها بشكل يتيح للمنظمة القدرة على الاستمرار والبقاء في المنافسة.¹

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في قوة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم إدارة في كل المنظمات، حيث تؤكد الأبحاث والدراسات على نجاح أي منظمة يبدأ من قوة مواردها البشرية وقوة الإدارة المسؤولة عنها، ويختلف موقعها حسب الهيكل التنظيمي لكل منظمة، حيث ينصح بأن تكون إدارة الموارد البشرية في موقع يسمح لها بالإرتباط والتفاعل مع كل المستويات والوحدات في المنظمة، ومن أهم العوامل المؤثرة في موقع إدارة الموارد البشرية بالمنظمات هي:

1- حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة في موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي، بحيث نجد:

* المنظمات صغيرة الحجم: تكون إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري مدمجة ضمن الإدارة العليا.

* المنظمات كبيرة الحجم: توضع في قمة الهرم الإداري لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتحكم وتسهيل عملية الاتصال بين المستويات والوحدات، وتساعد في وضع الميزانية العامة للمنظمات.²

إن حجم المنظمة يحكمه عدة عوامل هي:

* العوامل الداخلية: تتمثل في: عدد الأفراد، حجم رأس المال، مستوى الإنتاج، مستوى النشاط المالي.
* العوامل الخارجية: المنافسة، التغيرات البيئية الخارجية، رغبات أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.³

2- طبيعة عمل المنظمة: يختلف موقع إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة عمل ونشاط المنظمة، بحيث:

* المنظمات الاقتصادية: نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية يكون قريبا من الإدارة العليا، بسبب رغبة المنظمة في معرفة العدد والقوة وقدرة الأفراد الإنتاجية، وتساعدهم في تحديد الطرق والبرامج التدريبية التي تعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

¹ - مؤيد موسى أبو عساف، هيثم عبد الله المرعي، مرجع سابق، ص 21.

² - أحمد لمعاي، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 28.

³ - علي الشريف، منال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 31.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

* المنظمات الخدمية: ويندرج ضمنها المنظمات العامة وغير الربحية فإن موقعها لا يؤثر في عمل المنظمة، فهي تكون تابعة لأنظمة موضوعة سلفاً من قبل الأنظمة والمؤسسات المركزية، وينحصر عملها في متابعة تطبيق القوانين واحترام الاجراءات واللوائح¹.

3- المركزية واللامركزية: تقوم المركزية وتركيز السلطة في إلغاء دور إدارة الموارد البشرية، ما يجعلها ضمن مستويات أدنى في المنظمة ويلغى العديد من أنشطتها، وتقوم اللامركزية وسياسات التفويض بدعم قوة إدارة الموارد البشرية للمنظمة، وتصبح لها القدرة في ممارسة أعمال تخصصية ونطاق إشراف كبير مهما كان حجم المنظمة، وهذا ما يساعد على مراقبة تنفيذ الأعمال، ويساهم في تحقيق الأهداف².

4- التقنية المستعملة: إن امتلاك المنظمة لتقنيات متطورة يدعم موقع إدارة الموارد البشرية، لأنه يسهل عملية الإتصال بين الأفراد والوحدات عند أداء المهام، ويساهم في المشاركة في عملية اتخاذ وصنع القرارات ووضع الخطط والأهداف، أما المستوى المنخفض يدفع بإدارة الموارد البشرية إلى التقرب من الوحدات وهذا ما يضعف من موقعها في الهيكل التنظيمي.

5- الموارد البشرية: مستوى مهارات والقدرات وكفاءة الموارد البشرية يعزز من قوة إدارة الموارد البشرية، لأنها تعتبر ثروة مهمة والمحرك الأساسي للمنظمة، وهي القائمة بأنشطة والأعمال التي من خلالها تتحقق الأهداف³.

6- الثقافة التنظيمية: إن شكل وطبيعة الثقافة السائدة في المنظمة يعزز من قوة وموقع إدارة الموارد البشرية، فنجد المنظمة التي تعطي الأولوية للعلاقات والقيم الإنسانية تقدر وتدعم موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أما الإدارة التي تركز على الربح فهي لا يهتمها موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكلها التنظيمي.

7- البيئة: وتشمل كل المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في قوة وموقع إدارة الموارد البشرية، فقوة السوق المنافسة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والثقافية تعزز من قوة وموقع إدارة الموارد البشرية وتضعها في أعلى الهرم الإداري، أما الاستقرار في البيئة يؤدي إلى تقليص وتحجيم دور إدارة الموارد البشرية⁴.

¹- حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، (ط1)، مرجع سابق، ص ص 32-35.

²- علي الشريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص 35.

³- ليلي بكري، تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 54.

⁴- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 68.

ثانياً: صفات المسؤول عن إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الركائز المهمة لأي منظمة، وأهم الوسائل التي تقوم بتحقيق الأهداف المسطرة، لذا يجب أن تتوفر مجموعة من الصفات المميزة في الشخص المسؤول عن إدارة الموارد البشرية، ومن أهم الصفات الواجب توفرها هي:

- الإلمام بوظيفة الموارد البشرية: يجب أن يكون المدير ملماً بكل الوظائف الفنية والتنفيذية والتشغيلية لإدارة الموارد البشرية، ويكون عالماً بكل الأعمال والأنشطة الخاصة بها، وكذلك يملك القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ويمتلك القدرة على معرفة التغيرات والتفاعلات الفردية والتنظيمية داخل المنظمة، تساعد على اتخاذ القرارات وتحمل عواقبها، يملك المعرفة بنظام الحوافز والمكافآت الأمر الذي يساعده على إدارة الموارد البشرية بفاعلية.¹

- العمل ضمن الفريق: تشجيع العمل والمشاركة ضمن مجموعة أو فريق، يقوي الروابط الوظيفية ويجنب الصراعات الداخلية، ويرفع من معنويات الأفراد كونهم مهمين للعمل.

- الأخلاق العالية: يجب على المدير أن يكون شخص ذو أخلاق عالية، ويمتلك ثقافة ومستوى تعليمي عال، الأمر الذي يجعل من الأفراد يتطلعون إليه، ويساعده في التحكم فيهم مما يساهم في تحقيق الأهداف.

- الاتصال والتواصل: يملك القدرة على التواصل بطريقة واضحة، الأمر الذي يساعد على التخطيط ورسم السياسات، وأداء المهام بسرعة وفعالية، وعملية التواصل تعمل على زيادة قوة إدارة الموارد البشرية في تعاملها مع الإدارة العليا، وإقناعها بمتطلباتها ورغبات التي يسعى لتحقيقها، وكذلك تساعد على بناء الثقة بين الموظفين، أو بين الوحدات التنظيمية للمنظمة ما يخلق بيئة آمنة، ويشعر الأفراد بالأمن الوظيفي.²

- رسم السياسات: يجب على المدير أن يمتلك رؤية واسعة، وإطلاع على كل المعلومات والبيانات، ويشعر بكل المتغيرات الداخلية والخارجية، ويمتلك القدرة التخطيط الاستراتيجي السليم، الذي يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف.

¹- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، 2015، ص 32.

²- مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، مرجع سابق، ص 16.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- الإلمام بالتقنية وتطوراتها: أن تكون له خلفية واسعة بكل التطورات التقنية الحاصلة، وخاصة تلك التي تساعده في وظيفته وفي الوظائف المتواجدة في المنظمة، بشكل تساعده على أداء المهام واستمرار الأنشطة بفعالية.¹

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

إن موضوع أداء الموارد البشرية أثار اهتمام العديد من الباحثين سواء في الجانب النظري التطبيقي، في محاولة منهم لتحديد مفاهيم فيما يخص الأداء والموارد البشرية، هذا ما خلق العديد من الدراسات والأبحاث، وكذلك خلق العديد من المفاهيم تحاول أن تبين وتعرف هذه المواضيع.

الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

يعبر أداء الموارد البشرية عن كل الأعمال والنشاطات التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وهو عبارة عن مقياس يمكن المنظمة من معرفة نجاحها أو فشلها.

أولاً- تعريف الأداء

يعتبر مصطلح الأداء من أحد أبرز المفاهيم التي تسعى كل المنظمات إلى تحقيقه والتحكم فيه، لكن نجد أن هناك اختلاف كبير في تقديم مفهوم دقيق لهذا المصطلح، لذا سيتم دراسة أهم التعاريف كما يلي:

1-1- **التعريف اللغوي:** الأداء في اللغة العربية يذكر في عدة مواضع سواء في القرآن الكريم أو في السنة النبوية الشريفة، ونجد في قوله تعالى: {فَاتَّبَاعٌ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ}،² وهي تعبر عن الدية أن يحسن الطالب الطلب، وأداء إليه بإحسان وهو أن يحسن المطلوب الأداء، على هذا الطالب أن يطلب بالمعروف، وعلى هذا المطلوب أن يؤدي بإحسان.³

الأداء كلمة مفردة تعني تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق، ونجد لفظ أدى تأدية، أي أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه: أي قضيته، ونقول قام بأداء واجبه أي أنجزه، وأكمله.⁴

والأداء لغوياً مصطلح "Performance" مشتق منه الكلمة الإنجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" ويعني تنفيذ مهمة أو إنجاز عمل، أي إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز.

¹- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص 48.

²- سورة البقرة، الآية 178.

³- محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري: جامع البيان عن تأويل أي القرآن، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2010، ص 27.

⁴- مجد الدين الفيروز أبادي، القاموس المحيط، (ط 2)، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1987، ص 38.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

1-2- التعريف الاصطلاحي: ويشير إلى النتائج التي تبين درجة تحقيق المهام والطريقة التي ينجز بها الفرد الأنشطة المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها.¹

ويرى راوية حسن أن هناك تداخل بين مصطلحين الجهد والأداء، فالجهد يعبر عن مقدار الطاقة المبذولة في العمل، أما الأداء فيشير إلى قياس النتائج التي حققها الفرد.²

وعرف كذلك بأنه المرآة التي تعكس نجاح أو فشل المنظمة، وهو الفعل الذي يعبر عن أنشطة المنظمة وتسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها³، ويرى جواد أن الأداء بدرجة إنجاز الفرد وقيامه بالأنشطة والمهام الموكلة إليه في مكان عمله.⁴

الملاحظ من خلال هذه التعاريف أن الأداء يعبر عن الطريقة التي من خلالها يقوم الفرد بتنفيذ مهام وظيفته، ونجد أن الأداء يظهر في النقاط التالية:

- الأداء عبارة عن نشاط موجه من قبل الإدارة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- الأداء يعبر عن إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

- الأداء هو إنجاز الفرد للمهام الخاصة بمكان وظيفته.

وقد حاول الكثير من الباحثين التفريق في المفاهيم الخاصة بين الأداء وباقي المفاهيم كالسلوك والإنجاز، وهذا ما قام به كل من بارترام "T.Bartram" وكاسيمير "G.Casimir" بحيث يرون أن:

- السلوك: يعبر عن الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمات التي يعملون بها.

- الإنجاز: عبارة عن النتائج وآثار انتهاء الأفراد لأعمالهم والقيام بنشاطاتهم.

- الأداء: يعبر عن اندماج وجمع بين السلوك والإنجاز أي يعبر النشاطات والأعمال وما ينتج عنها من آثار.⁵

وقامت كل من ليليانا "E.Luliana" وماريا "C.Maria" بتقديم تعريف للأداء الذي تتميز به المنظمات غير الربحية ومنظمات القطاع العام، إذ يسعى لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- تحقيق الأهداف المسطرة من خلال استغلال الموارد المتاحة في المنظمة.

- التركيز على استفادة كل الفئات المستهدفة وخاصة الأطراف الخارجين.

¹- حيدر الدليبي، دور القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية، ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014، ص 60.

²- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 202.

³- طاهر محسن الغالي، إدريس وائل صبيح، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 477.

⁴- محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019، ص 117.

⁵- Bartram Timothy, Casimir Gian, **The Relationship Between Leadership and Follower In-Role Performance and Satisfaction With the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28, Issue. 1, 2007, p

- الاستغلال الأمثل والأفضل للموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

من خلال كل التعاريف السابقة التي حاولت تقديم تعريف لمصطلح الأداء، بحيث نجد أن كل تعريف يشمل جانب من الجوانب المتعلقة بالأداء، ونرى كذلك أن الأداء يعبر عن سلوك وظيفي يتشكل نتيجة تفاعل مجموعة من القوى الداخلية والخارجية المحيطة به.

وعليه يمكن القول إن مصطلح الأداء يتعلق بشكل رئيسي بالعنصر البشري وكل ما يؤثر فيه أو يتأثر به هذا العنصر بشكل يعيقه أو يساعده على تحقيق النتائج المطلوبة، لذا نقدم التعريف التالي للأداء على أنه يعبر عن عملية تحويل المدخلات التنظيمية المتمثلة في الموارد الوسائل والطرق والأساليب المتاحة إلى مخرجات تعبر عن النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ثانياً: أداء الموارد البشرية

قد أعطى بعض العلماء الأداء بعداً استراتيجياً من خلال ارتباط الأداء بالميزة التنافسية، وانطلاقاً من ذلك عرف أداء الموارد البشرية بأنه قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في سوق تنافسية، من خلال أداء كفاء وفعال، وكذلك يعبر عن درجة إتمام الفرد للمهام المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، ويقاس على أساس النتائج، أما الجهد فهو يشير مقدار الطاقة أو القوة المبذولة للقيام بالأعمال والنشاطات.²

باعتبار أن المنظمات والمؤسسات تنشط ضمن بيئة مفتوحة دائمة التغير والتطور، سعى علماء الاستراتيجية بالتحكم في الأداء بشكل يساعد الموارد البشرية التكيف والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتقديم أداء متميز وتحقيق الاستمرارية. لقد ركز التعريفين السابقين على أن الأداء يرتبط بقدرة المنظمة على المنافسة على مختلف المستويات، وتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القريب والمتوسط والبعيد هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن التعريف الاستراتيجي للأداء يركز على المؤسسات والمنظمات ذات الأنظمة المفتوحة، ولكن لا يمكن تبني مثل هذا التعريف على المؤسسات العمومية التي تعتبر أنظمة مغلقة قليلة التفاعل مع البيئة الخارجية لها.

¹- Luliana Ion Elena, Maria Criveaun, **Organizational Performanc – A concept that self – seeks to find itsele**, ACADEMICA BRÂNCUȘI PUBLISHER, Annals of the „Constantin Brâncuși, University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4,2016, P181.

²- حسن روابية، مرجع سابق، ص 209.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

يشار إلى أداء الموارد البشرية بالأداء الوظيفي بأنه مجموعة من أنماط السلوك التي يقوم بها الموظف عند أداء مهامه، وهذه الأنماط تتضمن تحمل المسؤولية، كفاءة الأداء، ولاء الموظف، الخبرة الفنية المطلوبة، الإبداع وقبول مهام جديدة.¹

ويعبر الأداء الوظيفي عن ولاء الموظف للمؤسسة، ومدى الالتزام بالنواحي الإدارية والفنية للعمل، ومستوى التواصل والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، الأمر الذي ينعكس على أداء المنظمة ككل.

مما سبق من تعريفات الملاحظ أن هناك تباين في التعبير عن الأداء الوظيفي، فالبعض يعبر عنه على أساس أداء الفرد، أو أداء فرق العمل، وآخرون يعبرون عنه من خلال أداء المنظمة ككل، وفي المقابل نجد اتفاق حول أن الأداء الوظيفي يعبر عن غاية أو الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، أو أنه تنفيذ العمل الذي أسند لشخص أو جماعة.

وعليه إن الأداء الوظيفي يجمع ما بين الجهد والسلوك والإنجاز كمايلي:

- الأداء هو العملية التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - الأداء هو سلوك ينتج من خلال تفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد، من أجل تحقيق هدف محدد للوظيفة.
 - الأداء يعبر عن الفعل ورد الفعل الناتج عن الفرد، الذي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- أشارت هذه المعايير أن الفعالية تكون شاملة لكل جوانب ومكونات وعناصر المنظمة، وحسب ميشال كروز "M.Cruz" فالفعالية التنظيمية تعمل على الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود، ويتحقق الأمر بكون المورد البشري يصبح مكون مبدع وامتقن في أداء أعماله ونشاطاته، فهو يعمل بذكاء ويعبر عن وعي حقيقي وكامل حول مسؤولياته.

مما سبق هناك ترابط بين الفعالية على المستوى التنظيمي وعلى المستوى البشري، فتحقيق الفعالية يتطلب التكامل في تحقيق بعض المتطلبات التي تعمل على وضع معايير تساعد الباحثين أو القائمين على المنظمات قياس والتحكم في دراسة الفعالية، وتتجلى هذه المتطلبات في تحقيق الثقة بين الأفراد مع بعضهم البعض ومع الإدارة أو باقي الإدارات والمصالح داخل المنظمة، والعمل على تجسيد الولاء التنظيمي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل الصراعات والتوتر داخل المنظمة.

¹ - حيدر الدليبي، مرجع سابق، ص 59.

الفرع الثاني: قياس فعالية أداء الموارد البشرية

تعتمد الإدارات والمنظمات على مجموعة من الطرق والوسائل، التي تظهر في أساليب ومداخل من أجل قياس فعالية أداء الموارد البشرية.

أولاً: مداخل قياس الأداء

يتم الاعتماد على العديد من المداخل لقياس العاملين:

1- المدخل المقارن: يتم مقارنة أداء الفرد مقارنة بأداء الآخرين من أفراد المنظمة ويتم ترتيبهم وفقاً لذلك، ويساعد هذا المدخل على اتخاذ القرارات الإدارية، ويعتبر فعالاً في المقارنة بين أداء العاملين، ويعتمد هذا المدخل على مجموعة من الأساليب أبرزها:

* أسلوب الترتيب: ويتم ترتيب الأفراد حسب مستويات أدائهم من الأقوى إلى الأضعف، ويحدد ذلك بمدى إنجاز المهام والأدوار الوظيفية المرتبطة بوظيفتهم.

* أسلوب المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة الفرد بشكل منفرد مع كل زملائه داخل المنظمة.

* أسلوب التوزيع الطبيعي: ويعتمد توزيع الأفراد لمجموعات، وعلى مدى إنجاز الأفراد لمهامهم وفق مقياس محدد.¹

2- مدخل الخصائص: يركز على مدى امتلاك الأفراد للصفات والخصائص اللازمة لشغل الوظائف داخل المنظمة، التي من شأنها المساهمة في إنجاز المهام والقيام بالأنشطة بشكل مثالي، ومن الأساليب التي يعتمد عليها هذا المدخل هي:

* مقياس الترتيب التصوري: وضع مجموعة من الخصائص على مقياس من النقاط، ويتم قياس أداء الأفراد بمدى توافر الخصائص والصفات المطلوبة لشغل الوظائف وأداء الأعمال والأنشطة المرتبطة بها.

* المقياس المختلط: يقوم على تحديد الأبعاد المرتبطة بالوظيفة، ويتم القياس من خلال تحديد الأداء الجيد أو المتوسط أو الضعيف بالنسبة لكل بعد.²

تعتبر عملية قياس الأداء نشاط إداري ضروري من أجل تحديد الطرق الصحيحة لأداء المهام وإنجاز الأنشطة.

إن قياس فعالية الأداء يساعد المنظمة على تحديد مدى تحقيق الأهداف، وتحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء لمساعدة المنظمة تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 88-90.

² - المرجع نفسه، ص ص 88-90.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

يساعد قياس فعالية الأداء في الوقوف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ومدى تطبيق خططها الاستراتيجية المسطرة، وكذلك يبين مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها، وقدرتها على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

ويجب الاعتماد على النقاط التالية للتأكد من نجاح عملية قياس الفعالية، وهي:

- الهدف من عملية قياس فعالية الأداء.

- مستوى القياس: أي تحديد قياس فعالية الأداء في المنظمة ككل، أو في قسم أو وحدة أو مستوى تنظيمي محدد.

- مجالات قياس: ويعتمد على الوظائف التي نسعى لقياس فعاليتها، كوظيفة الإنتاج، والتسويق، والموارد البشرية، التموين وغيرها من الوظائف، وكذلك التركيز على العامل الزمني في قياس فعالية الأداء.

- تحليل النتائج: أي دراسة العلاقة بين النتائج وارتباطها بالأهداف المسطرة.

- تنوع المؤشرات: تحري الموضوعية في القياس وذلك باستخدام أكثر من مؤشر في محاولة لتغطية كل جوانب وأطراف التي لها علاقة بأداء المنظمة.¹

تتحقق الفعالية عندما يتحقق أداء وظيفي فعال قائم على فعالية ووعي الموارد البشرية لأعمالها ولأهداف المنظمة، وتبين أن الموارد البشرية تعتبر أهم مكون للوصول إلى الفعالية، لذا يجب الاهتمام بهم والسعي إلى فهمهم وتحديد رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على إشباعها بشكل يخلق لديهم الولاء اتجاه المنظمة، ويزيد من التزامهم على القيام بنشاطاتهم وأعمالهم بدقة واتقان، وكذلك يجب على المنظمة إدارة العديد من الصراعات التنظيمية الداخلية، يزداد من الثقة المتبادلة في العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، كل ذلك يجعل من المورد البشري يقدم أداء فعال تحقق المنظمة من خلاله أهدافها.

ثانياً: الجوانب الرئيسية لقياس الأداء

وتقوم عملية القياس على مجموعة من الجوانب أهمها:

أ- تحقيق الأهداف: يركز على جانب الأهداف ونوعيتها ومدى قدرة المنظمة وأنشطتها على تحقيق هذه الأهداف.

ب- البرنامج التنفيذي: هذا الجانب يركز على كل الوسائل والطرق والأنشطة والعمليات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

ج- العوامل الخارجية: وتظهر في كيفية تعامل المنظمة مع البيئة الخارجية.

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 134.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

تقوم المنظمة بتحديد الأدوات والوسائل اللازمة لقياس أداء الموارد البشرية، ومن أهمها هي:

أ- القياس الحسابي: يعبر عن فعالية الأداء بأرقام حسابية، ويعتمد على مجموعة الوسائل التالية:

* النسب المئوية: وهي النسبة المئوية للأداء الفعلي الذي يمثل مدى نجاح أو فشل العامل تحقيق المستويات القياسية الموضوعية، من خلال تحديد جميع البيانات المتعلقة بالعمل أو الوظيفة أو الأداة التي يستخدمها في العمل، وتتم بالشكل التالي:

$$\text{النسبة المئوية للأداء} = (\text{رقم الأداء الفعلي} / \text{رقم الأداء القياسي}) \times 100\%$$

* الإنحراف المعياري: تحديد متوسط الإنحراف بين المستوى القياسي والفعلي للأداء البشري في جداول خاصة تحمل بيانات وافية عن الأداء الفعلي لكل نشاط أو عملية خاصة بكل عامل.¹

* سرعة الأداء: ويتم قياس معدل أو تحديد نسبة الزمن الفعلي لإنجاز الأعمال مقارنة بالزمن القياسي الذي يفترض أن يتم فيه، وتتحدد الفعالية بسرعة أداء المهام مقارنة بالزمن القياسي، ويتم ذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل سرعة الأداء} = \text{الزمن القياسي} / \text{الزمن الفعلي}$$

* إنتاجية العامل: تتحدد بكمية المجهود مع مراعاة نوع العمل الممارس وما يتم استخدامه من موارد، وتعتبر هذه الوسيلة بدقة نتائجها وبساطة تطبيقها، ويتم ذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية المورد البشري} = \text{كمية المخرجات الجيدة} / \text{كمية المدخلات المستعملة في الإنتاج}.$$

ب- قياس الاتجاهات: يتم التركيز على اتجاهات وميولات، وولاء وانتماء وقناعة الأفراد بعملهم، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ويتم ذلك وفق تقارير ونشرات أما دورية أو موسمية أو سداسية أو سنوية تقدر درجة أي فرد داخل المنظمة.

ج- القياس الرمزي: يتم التعبير عن الأداء بواسطة رسوم بيانية مختلفة أو أشكال هندسية يتم من خلالها تجسيد نجاح أو فشل في الأداء.³

ثالثا: مكافأة الأداء

هناك العديد من النظم والطرق التي تعتمد عليها المنظمات من أجل مكافأة أفرادها عند تقديم أداء متميز وفعال، ونجد أن لكل نظام مميزاته وعيوبه ومن أهم هذه الأنظمة هي:

¹ - عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص 104، 105.

² - المرجع نفسه، ص 105.

³ - عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص 105-107.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (02-02): يبين نظم مكافأة الأداء.

المكافأة	مفهومه	مميزاته	عيوبه
النظام التقليدي	تتم المكافأة بناء على المركز الوظيفي.	سهل التطبيق	يقام بشكل روتيني في مواعيد منتظمة، يركز على الإنجاز الفردي.
تبعاً للمهارة	تتم مكافأة من يسعى لتحسين وتطوير مهاراته وقدراته.	تشجيع تعلم قدرات ومهارات جديدة.	غير فعال في المنظمات ذات مستوى دوران عالي.
المشاركة في الثواب	المكافأة محددة بنسبة من العائد للجميع.	يساعد في الإدارة ويقدم صورة كلية للمنظمة.	غير عادل إذا كانت مساهمات الأفراد غير متساوية.
الإثابة الجماعية	مكافأة الفريق ككل بناء على الأداء الكلي والفعالية الجماعية	يحقق علاقة طيبة وتعاون بين الأفراد.	قد يدفع بعض الأفراد الانضمام للفريق من أجل المكافأة.

المرجع: محمود عبد الفتاح رضوان، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص ص 34-35.

ينبغي ألا يفوتنا أن نشير إلى الجوانب السلبية من مخاطر وأضرار تسببها بعض المنظمات على مستوى الفرد والمجتمع، حيث لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب، وفرضت قيوداً على حريته وأعاقتة على التطور والإبداع، ذلك أنها قامت بمساواته مع عناصر الإنتاج الأخرى، وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات أضراراً كبيرة بالبيئة، ويجلب بعضها التلوث والخراب والدمار من جراء الحروب والمخاطر الصناعية والنووية.

الفرع الثالث: معايير فعالية أداء الموارد البشرية

تقوم المنظمات بوضع معايير لتحقيق الفعالية التنظيمية وقياسها، واختلف تطبيق هذه المعايير، بحيث نجد بعض المدراء يركزون على المحاسبة المالية التحليلية، ومن خلال التقارير الصادرة عنها يتوضح مستوى الفعالية التنظيمية، نجد أن هذه المعايير يمكن تقسيمها إلى معايير تنظيمية، ومعايير فردية تخص المورد البشري.

أولاً- المعايير التنظيمية

هي العوامل المرتبطة بالأداء من الناحية التنظيمية، والتي تساهم بشكل أساسي في تحقيق الفعالية، ومن بين أهم المعايير التنظيمية هي:

1-1- الوظيفة: هي كل المتطلبات من مهام ومسؤوليات والأدوار المرتبطة بالوظيفة داخل المنظمة.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

1-2- البيئة: هي كل العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة، تتمثل في:

* البيئة الداخلية: وهي الأهداف وهيكلية التنظيم والإجراءات المستخدمة، والموارد المتوفرة والمتاحة.

* البيئة الخارجية: كل المتغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والحضارية.¹

1-3- الاتصال التنظيمي الفعال: هي العملية التي يقوم بها الفرد بنقل المعلومات والأوامر والبيانات عند ممارسته لأعماله في أي منظمة، فهو يتعامل مع الجانب الإنساني إضافة إلى باقي الجوانب التقنية والمادية والتنظيمية، ويستخدم في تواصله واتصالاته الكلام والحديث وباقي الوسائل الشفوية، ومن أجل تحقيق عملية اتصال فعالة يجب أن يتمتع المتحدث والمستمع بالعديد من المهارات أبرزها الإنصات والتحدث.²

1-4- الهيكل التنظيمي: يعبر عن تقسيم المهام، ويحدد آليات التواصل وطريق الاتصال الرسمي بين الأقسام والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، كما يحدد كيفية التفاعل الفردي والتنظيمي عند أداء الوظائف، ويساهم الهيكل التنظيمي في دعم تحقيق الفعالية في أداء الموارد البشرية من خلال النقاط الرئيسية التالية:

أ- الرسمية: تختلف درجة الرسمية من منظمة إلى أخرى، وحتى أنها تختلف في المستويات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة الواحدة، وهي تعبر عن مدى تحكم القواعد والأنظمة والسلوكيات في الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، ونجد أنه كلما زادت الرسمية في المنظمة قلت حرية الفرد ومرونته في تحديد أسلوب أو الطريقة التي ينجز بها المهام المرتبطة بوظيفته، والعكس صحيح.³

ب- المركزية واللامركزية: إن تجميع السلطة كلها لدى القيادات والرؤساء، يقلل من مدى استجابة الموارد البشرية لمختلف التأثيرات والتحديات التي يواجهونها أثناء العمل وهو ما يقلل من فعالية الأداء، في حين أن اللامركزية تساعد على تسريع القدرة في اتخاذ القرارات، واعتماد الحلول اللازمة لمواجهة التحديات والأزمات لحظة وقوعها، وتقوي من القدرات القيادية للأفراد في مختلف المستويات الإدارية، وعليه يجب إحتواء توازن بين المركزية واللامركزية في المنظمة الأمر الذي يساعد في تشجيع الأفراد لتقديم أداء فعال.⁴

¹- إيهاب فاروق مصباح العاجر، مرجع سابق، ص 45.

²- علي الشريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص 150.

³- إحسان دهمس جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 115.

⁴- علي الشريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص 143.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

ج- التعقيد والمرونة: إن التوزيع العشوائي للوحدات الإدارية والتنظيمية يخلق الكثير من التعقيدات التنظيمية، تؤدي إلى إعاقة النشاط داخل المنظمة، فلا بد أن يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة التي تساعد على تطبيق مبادئ مثل تقسيم العمل والتخصص، ويساعد المنظمة على توزيع الوحدات أفقياً وعمودياً، وكذلك تحدد شكل وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات التي تتميز بها كل وحدة على حدى، بشكل تتيح للإدارة القدرة على الإشراف والمساءلة والرقابة الفعالة.¹

5-1- القدرة على المنافسة والبقاء: تظهر في القدرة على تأمين الموارد اللازمة لاستمرار الأعمال والنشاطات في المنظمة، وكذلك القدرة على اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشجيع العناصر المبدعة والمبتكرة، الأمر الذي يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

6-1- المحافظة على الموارد البشرية: إن سعي المنظمة في المحافظة على مواردها يعتبر دافعا للأفراد يحفزهم على تقديم مستويات أداء عالية، فعمليات التطوير والتدريب والتكوين التي تقوم بها المنظمة قصد للتحسين في القدرات والمهارات والاتجاهات تشجع العاملين على الاستمرار في العمل.²

7-1- الثقافة التنظيمية: يجب أن تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية، وأن تمتلك القدرة على التحكم فيها لكي تتناسب مع كل المتغيرات البشرية والتنظيمية والبيئية، فالمنظمات الإدارية تعتمد على الوسائل الرسمية في تحديد الإجراءات والتعليمات الرسمية لتحديد السلوك المطلوب، إلا أنه يجب تحديد منظومة من القيم الإيجابية التي تدعم أنماط السلوك المحددة، وكذلك تجعل من الفرد يلتزم بوظيفته بسبب تقبله للقيم الثقافية التنظيمية، وليس خوفاً من التعليمات والإجراءات القانونية والإدارية³، ويتم تشكيل الثقافة التنظيمية التي تدعم تحقيق الأداء الفعال وفق الآليات التالية:

أ- اختيار الموارد البشرية: هي من أهم الخطوات التي تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية، بحيث أن المنظمة تقوم باختيار الأفراد الذين يتلائمون في القيم والصفات السلوكية والتوجهات مع الثقافة السائدة في المنظمة.

ب- الممارسات الإدارية: تقوم الممارسات الإدارية باختيار طبيعة الثقافة التنظيمية، وتحدد القيم الثقافية والأنماط السلوكية التي يتم مكافأتها أو استنكارها، وأن الممارسات الإدارية يجب أن تتبنى ثقافة تنظيمية تتوافق مع ما ترفعه من شعارات، وما تحاول نشره من قيم وأنماط سلوكية مقبولة، لذا يجب أن تتوافق الثقافة التنظيمية مع الممارسات الإدارية في المنظمة.⁴

¹- إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 115.

²- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 132.

³- إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 116.

⁴- عامر على العطوي، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

ج- التنشئة والتطبيع: بعد أن يتم اختيار الموارد البشرية المناسبة، وتحديد الممارسات الإدارية والتنظيمية الملائمة، يجب العمل على تنشئة الأفراد وترسيخ الثقافة التنظيمية القوية، ويتم ذلك من خلال احتكاك الأفراد الجدد بالأفراد القدم الذين يقومون بتوضيح القيم الثقافية التنظيمية وأنماط السلوك المرغوبة، وكذلك القيم بالعديد من الدورات التدريبية التي تعمل على تنمية وتحديد التوجهات المطلوبة لتأدية الأعمال والوظائف، وتقوم بتعريف الأفراد على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

ثانيا- المعايير الفردية

كل المعايير التي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق أداء فعال من قبل الموارد البشرية، وهي:

- 1- كفاءة الموظف: كل المهارات والقدرات والمسؤوليات والاتجاهات التي تنتج أداء فعالاً.
- 2- المعرفة التنظيمية: كل المعارف والمعلومات وما يدركه الفرد عن وظيفته، وعن ماذا يجب فعله من أجل القيام بالأعمال وأداء المهام والأنشطة.
- 3- إنجاز المهام: وهي سرعة وكمية الأعمال والنشاطات والمهام التي يؤديها الموظف في المنظمة.
- 4- المردودية: مدى جدية وتفاني والتزام، والقدرة على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، وكذلك مدى الحاجة للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين والرؤساء.²
- 5- الرضا الوظيفي: يعبر الرضا الوظيفي عن حصيلة مركبة لمجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية والبيئية التي تؤدي لإشباع الحاجات وتقبل بيئة العمل، وزيادة الرغبة والولاء والانتماء للمنظمة.
- 6- الالتزام التنظيمي: يعبر عن مدى اتجاه الفرد نحو المنظمة والتمسك بمواصلة العمل فيها، وهذا ما يؤدي إلى تقبل الفرد للثقافة التنظيمية والأهداف المسطرة، ويظهر مدى التزام الأفراد اتجاه المنظمة من خلال سلوكهم القوي في سعيهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وعدم رغبة الأفراد في ترك العمل أو التغيب بدون أسباب، كما أنهم يسعون للتضحية في سبيل المنظمة أكثر من باقي الأفراد ذوي الالتزام الضعيف.³
- 8- فهم البيئة التنظيمية: تظهر في قدرة الموارد البشرية في فهم ومواكبة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية التي تطرأ على مستوى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وكلما كان الفرد متمكناً وقادراً على فهم والتكيف مع هذه التغيرات كلما كان قادراً على تحقيق التنسيق والانسجام الداخلي مما يؤدي إلى تفادي الصراعات الفردية والتنظيمية، وبذلك يستطيع إنجاز مهامه ووظيفته بفعالية، وكلما كان قادراً على

¹ مؤيد موسى أبو عساف، هيثم عبد الله المرعي، مرجع سابق، ص ص 182-183.

² عامر على العطوي، مرجع سابق، ص 46.

³ مؤيد موسى أبو عساف، هيثم عبد الله المرعي، مرجع سابق، ص ص 184، 185.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

مواكبة والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، فإنه يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتأمين الحصول على الموارد باستمرار، وبالتالي يعزز من فرص بقاء واستمرارية المنظمة.¹

ومن الملاحظ أن هناك تكامل وترابط في معايير الفعالية التنظيمية بين ما يعتبر معايير تنظيمية بشكلها العام الشامل لكل المنظمة بمختلف عناصرها، أو معايير فردية والتي تسعى لفعالية أداء الأفراد، فتحقيق فعالية لدى الموارد البشرية يؤدي إلى تجسيد الثقة والولاء والتنظيمي وارتفاع مستويات الالتزام يؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمة، والجدول التالي يوضح معايير فعالية أداء الموارد البشرية: الجدول رقم (03-02): يبين معايير فعالية أداء الموارد البشرية.

معايير فعالية أداء الموارد البشرية	
المعايير الفردية	المعايير التنظيمية
المعرفة التنظيمية	الوظيفة
إنجاز المهام	البيئة
المردودية	الاتصال التنظيمي الفعال
الرضا الوظيفي	الهيكل التنظيمي
الالتزام التنظيمي	القدرة على المنافسة والبقاء
الولاء التنظيمي	المحافظة على الموارد البشرية
فهم البيئة التنظيمية	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى ما سبق من المعلومات.

ومنه يمكن الاعتماد على بعض من هذه المعايير بما يساعد على دراسة فعالية أداء الموارد البشرية، وسنقوم بتكييف بعض المعايير حسب ما يتناسب مع طبيعة المنظمة محل الدراسة، وشكل نشاطها وجانبها الرسمي في المجتمع.

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية

ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بفعالية، لذا يجب على المنظمة أن تركز أكثر فأكثر على الإنسان على اعتباره عماد ثروتها وتطورها.

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 295.

الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية أمراً تسعى كل المنظمات لتحقيقه، ويتم ذلك بالتحكم الجيد في الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة، ومن بينها الموارد البشرية فحسب الأبحاث نجد أن الفعالية تتحقق في الحالة التي تكون هناك ثقة متبادلة والعلاقة الجيدة بين الأفراد وباقي مكونات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتعزيز الولاء التنظيمي يساهم في دعم كل العمليات والنشاطات داخل المنظمة.

أولاً: أهمية الأداء الفعال بالنسبة للمنظمة

هناك اهتمام بعلاقات الموارد البشرية داخل المنظمة، لذلك تسعى هذه الأخيرة لتوفير بيئة مناسبة من أجل إنشاء علاقات طيبة بين الأفراد والجماعات، فالصراعات الفردية والتنظيمية تؤدي إلى زيادة التوترات الداخلية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة العوائق في سير العمل ونشاط المنظمة.

إن طبيعة العلاقات الفردية والجماعية داخل المنظمة تظهر في شكل تنظيمات غير رسمية لا تتحكم فيها الإدارة المسؤولة، لذا وجب عليها السعي إلى التحكم في كل مسببات وظروف تشكيل هذه العلاقات، فالتحكم في علاقات البشرية في العمل يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويمكن للمنظمة أن تتحكم في هذه العلاقات من خلال خلق جو من التفاهم والتواصل والاحترام بعيد على الصرامة الزائدة والرقابة الشديدة، مما يرفع مستويات الولاء والالتزام اتجاه المنظمة.¹

هناك الكثير من العوامل المرتبطة بدور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية، ومنها:

- العمل التعاوني: تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد وفرق العمل، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتحديد سياسيات العمل، للوصول إلى مستويات أداء عالية.
- الثقافة التنظيمية: تقبل الأفراد والجماعات للقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، وكلما توافقت قيم الأفراد والجماعات مع قيم المنظمة تحققت الفعالية.²
- الدافعية: وهي كل ما يدفع الأفراد إلى القيام بالأعمال والنشاطات، وتقبل الاستراتيجيات وسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ويقوى الالتزام والولاء التنظيمي بشكل يصبح الفرد إيجابياً في تفكيره وسلوكه في كيفية تحقيق أهداف المنظمة.
- الإبداع والابتكار: تشجيع مثل هذه المقومات يؤدي إلى الثقة التامة في العلاقة بين الأفراد والمنظمة، ما يعمل على استمرارية الأعمال ونشاطات المنظمة بإتقان وتفاني.³

¹ - أحمد عرفة، سمية شلبي، مرجع سابق، 2002، ص 213.

² - بلجوهر خالد، مرجع سابق، ص 79.

³ - بلجوهر خالد، مرجع سابق، ص 79.

ثانياً: أبعاد فاعلية أداء الموارد البشرية

إن من أهم الأولويات التي يجب على المنظمة القيام بها، هي تحديد المؤشرات والأبعاد التي من شأنها تعمل على تحقيق الفعالية في أداء الموارد البشرية، والتي تساهم في استمرارية نشاط المنظمة في ظل العديد من المتغيرات المختلفة التي تتعرض لها المنظمات.

نجد أن هناك من قسم أبعاد فعالية أداء الموارد البشرية فيما يلي:

- التكيف والانسجام: العمل على تحسين فهم واستيعاب الموارد البشرية لأهمية تحسين القدرة على الانسجام الداخلي بين الأفراد والجماعات، وكذلك تحسين القدرة على مواكبة والتكيف مع التغيرات الدائمة الحاصلة بيئة المنظمة.

- التخطيط الاستراتيجي: العمل على توضيح الرؤية ورسالة المنظمة والأهداف، والسعي إلى التقدم وضمان الاستمرار في الحياة الوظيفية للموارد البشرية.

- نشر المعرفة: أن تحرص الإدارة على تشجيع المشاركة والمبادرة في تقديم المقترحات، وكذلك الحرص على نشر المعلومات والمعارف بطريقة واضحة بحيث يستفيد منها كل الأفراد، وتعم الفائدة منها على مستوى المنظمة ككل.¹

- التقييم والتغذية العكسية: التي من خلالها يتم مراقبة والتقييم الفعلي للأداء والحصول على بيانات ومعلومات تساعد المنظمة في تصحيح الإنحرافات وتحديد الخلل في الأداء، وعليه يتم تحديد الإصلاحات والتغييرات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب.

- تنمية الموارد البشرية: تتم من خلال تطوير برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية وفق ما تحتاجه المنظمة، وتصحيح النقائص الموجودة لدى أفرادها من خلال تحسين المهارات والأفكار والقدرات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.²

والأبعاد هي ما يجعل الفرد قادراً على القيام بمهامه والقيام بالأنشطة المتعلقة بعمله، وتتمثل هذه الأبعاد في:

أ- كمية الجهد: يعبر عن سرعة الأداء وكميته، ويظهر هنا البعد الكمي للقوة والطاقة البدنية والعقلية والعقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة.

ب- الجهد المبذول: وهنا نركز على نوعية الأداء، بحيث يتم قياس خلو الأداء من الأخطاء، ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

¹- Aldulaimi Saeed, Obeidat Mohammad, **Human Resources Performance Measurement Approaches Compared to Measures Used in Master's**, Theses in Applied Science University. International Review of Management and Marketing, 2016, P 165.

²- Aldulaimi Saeed, Obeidat Mohammad, **Op cit**, p167.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

ج- نمط الأداء: ويتمثل في الأسلوب أو الطريقة تؤدي بها المهام، وتقام بها الأنشطة والأعمال، ويتم قياس أداء الفرد وفق ذلك.¹

حاول العديد من الباحثين تقسيم أبعاد فعالية أداء الموارد البشرية على الأبعاد التالية:²

- تخطيط الأداء: تحديد القاعدة الأساسية التي يفضلها يتم تحقيق الأداء الفعال في كل النشاطات والأعمال في المنظمة، ويتم ذلك بمعرفة قدرات ومهارات الأفراد وتوزيعها بما يناسبها من وظائف أو تصميم وظائف تناسب مع ذلك.

- تقويم الأداء: هي العملية التي من خلالها يمكن للإدارة الحصول على المؤشرات وبيانات وتحديد حاجات الأفراد، والاستفادة منها في تحسين وتطوير وتقويم الأداء وفق إجراءات ولوائح وممارسات تساهم في تحقيق الأداء الفعال.

- التغذية العكسية: وهي النتائج ومخرجات الأداء والتي يتم من خلالها مشاركة المعلومات بين المدراء والعاملين، بشكل يساعد على تقويم وتطوير وتحسين الأداء.

وهناك كذلك من قسم أبعاد فعالية أداء الموارد البشرية إلى:

- جودة العمل: ويظهر في مدى الدقة والإبداع والابتكار والالتقان الأعمال بما يوافق مواصفات نوعية محددة من قبل الإدارة، أو ما يتطابق مع المعايير العالمية المعترف بها، وكذلك تحديد وقياس الأخطاء والثغرات والاختلالات في الأداء.

- الالتزام التنظيمي: يظهر مدى الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

* الرغبة في العمل: حيث تقوم الموارد البشرية في تقديم أكثر ما هو مطلوب منها، وزيادة رغبتها في العمل والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.

* الانضباط: ويظهر ذلك في مدى احترام وامتثال الفرد للوائح والقواعد وإجراءات العمل وتطبيقها، والحرص على تنفيذها.³

* التكيف: وتظهر في مدى استعداد الفرد للعمل في مختلف ظروف العمل المناسبة وغير المناسبة دون شكوى، ويحاول دائما التكيف مع مختلف التغيرات البيئية.

* المشاركة: وتظهر في رغبة الأفراد في المساهمة في مختلف النشاطات والفعاليات التنظيمية، وكذلك المشاركة في إعداد الخطط وتحديد الأهداف وصنع واتخاذ القرارات.

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 220.

² - عبد الستار عوض وآخرون، أثر إدارة إداء العاملين في بناء أرس المال الفكري، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (107)، 2018، ص ص 186، 187.

³ - سعيد أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال الليبية، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ليبيا، 2018، ص ص 40-44.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- كمية العمل: تعبر عن سرعة الأداء وكمية الطاقة الجسدية والعقلية المبذولة لإنجاز الأعمال في الظروف الطبيعية خلال فترة زمنية محددة.¹

وحدد رايموند نيو "R.Neo" وآخرون وفق طريقة قياس الأهداف الرسومية التي تحدد السمات وتوفر مقياس لكل سمة، وتتمثل في: - المعرفة. - التواصل. - الحكم. - المهارات الإدارية. - جودة الأداء. - القدرة على العمل في فريق. - مهارات التعامل والتفاعل مع الزملاء. - روح المبادرة. - الابتكار والإبداع. - القدرة على حل المشاكل.²

وتم تحديد أبعاد فعالية أداء الموارد البشرية وفق طريقة التقييم بواسطة الترتيب المتناوب بمايلي:

- المعرفة التنظيمية: وهي كل ما تمتلكه الموارد البشرية من أفكار وخبرات وحقائق وأحكام، ومستوى وعي وقدرة الأفراد التحكم ومعالجة ومواجهة مختلف الظروف التنظيمية التي يمر بها أثناء أداء وظيفته.

- الفاعلية الفردية: قدرة الموارد البشرية على تحديد ما تستطيع القيام به، ومدى مرونتها في مواجهة الأزمات والتحديات، ومدى مثابرتها ومقاومتها بعد وقوعها في حالات الفشل.

- فرق العمل: قدرة الموارد البشرية على العمل في جماعات وفرق، ومدى مشاركة رغبة الفريق تحقيق أهداف المنظمة، ومدى امتلاك مهارات التواصل والتفاعل السليم، والقدرة على المشاركة في حل المشاكل ومواجهة الأزمات، وتجنب الصراعات الفردية والتنظيمية، والالتزام والانضباط بما تقرره فرق العمل والانخراط معهم.³

وفي دراستنا هذه يمكن الاعتماد على مجموعة من الأبعاد من مختلف مساهمات الباحثين، وفق ما يتناسب مع المنظمة الإدارية محل الدراسة، وتتوافق حتى مع طبيعة نشاطها وشكلها، وطبيعة الموارد البشرية فيها، وعليه يمكن الاعتماد على مزيج من الأبعاد بطريقة نحاول من خلالها أن نشمّل كل جوانب الدراسة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في فعالية أداء الموارد البشرية

إن من أهم العوامل التي تقوم بزيادة فعالية أداء الموارد البشرية هي الاستغلال الأمثل للأفراد، ويتم ذلك بتوضيح وتطوير الممارسات اللازمة والمطلوبة التي تعمل على توجيه جهودهم وتحسين أدائهم من أجل الوصول إلى الفعالية.

وتظهر هذه الممارسات من خلال النشاطات التالية:

¹ - المرجع نفسه، ص ص 44-46.

² - Noe Raymond & al, **Fundamentals of human resource management**. McGraw-Hill Education, 2018, P 297.

³ - Dessler Gary, **Human Resource Management**, Sixteenth Edition. Pearson Education, Inc, 2020, P 284.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- التعليم الرسمي: يتم تطوير الموارد البشرية وفق برامج تعليمية رسمية، ويتم ذلك على مستوى المنظمة أو أماكن العمل أو خارج في مراكز متخصصة تقدم مثل هذه الخدمات للمنظمات والموظفين.
- المراقبة والتقييم: تتم من خلال المراقبة المستمرة والدورية للموظفين، وتتم ذلك بجمع المعلومات وبيانات حول سلوكياتهم، ومدى إنجازهم للمهام والنشاطات المتعلقة بوظائفهم، وأساليب التواصل الرسمية وغير الرسمية، وكيفية تفاعلهم مع القرارات والأوامر الصادرة من الرؤساء والزملاء، وكذلك الانطباعات التي يتركونها لدى الأطراف الخارجية من ذوي العلاقة بالمنظمة.¹
- الخبرة المهنية: هي كل ما يتعلمه المرء من معارف ومهارات وتجارب والعلاقات والتحديات والأوامر والمهام التي قام بها الفرد داخل المنظمة في فترة عمله فيها.
- التفاعل والعلاقات: وتظهر في قوة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بالمنظمة، وعليه يتم تحديد كيفية التواصل والتفاعل بين الموظفين وبين مختلف المستويات التنظيمية والوحدات، وكذلك تقوم بتطوير قدرات الأفراد على التفاعل مع الأطراف ذوي العلاقة خاصة المتواجدين في البيئة الخارجية للمنظمة، ويتم ذلك وفق أنظمة التوجيه والإشراف، وكذلك بواسطة وسائل وأدوات مختلفة حديثة.²
- كذلك يجب على المنظمة أن تقوم بالتطوير المستمر لمواردها البشرية، والعمل الجاد في ذلك لأن المورد البشري هو من يدعم المنظمة على مواجهة التحديات والتهديدات المستقبلية، ويتطلب تطوير مهاراتهم ومعرفهم وقدراتهم عبر برامج تدريب منهجية علمية وعملية تحقق الأداء الفعال.
- كما يجب على المنظمات أن تعتمد على استراتيجيات الموارد البشرية لدعم وإثراء الموارد البشرية بشكل يساهم في تحقيق مستويات أداء عالية وبطريقة فعالة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.
- تقوم الثقافة التنظيمية على دعم القيم والمعتقدات والأفكار والخبرات والأنماط السلوكية للفرد والجماعات، وتحديد الممارسات اللازمة التي تؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الفردي والتنظيمي، فالمنظمات عبارة عن كيانات بشرية لذا فالثقافة التنظيمية تؤثر في الفرد والجماعة وفي المنظمة ككل، وهنا يظهر دورها في زيادة فعالية الأداء الفردي الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يرى البعض أن الممارسات التي يجب أن تركز عليها المنظمة هي:

¹- Kehoe R, Wright P, **The Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors**. Journal of Management, 39 (2), 2013, P 283.

²- Noe Raymond & al, **Op Cit**, Pp 231-233.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- التوظيف: هي العملية التي من خلالها تحصل المنظمة على الموارد البشرية التي تحتاجها لشغل الوظائف وأداء الأعمال، وعليه يجب تحسين عملية الجذب والاستقطاب، ومعايير الاختيار والفحص، والتي تنتهي بعملية توظيفهم سواء بشكل دائم أو مؤقت.

- التدريب والتطوير: هي العملية التي تعمل على تطوير وتحسين مهارات وقدرات وخبرات ومعارف وتوجهات الافراد للعمل، وهذا من أجل الرفع في مستويات الأداء، والحرص على المحافظة عليهم وإظهار الرغبة في التمسك بهم.

- إدارة الأداء: التركيز على كل الممارسات وتحسين الظروف وتوفير البيئة الملائمة التي تحقق الاستفادة المثلى لمختلف الموارد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

الفرع الثاني: أنماط الموارد البشرية

الإنسان هو مزيج من الدوافع، العادات، الميولات، العقل، العواطف، العقائد والأفكار، القدرات، المشاعر والأحاسيس، كل هاته المكونات أو أغلبها تمتزج لتكون شخصية الإنسان الطبيعية.

¹- Scott Snell, Shad Morris, Managing Human Resources. 18th Edition. Cengage Learning, Inc, 2019, Pp 152-158.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

أولاً: أنواع المرؤوسين: هناك حاجة ملحة إلى استهداف أنواع عديدة من المرؤوسين، وخصائصهم السلوكية، وطرق التعامل المناسبة، على النحو التالي:

الجدول رقم (02-04): يبين أنواع المرؤوسين.

المرؤوسين	صفاته	طريقة التعامل معه
المتعاون	- يحب العمل ويمتلك خبرة ويعمل في جميع الظروف والمهام الوظيفية. - يقدم المصلحة العامة على مصلحته الشخصية. - يتواصل بوضوح وفعالية، ويساعد فريقه وزملائه.	- التشجيع والثناء أمام زملائه والمسؤولين في المنظمة. - تحميله المسؤولية وتفويضه بمهام إشرافية، وتدريب الموظفين الجدد. - تكليفه بمهام مميزة ونوعية.
الطموح	- يحسن استغلال الموارد والجهد والوقت لتحقيق إنتاجية. - يسعى بجد لتحقيق طموحاته بتحقيق أهداف المنظمة. - يقدم أفكار جديدة ويقبل تحدي المهام الصعبة.	- إسناد المهام الصعبة له لقدرته على تحقيقها بأقل تكلفة وفعاليتها وكفاءة. - تقديم المكافأة والتقدير على مجهوداته وأفكاره الجديدة. - منح حرية نسبية للظهور من خلال مهامه.
المرائي	- يفتقد للأمانة والإخلاص ولا يتحمل المسؤولية. - لا يملك ضمير، مهمل ويتهرب ولا يعمل إلا عند حضور رؤسائه. - يحبذ الوضع القائم، وينسب الإنجازات لنفسه.	- الرقابة الدائمة والتأكد من أقواله وتصرفاته. - تكليفه بأعمال ومهام محددة يمكن قياس نتائجها. - زرع فكرة أن الأعمال أهم من الأقوال.
الالتكالي	- لا يحب أن يعمل، غير مسؤول وكسول ويعتمد على زملائه في العمل. - لا يحترم القواعد واللوائح، كثير الشكوى وأداء ضعيف. - لا يفتخر بالعمل ولا يحب تكليفه بالأعمال والمهام.	- المتابعة المستمرة، وعدم تكليفه بأعمال جماعية. - لا يكلف بالأعمال المهمة والضرورية. - العمل على تطوير مهاراته وقدراته وتشجيعه وتحفيزه.
المغرور	- يرى نفسه أعلى من زملائه، ويتعالي عليهم، ويبالغ بالاهتمام بمظهره الخارجي. - يرى أنه متميز ولا يتقبل آراء ومقترحات الآخرين. - يقلل من إنجازات الآخرين، ويمجد تجاربه وخبراته.	- لفت انتباهه إلى أن الأداء أهم من الإداعات والأقوال. - عدم التردد في تصحيح أخطائه، والتركيز على التعامل الإيجابي مع الآخرين. - عرض أفكاره وتقييمها، ولا يجب إقصائه من المجموعة.
العنصري	- يتعامل بالتمييز على أساس شخصي أو عرقي أو اجتماعي أو ديني، أو معايير شخصية خاصة به، فهو يفتقد إلى الموضوعية، يعامل الناس على أساس ذلك.	- تكريس مبدأ المساواة والعدالة في التعامل مع جميع الأفراد. - المتابعة باستمرار والعمل على تقويم تصرفاته وأخلاقه.
الإيجابي	- يتميز بالسهولة وعدم التعقيد، ويتجاوز العقبات ويتجنب الخسائر.	- الوضوح والشفافية والمباشرة في الأقوال والأعمال.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

<ul style="list-style-type: none"> - استغل إنتاجيته العالية وأدائه المتميز في إنجاز الأعمال المتأخرة والطارئة. - استعراض المزايا الإيجابية في المهام لاستثارة حماسه. 	<ul style="list-style-type: none"> - معدلات أداء وإنتاج عالية. - يستطيع التكيف مع مختلف الظروف التنظيمية والبيئية. 	
<ul style="list-style-type: none"> - محاولة معرفة المشاكل والأسباب التي تدفعه نحو هذا السلوك. - الدعم الكامل، وتقديم معلومات دقيقة. - عدم تكليفه بمهام خارجية أو مهمة. - متابعة مواقيت حضوره للعمل، ومعدلات الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> - دائم المجادلة والرفض بدون أي سبب. - يميل إلى الشك ولا يثق في المعلومات المقدمة. - غير مسؤول، ويضيع الوقت في أشياء لا تخص العمل. - كثير التسبب والإحباط والثرثرة الدائمة. 	<p>المتذمر (دائم الشكوى)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يحبذ التعامل بلطف واحترام وأدب. - عرض المعلومات بوضوح ومشاركته في صنع القرار. - استغلال قدراته في إنجاز الأعمال الصعبة والمعقدة، وتحفيزه بمهام إشرافية. - يحتاج إلى التفكير والوقت من أجل إنجاز المهام بنجاح. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بالاحترام والمودة والتهذيب وابتسامة هادئة. - يمتلك عقل متفتح ولا يتأثر بالضغوط وتصرفات الآخرين. - يتكيف مع الظروف ويتحكم بأعصابه وقت المشكلات. - يوازن بين متطلبات العمل ومتطلباته الشخصية، ولا يبالي في طموحاته من العمل. 	<p>هادئ الطباع</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم التركيز على التفاصيل عند شرح المهام. - أثر فضوله. - التحلي بالصبر عند تقديم المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - يرى الصورة الكاملة، لا يركز على التفاصيل، ويبحث دائما عن المعلومات. - يتظاهر بعدم الاهتمام، ولا يحب الضغط عليه. - يشعر بعدم الثقة، ويجب أن تسير الأمور وفق رغبته. 	<p>الشمولي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إظهار أنك واثق من نفسك. - زرع الحماس وتحفيزه عند شرح المهام والأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - مثابر ويسعى للإنجاز وتحقيق الأهداف، وغالبا ما يحتاج للتوجيه. - السرعة في اتخاذ القرارات، ولبحث عن الحقائق. 	<p>المغامر</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن تكون صادقا وواضحا عند مخاطبته. - إشراكه في أعمال جماعية لإخراجه من عزله. - تدريبه على التفاعل واتباع سلوكيات جيدة. - لا تكلفه بأعمال خارجية أو جماهيرية. - قدم له المساعدة في اتخاذ قراراته وحل مشكلاته. 	<ul style="list-style-type: none"> - كثير الشكوك، يتجنب المشاكل والاندماج مع الآخرين. - يطلب النصيحة دائما، ولا يتخذ أي قرار. - يميل إلى العزلة ولا يحبذ التجمعات والاجتماعات. - يعاني من حالة نفسية تجعله غير راض وتعييس. - هو شخص كتوم ووحيد ولا يعبر عن مشاعره بسهولة. 	<p>الحذر</p>

المصدر: منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، (ط1)، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2015، ص ص 128-133.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

في حين أن التصنيف السابق لشخصيات المرؤسين يبدو للكثيرين مكتمل بدرجة كافية، إلا أن هناك العديد من الأنماط التي لم نذكرها ومن الصعب تعدادها جميعاً، يرجع ذلك لتنوع الشخصيات والظروف المعيشية، قام البعض بتقليص تصنيف الأنماط الشخصية للموظف إلى ثلاث فئات فقط، كل منها يمثل مرحلة من مراحل العمل، وهي:

الجدول رقم (05-02): يبين أنواع المرؤسين حسب مراحل العمل في المنظمات.

المرؤسين	صفاته	طريقة التعامل معه
الشباب	- المغامرة والمخاطرة والحماس. - يسعى ليكون الأفضل، ويحقق الإنجازات والأهداف لتحقيق طموحاته.	- توفير التحفيز والدوافع اللازمة لإشعال حماسه. - إتاحة الفرصة والتجشيع الدائم لتقديم أداء عال.
الناضج	- يخطط للمستقبل بعقلانية وطموح. - لديه إحساس بأن قراراته صائبة. - لا يحب أن يفشل في أداء أعماله.	- حاول مصادقته، وأثني على قراراته وتصرفاته وأقواله. - زرع الثقة معه وفي القيادات وفي فرق العمل. - جعله يشعر بالمسؤولية والإشراف عن العمل.
كبير السن	- يمتلك خبرة مهنية كبيرة، لذا تجده حذر يخاف من الاستغلال. - يحس بأنه لا يملك الوقت ومسؤولياته كثيرة.	- تعامل معه بود وبصبر واهتم برغباته. - اجعله يحس بأهميته واستمع لآرائه، واشكره على عطائه، وزوده بمعلومات كافية.

المصدر: منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين، (ط1)، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2015، ص ص 133-134.

الفرع الثالث: دور القائد في إدارة الموارد البشرية

تشير الدراسات التنظيمية إلى أن مدير العمل يلعب دورا رئيسيا في حياة موظفيه، فهو شخص يقوم بتوزيع العمل على موظفيه، كما أنه يراقب مرؤوسيه ويراقب سلوكهم داخل بيئة العمل، أيضا لدى مديري مكان العمل تأثير مباشر على منح الموظفين إجازة اعتمادا على ظروفهم، أو منحهم درجات وظيفية أعلى عندما يثبتوا جدارتهم في العمل.

وتتوفر مجموعة من السمات في القائد أو المدير الذي بدوره يدعم تحقيق مستويات أداء فعال للموارد البشرية داخل المنظمة:

- الشمولية: وهي أن يمتلك نظرة شاملة ومعرفة كاملة بأحوال المنظمة المادية والبشرية.
 - الابتكار والإبداع: وهي القدرة على التجديد والابتكار وتقديم أفكار إبداعية بخصوص كيفية أداء الأعمال والمهام، والقدرة على حل المشاكل والصعوبات.
 - استشراف المستقبل: وتظهر في الاستفادة من الفرص والقدرة على تطوير وتنمية مهاراته ومهارات وقدرات الموارد البشرية داخل المنظمة.
 - مهارة الاتصال الفعال: ويظهر ذلك في القدرة على الاستماع، وإثارة الاهتمام وطرح الأسئلة المناسبة، والإجابة بطريقة مقنعة، والتفاعل بطريقة مثالية مع الأفراد.
 - صفات شخصية مميزة: وتظهر في ثقة القائد بنفسه وقوة شخصيته ونضوجها، واليقظة المستمرة، والقدرة على إدارة الوقت بنجاح، وتجنب أسباب الفشل في الأداء¹.
- ومن أجل إقامة علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوسين، على الرئيس أن يعامل مرؤوسيه بإنصاف، ويوزع العمل بإنصاف، ويوزع العمل حسب القدرة والمهارة، وعليه أن يمنح موظفيه بعض الثقة ويمكن الأشخاص الأكفاء لأداء مهام معينة، لأنه قد يساعد على تحسين مستوى الممارسة ومستوى أدائهم وحبهم وتفانيهم في العمل، يتطلب النجاح دائما التشجيع والتحفيز والتعاون، بحيث يجب على رئيس العمل أن يأخذ زمام المبادرة لهنئة المرؤوسين عند ترقيةهم أو زواجهم أو إنجاب أطفال، وأخذ زمام المبادرة لإرضاء المرؤوسين عندما يواجهون كوارث أو أزمات.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص40.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية

إن تطور المنظمات وانتشارها المضطرد إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمعات يعملون بها، دفع الباحثين والأخصائيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، فشهدت العديد من الدراسات المكثفة لحل مشكلات الأداء، والدافعية والقيادة وإعادة تصميم العمل والمنظمات ووضع السياسات واتخاذ القرارات، كل ذلك من أجل توجيه سلوك الأفراد لخدمة أهداف المنظمة إلى حد أنه سيطر مدخل السلوك التنظيمي على المدخل السلوكي في كثير من التخصصات في الحاضر والمستقبل.

المورد البشري هو جوهر الفعالية إضافة إلى مرتكزات أخرى كالتحكم والتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية وغيرها من المرتكزات، فعلى المنظمة أن تسعى لتلبية رغبات وحاجات الموارد البشرية فيها، لأنها هي التي لديها القدرة على التحكم في باقي مرتكزات ومقومات الفعالية، فالثقة المتبادلة والعلاقات التعاونية بين الأفراد والجماعات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، تقبل الثقافة التنظيمية السائدة مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

يتناول هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: بيئة المنظمة الإدارية

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة الإدارية.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: بيئة المنظمة الإدارية

إن التطور في الأحداث الحاصل في العالم بصفة سريعة ومتغيرة باستمرار، أفرز العديد من المتغيرات في بيئة المنظمات، فرض على هذه الأخيرة مراعاة هذه التغيرات ومعرفة تأثيراتها خاصة على الجانب البشري الذي يعتبر هو القائم بالأعمال والأنشطة داخل المنظمات.

الفرع الأول: البيئة التنظيمية

تعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر المتواجدة في البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على طريقة عمل المنظمة، وعلى كيفية الحصول على الموارد البشرية والمادية والمالية، وكيفية استغلالها ضمن طرق وأساليب تضمن لها مواصلة النشاط وتحقيق الأهداف.

أولاً: البيئة الخارجية

وهي كل العوامل الخارجية التي تتعرض لها المنظمة وتعمل فيها بحيث تؤثر في نشاطها وأداء مهامها، وهي تشمل التنافس والفرص والتهديدات التي يجب على أي منظمة أن تراعيها من أجل ضمان وجودها.

إن المنظمات تقوم بدراسة شاملة للبيئة الخارجية التي تعمل فيها، في محاولة لاستغلال الفرص، وتحديد التهديدات والمخاطر، من أجل دعم القدرة التنافسية التي تضمن للمنظمة البقاء والاستمرارية، وتتم هذه الدراسة من خلال جمع المعلومات والبيانات، والقيام بمسوحات ميدانية، وطرح مجموعة من الأسئلة والتي تتمثل في:

- السؤال الأول: ما هي المتغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على نشاط المنظمة، وعلى نشاط الموارد البشرية؟

- السؤال الثاني: ما مدى تأثير حركة المتغيرات البيئية الخارجية؟

- السؤال الثالث: ما هي الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في مواجهة تأثيرات البيئة الخارجية؟

وتعتمد المنظمات على مجموعة من الخطوات التي تساعدها في دراسة البيئة الخارجية وهي:

- تحديد حركة واتجاهات واحتمالات التهديدات والمخاطر والفرص التي تؤثر في المنظمة.

- تحديد نتائج الفرص والتهديدات ومخاطر البيئة الخارجية.

- ترتيب وتصنيف الاحتمالات والنتائج حسب أولويتها وأهميتها.

- تحديد الاستراتيجية التي يجب على المنظمة اتباعها وتنفيذها.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- الاعتماد على أنظمة معلومات دقيقة وشاملة لفحص وتوثيق البيانات ومعلومات البيئة الخارجية للمنظمة.¹

يجب التركيز على مجموعة من الأبعاد عند دراسة وتحليل البيئة الخارجية هي:

- البيئة الاقتصادية: تؤثر السياسات والأوضاع الاقتصادية السائدة على المنظمات ومواردها البشرية، ويظهر هذا التأثير في:

* الانفتاح الاقتصادي: وتظهر في حرية الاستثمار وقوة القطاع الخاص وتحرير الاقتصاد والتجارة الخارجية، الأمر الذي يخلق منافسة نتيجة سهولة تنقل البضائع والأموال الأجنبية والداخلية، وهذا الأمر يجعل من المنظمات تسعى باستمرار إلى تحسين أوضاع مواردها البشرية، وتقديم مزايا وحوافز عديدة من أجل بقاء مواردها البشرية، وتسعى كذلك إلى إكسابهم مهارات وقدرات اللازمة لإنجاز مهامهم، والقادرة على المنافسة والبقاء والاستمرارية.

* سياسات الدولة في تشغيل اليد العاملة: وتظهر في مجموعة القرارات والسياسات التي تتبعها الدولة في تشغيل اليد العاملة سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، من خلال توجيه ودعم اليد العاملة وتسهيل الإجراءات، ووضع البرامج التي من شأنها أن تحتوي اليد العاملة البطالة في المجتمع، ويتم ذلك من خلال عدة أجهزة ومؤسسات متخصصة لهذه العملية.²

وتقوم المنظمة بوضع استراتيجية لمواردها البشرية تتلائم مع الظروف المتغيرة وغير المستقرة التي تشهدها البيئة الخارجية وفق الشروط التالية:

-المهارات والقدرات: توفير موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية، وتعمل على تطويرها باستمرار عن طريق الاهتمام بالبرامج التدريبية، التي تساعد على زيادة قوة وكفاءة الموارد البشرية.

- الأنشطة والعمليات: التركيز على الممارسات التي تقدم أعلى مستويات في الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها في النشاط.

- أنظمة الدعم والتعويضات: من تقديم تعويضات وحوافز مختلفة الأشكال، والاهتمام بأنظمة التنمية وصيانة الموارد البشرية، والحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي ودعمها، يحقق للمنظمة القدرة على الحفاظ على مواردها، ويرفع من إمكانيات الاستمرارية والمنافسة.³

¹ - عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجدق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، (ط1)، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 57.

² - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 134.

³ - عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجدق، مرجع سابق، ص ص 58-61.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- البيئة السياسية والقانونية: ويظهر ذلك بقوة النظام السياسي ومدى استقرار الوضع السياسي، واستقرار القوانين والتشريعات السائدة في الدولة، ويظهر تأثير البيئة السياسية والقانونية على الموارد البشرية وعملها بالمنظمات فيما يلي:

* **الاستقرار السياسي:** توفر الاستقرار السياسي داخل الدولة، وتوفير الانتقال الآمن للسلطة وفق آليات قانونية واضحة، ومع عدم وجود توتر مع الدول المجاورة، يساعد على استقرار بيئة المنظمات آمنة لها.¹

* **مستوى الوعي السياسي:** يزداد الوعي السياسي بمدى توفر الاستقرار السياسي، ومدى مشاركة الأحزاب السياسية والنقابات العمالية والجمعيات المدنية في صنع السياسات العامة وتنفيذها، ويساعد ذلك على توفير بيئة آمنة لعمل المنظمات.

* **الأنظمة والقوانين:** قوة التشريعات السائدة والأنظمة، والقدرة على تطبيق القوانين الحكومية، تساعد المنظمات على أداء عملها في جو تضمن فيه حقوقها وتؤدي فيه واجباتها.²

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وهي كل المتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الموارد البشرية والتي يعيشها في حياته اليومية، ومن أهم التأثيرات هي:³

* **الحالة الاجتماعية:** شكل وحجم الأسرة يؤثر على فعالية الموارد البشرية، فالأسر الصغيرة تشجع خروج المرأة للعمل، وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى مراعاة وتوفير ظروف تتلائم مع المرأة في أماكن عملها، وكذلك مظاهر الجوع والفقير أو الرفاهية والنظافة والمستوى التعليمي والصحي الجيد كلها عوامل تؤثر فعالية الموارد البشرية والمنظمات.

* **فرص العمل:** وتظهر في تفضيلات الموارد البشرية لقطاعات وأعمال معينة مقارنة بالأخرى، فبعض الدول تحبذ العمل في القطاع العام بسبب الأمان الوظيفي، وساعات العمل القليلة مقارنة بالقطاع الخاص، وكذلك هناك نشاطات وأعمال تتفاوت في نسب شغلها ما بين الرجل والمرأة.⁴

* **الثقافة السائدة:** وتضم الثقافة السياسية والإدارية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الثقافات التي تؤثر بقيمتها ومعتقداتها وعاداتها السائدة في الموارد البشرية.

- **البيئة التكنولوجية:** وتظهر في القدرة على مواكبة واستخدام أحدث التقنيات والمعدات التكنولوجية المتواجدة في البيئة الخارجية سواء في الجانب العلمي أو الفني أو التجاري والصناعي، والتي تدعم قدرات مثل الابتكار والإبداع، وتساهم في تحقيق مستويات أداء فعالة خاصة في حالة إذا كانت الموارد البشرية

¹ - سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 136.

² - عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص 64.

³ - المرجع نفسه، ص ص 65-66.

⁴ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

قادرة على استخدام التكنولوجيا، وقادرة على مواكبة تطوراتها، ما يساعد المنظمة على وضع خطط استراتيجية مستقبلية لتحقيق أهدافها المسطرة.¹

ثانياً: البيئة الداخلية

كل المؤثرات والعوامل الموجودة داخل المنظمة التي تؤثر على كل عناصر ومكونات المنظمة، وتؤثر في العلاقات البشرية والتنظيمية، وتؤثر في العمليات وكيفية أداء الأنشطة والمهام، ويساعد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة على:

* القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الخيارات والبدائل والفرص واستغلالها، وتحديد المخاطر والتهديد والتحضير لمواجهتها.

* تحديد العمليات والممارسات التي تساعد على تحقيق الأداء الفعال للنجاح في تحقيق الأهداف.

* معرفة مستوى تطور المنظمة في كل من الموارد البشرية، والأنشطة والوسائل والخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق المنافسة وتحقيق الأهداف.

ويقوم تحليل البيئة الداخلية يقوم على مجموعة من الأبعاد أهمها:

1- رسالة المنظمة: وهي من تحدد الرؤية والخطط الاستراتيجية والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

2- الأنشطة والأعمال: هي كل العمليات والممارسات التنظيمية والفردية والجماعية التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

3- موارد المنظمة: تقوم المنظمة بتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك، وهي كل العوامل المالية والبشرية والمادية، التي تمكن من الإدارة المالية والبشرية، وإدارة عمليات الإنتاج والأنشطة داخل المنظمة.²

4- الهيكل التنظيمي: هو التنظيم الأساسي الذي يحدد كل المنظمة، ويحدد شكل علاقات العمل الفردية والجماعية والتنظيمية، ويحدد كفاءات التفاعل والتواصل والتنسيق بين الأفراد والوحدات عند أداء مهامهم.

5- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، والتي تساعد على تحقيق الانسجام الداخلي بين الأفراد والوحدات، وتساعد على أداء الأعمال والأنشطة بشكل تؤدي إلى تحقيق الأهداف.¹

¹- سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص ص 148-152.

²- عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص ص 67-69.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

تقع على المنظمة مسؤولية تحديد طبيعة الثقافة التي ترغب بنشرها، من خلال تعلم ونقل القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المرغوبة، وتدريب الأفراد على الالتزام بها أثناء تعاملاتهم الفردية والتنظيمية، وفق برامج دورية تقوم بتوعية ونشر الثقافة وأنماط السلوك المرغوبة، فالثقافة التنظيمية تعمل على تسهيل عملية التواصل بين الأفراد والوحدات، وتحقق الانسجام الداخلي الذي يقلل من الصراعات الفردية والتنظيمية، وتدعم إنجاز المهام بسلاسة الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف.

يقع على الموارد البشرية أن تتقبل ثقافة المنظمة وتنسجم معها، وتسعى إلى نشرها بين الأفراد الجدد من أجل تكوين علاقة متينة وقوية، وتسهيل عمليات التواصل والتفاعل بشكل يحقق الانسجام الداخلي، ويعزز التنسيق بين الأفراد والوحدات والأقسام داخل المنظمة.

6- الموارد البشرية: وتظهر تأثيرات الموارد البشرية من خلال الفوارق والاختلافات من حيث المؤهل العملي، المنصب الوظيفي، العمر، الجنس، الثقافة الفردية، التنشئة الاجتماعية وغيرها من الاختلافات التي من الممكن أن تشكل قيمة نوعية ومزيجا يحقق التنوع والتوازن، أو تشكل عامل صراع واختلاف بين الأفراد داخل المنظمة.²

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة قرارات بتنظيم العلاقات الوظيفية، وتحدد الأنشطة والأعمال وكيفيات الإنجاز، بالحصول على الموارد البشرية، وتطويرها وتنميتها، والمحافظة عليها من أجل تعزيز مكانة المنظمة، وضمان استمراريتها وبقائها.

وجب على إدارة الموارد البشرية في أثناء حصولها على مواردها أن تضع في اعتبارها المعايير الثقافية التي تتوافق مع خططها وأنشطتها، وتساهم في تحقيق أهدافها بفعالية، بحيث لا يؤدي ذلك إلى تعارض ونشوب صراعات تنظيمية وفردية بشكل يؤثر على أداء المنظمة ككل.

الفرع الثاني: تحليل الموارد البشرية

ونقوم بذلك من خلال الاعتماد على دراسة كل من النقاط التالية: الثقافة (Culture)، المنظمة (Organization)، البيئة (Environment) ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار الآتي:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؟
- أين تقع المنظمة الآن؟ وإلى أين تريد أن تصل؟
- ماهي الفجوات التي تفصل بين واقعها الحالي وإلى أين تريد أن تصل؟

¹- المرجع نفسه، ص 70، 71.

²- عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص 73-75.

أولاً: التحليل الثقافي

تعتبر الثقافة التنظيمية نتاج تاريخي وفردى وجماعى الذى يكونون الأنظمة السياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية، لذا فالثقافة التنظيمية متأصلة فى نتائج التجارب الفردية والجماعية والتنظيمية ضمن التطور التاريخى للمجتمع، لذا فالثقافة تتجسد من خلال الدراسة التاريخية لتطور المؤسسات وعمليات التنشئة الاجتماعية التى تجعل من الأفراد يتعلمون القيم والمبادئ والمعتقدات وأنماط السلوك، ويساعد ذلك إلى معرفة العلاقة بين الأفراد والمجتمع والمنظمات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية.

ومن الآليات الرئيسية التى تقوم بتشكيل الثقافة التنظيمية فى المنظمات الإدارية هي:

- التعبير عن الثقافة التنظيمية: ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالثقافة السياسية للمنظمة الإدارية، وعليه فإنه يتم استخدام عدة طرق للتعبير عن الثقافة التنظيمية، ومن أهم الطرق المستخدمة هي:

* تقوم المنظمات باستخدام وسائل وأجهزة الدولة لفرض الثقافة بصورة رسمية، بحيث تلجأ إلى نقل القيم والمعتقدات والأفكار التى تعبر عن شكل الدولة والمنظمة بصفة خاصة، وتخالف كل من يعترض أو لا يطبق ما ينتج عن النظام.

* تلجأ إلى استخدام وسائل غير رسمية ولكن تعتمد على وسائل أخرى لتفرض الهيمنة على الأفراد والجماعات فى المجتمع، وتقوم بنشر وترويج قيم ومبادئ ومعتقدات وأفكار فى الأوساط المجتمعية والتعليمية وفى وسائل الإعلام المختلفة وفى الوسائط الالكترونية والتجمعات الجماهيرية والجمعيات الشعبية، وبصورة واضحة يتم الاعتماد على إقناع الأفراد والجماعات بدل الإكراه ومحاولة فرض الثقافة.¹

يظهر أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية من خلال الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات التى يشترك فيها الأفراد، وبالتالي يتم خلق علاقة بين ما يمكن للموارد البشرية أن تقدمه من أداء وبين طبيعة الهيكل التنظيمى المساعد أو المعرقل للثقافة التنظيمية، وتتعدى نتائج هذه العلاقة إلى معرفة فعالية أداء المنظمة ككل.

¹ - عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية فى مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعى بالوادى، الجزائر، العدد 01، جانفى 2008، ص 60.

ثانياً: التحليل التنظيمي

تتم عملية التحليل على عدة مستويات، وتشمل عدة أبعاد يجب على الباحث عن ينتبه لها من أجل الوصول لنتائج واقعية، تساعد في تحليل علمي وموضوعي للموارد البشرية لأي منظمة.

ومن أهم العناصر التي الخاضعة للتحليل من الجانب التنظيمي هي:

1-2- الهيكل التنظيمي: يعبر عن القاعدة والشكل الذي تظهر عليه المنظمة، ويعبر كذلك عن الميدان التي تتم فيه ممارسة الأعمال والنشاطات والوظائف بحيث يساهم ذلك في تحقيق الأهداف، ويوضح الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم المهام، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وما هي وسائل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ويحدد كيفية التفاعل والتعامل في موقع العمل¹، وهناك مجموعة من الأبعاد التي تقوم بتحديد شكل الهيكل التنظيمي أبرزها:

أ- الرسمية: وهي تعبر عن تحكم القواعد واللوائح القانونية في طريقة أداء الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

ب- المكون الإداري: يوضح نسبة المشرفين والرؤساء والموظفين الإداريين مقارنة بباقي الأفراد الذين يمثلون قوة العمل للمنظمة.

ج- المركزية واللامركزية: يعبر عن مدى تركيز السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا فقط دوناً عن باقي المستويات الأخرى المكونة للمنظمة، واللامركزية تمثل توزيع الصلاحيات والسلطات على كل المستويات الإدارية للمنظمة، وهذا ما يعرف بتفويض السلطة الأمر الذي يساعد كل المستويات الإدارية حتى الدنيا منها على اتخاذ القرارات بخصوص المهام والوظائف التي يشغلونها².

د- نطاق الإشراف: يوضح عدد المشرفين التي يمكن للمدير أن يتحكم بهم بكل فاعلية.

هـ- التخصص: يعبر عن قدرة المنظمة في تقسيم المهام التنظيمية إلى عدة أنشطة متخصصة.

و- التعقيد: ويعبر عن عدد الأقسام والوحدات والمستويات الأفقية والعمودية المتواجدة في المنظمة، ويوضح كذلك مدى تنوع الوظائف والمهام، وكيفية التواصل والتنسيق بين كل أجزاء المنظمة.

2-2- الاتصال التنظيمي: إن الإنسان عند ممارسته لأعماله في أي منظمة فهو يتعامل بدرجة كبيرة مع الجانب الإنساني منها، إضافة إلى باقي الجوانب التقنية والمادية والتنظيمية، ويستخدم في تواصله واتصالاته الكلام والحديث شفويا أو عن طريق وسائل أخرى مكتوبة أو مرئية أو مسموعة، ومن أجل تحقيق عملية اتصال فعالة يجب أن يتمتع المتحدث والمستمع بالعديد من المهارات أبرزها الإنصات

¹ - مجيد الكرغي، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 38.

² - فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص ص 50-58.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

والتحدث، والحرص على إيصال المعلومة بوضوح، وهذا ما يجعل من الفرد متصلا فعالا وبارعا وأكثر تأثيراً¹، وتتأثر عملية الاتصال التنظيمي بعدة عوامل أبرزها:

أ- الهدف: تحديد الغاية والهدف من عملية الاتصال بدقة، وتحقيق ما تريده كالحصول على المعلومات، أو تغيير سلوك وغيرها من الأهداف والغايات.

- الحرص على أن يكون خط الاتصال قصيرا لتفادي التحريف والانحراف في نقل الرسالة.

ب- الوضوح والأهمية: الحرص على أن تكون المعلومة والرسالة واضحة قدر الإمكان لتفادي اللبس والغموض في فهمها، وأن يدرك المتحدث بحقيقة وأهمية ما يريد نقله للآخرين.²

ج- المرونة: أن تتميز عملية الاتصال بقدر من الحرية والقدرة على التعديل وشرح المعلومات، بحيث تتلائم مع المستوى الفكري والثقافي للأفراد المتواجدين في المنظمة، مع الحرص على عدم تغيير مضمون الاتصال.

2-3- الوظائف والتوظيف: من أهم مهام الإدارة هيكلية وتحديد الوظائف داخل المنظمة، فعلى كل رئيس أن يدير شؤون الوظائف والموظفين في منظمته، وأن يقوم بمقارنة وصفية وتقنية بين مؤهلات الراغبين في العمل مع الوظائف المتاحة، أو يقوم على تصميم وهيكلية الوظائف حسب النشاطات التي يرغب بممارستها.³

هناك اختلافات كثيرة في الوظائف، وترجع هذه الاختلافات إلى طبيعة النشاط الوظيفي السائد في المنظمة كالأنشطة الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها من الأنشطة، وكذلك تنوع المسؤوليات والصلاحيات، وظروف وبيئة العمل، والمواصفات المطلوبة كالمهارات والقدرات، والمخاطر المترتبة عن شغل بعض الوظائف، وبالتالي يجب على الإدارة أن تقوم بتحليل وظيفي ووصفي كامل لكل أنشطتها ووظائفها.

تعمل كل منظمة على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، لذلك هي تقوم بتوفيق بين خصائص الأفراد والمتطلبات الوظيفية، ويعمل على تحليل وجمع المعلومات، وتحديد مهام والمسؤوليات والقدرات والمهارات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف المطلوبة.

ثالثا: التحليل البيئي

وهذا يتطلب استنفاد كل التحليل المطلوب لمصفوفة مربعة، بما في ذلك تحديد القضايا المهمة للعمل، والعودة إلى الجمهور الذي تخدمه المنظمة، هذا له تأثير كبير على إنشاء وصياغة استراتيجية

¹- ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 199، 200.

²- ياسر عربيات، مرجع سابق، ص ص 199، 200.

³- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص ص 127، 128.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

المنظمة وتحديد أولويات القضايا الرئيسية. تشمل القضايا الخاصة بهؤلاء الأشخاص، ومن خلال التركيز على النقاط الرئيسية للجهود والموارد، ما يلي:

1- تحليل الوضع الخارجي: يسعى تحليل الموقف الخارجي إلى تحديد البيئة المحيطة بالمنظمة، والظروف التي تؤثر على أدائها وتصوراتها وتوقعات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- تغيير الظروف الاجتماعية.

- الأثر الاقتصادي للدولة، كالتضخم والأجور والركود ... إلخ.

- الأثر الاجتماعي للسكان والهجرة وما إلى ذلك.

- التغيير التكنولوجي وأثره على طبيعة العمل وعلاقة العامل بالآلات والألات المستعملة.

- المتغيرات البيئية والصحية والتعليمية وغيرها¹.

إن مجموع هذه التأثيرات يؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء وإدارة الموارد البشرية للمنظمة ونواتجها، ويؤثر على تحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن يركز على طبيعة الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة للمصلحة العامة وعمل المنظمة على وجه الخصوص لتحقيق أهدافها وتقليل أو تعويض التحديات المتوقعة من خلال استغلال الفرص المتاحة.

2- تحليل الوضع الداخلي: ويقصد هنا تحليل الواقع الداخلي للمنظمة ومعرفة كل العوامل والظروف التي تتأثر وتؤثر في عمل الأفراد داخل المنظمة:

- اختلاف الوظائف والمهارات حسب اختلاف الموارد البشرية.

- الموارد المالية والمادية والآلات والمعدات والأجهزة المستخدمة في الإنتاج.

- أساليب وطرق العمل والإجراءات والصلاحيات والمسؤوليات وعلاقات العمل عند أداء المهام والأعمال.

- شكل الهيكل التنظيمي، والبيانات والمعلومات التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ القرارات.

- التكنولوجيا والتقنيات التي تعتمد عليها المنظمة.

- تفاعل والعلاقات بين الموارد البشرية وتأثيرها سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمة.

- الثقافة والقيم السائدة في المنظمة، ومدى تشجيع على الإبداع والابتكار².

جميع التغييرات المذكورة أعلاه هي فقط عوامل تؤثر على نقاط القوة أو الضعف في المنظمة، فهي تحتاج فقط إلى وضع نقاط القوة في الجوانب التي تعود بالفائدة على نفسها، ويمكنها الاستثمار وحل نقاط الضعف، وجعل بعض نقاط القوة تخدم المصالح المنظمة.

¹- مجيد الكرغي، مرجع سابق، ص 39.

²- المكان نفسه، ص 39.

الفرع الثالث: موائمة الموارد البشرية مع بيئة المنظمة

يعتبر المورد البشري هو المحرك والقائم بالأعمال والنشاطات في أي منظمة، لذا يجب عليها أو بالأحرى على إدارة الموارد البشرية أن تفهم المتغيرات البيئية الحاصلة، وفهم المتطلبات والمتغيرات التي تقوم بتحديد شكل وطرق ومتطلبات العمل، والقوانين والاتجاهات التي تؤثر في الثقافة التنظيمية. وجب تحديد هذه التحديات والتحكم في كيفية تحضير الموارد البشرية لمواجهة هذه التغيرات، وقد عرض أورين هاراري "Oren Harari" كما يلي:

- المنظمة: عبارة عن نظام كلي متكامل، يعمل ضمن مجموعات وأفراد ووحدات، مع الحرض على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق الاستقرار الوظيفي لموارده البشرية، وتقييم الأداء وفق معايير عملية موضوعية، من أجل تحقيق التميز والفعالية في الأداء، فالمنظمة عبارة عن مكان للعمل والعيش، يتميز بالترابط والانتماء والولاء في جو من مشاعر الألفة والترابط التي تربط بين الأفراد، بشكل يساهم في تحقيق الأفعال.¹

- الموارد البشرية: وما تملكه من مؤهلات وقدرات ومهارات بشكل تقدم الإضافة المطلوبة في الأداء، وتساعد على الإبداع والابتكار بنوع من الطموح والسعي لتحقيق نتائج جيدة، من خلال التطوير والتعلم المستمر، والشعور بالمسؤولية والقدرة على تحمل التحديات ومواجهة المخاطر البيئية والتنظيمية، ضمن إطار من الحرية والمرونة التنظيمية.

- البيئة: كثيرة المخاطر والتغيرات والتحويلات السريعة والمستمرة، تفرض على المنظمات ضرورة التكيف والتفاعل والتحليل الجيد لهذه المتغيرات والاستفادة منها.²

أولاً- دراسة واقع المنظمة والموارد البشرية

1- دراسة واقع المنظمة: تقوم على تحديد الصفات والخصائص التي تتمتع بها المنظمة، ويتم ذلك بواسطة طرح مجموعة من الأسئلة، والتي بدورها تساعد على معرفة الواقع الحقيقي للمنظمة، وتمثل هذه الأسئلة في:

- ما هو مستوى التقنية المستخدمة في المنظمة؟
- هل أنظمة العمل تكون فردية أو جماعية؟
- ما هو شكل وطبيعة عملية الاتصال داخل المنظمة؟
- ماهي أشكال أنظمة المكافأة والعقوبات؟

¹- عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص ص 52-55.

²- عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص ص 52-55.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- ماهي طرق مراقبة وتقييم الأداء؟
- هل تشرك الإدارة الأفراد في التخطيط وفي تحديد الأهداف؟¹
- 2- دراسة و اقع الموارد البشرية: نقوم بطرح الأسئلة التالية:
 - ما هو مستوى المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد؟
 - هل يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار والمقترحات؟
 - إلى أي مدى يتأثر الأفراد بالمتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة وفي حياتهم الشخصية؟
 - إلى أي مدى يفهم الأفراد بواجباتهم الوظيفية وإحساسهم بالمسؤولية اتجاه عملهم؟
 - هل يمتلك الأفراد صورة واضحة عن الأهداف المسطرة، وعن معايير الأداء المطلوب؟
 - هل يسعى الأفراد إلى تحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم؟²

ثانيا- دراسة البيئة

- تحديد المقومات الداخلية والخارجية اللازمة لتحقيق النجاح والبقاء، وتحليل القوى المؤثرة والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، ومن أبرز أدوات وطرق التحليل التي تعتمد عليها المنظمة هي مقياس (SWOT) والذي يعبر عن:
- نقاط القوة (STRENGTH): هي كل المقومات والقدرات المميزة التي تملكها المنظمة، والتي تساعدها على إنجاز المهام والبقاء والاستمرارية والمنافسة.
 - نقاط الضعف (WEAKNESS): هي كل المقومات التي تعيق تحقيق مستويات أداء عالية، وتظهر في ضعف المهارات والقدرات لمختلف موارد المنظمة، التي بدورها تعيق تحقيق الأداء الفعال.
 - الفرص (OPPORTUNITIES): هي كل المواقف والتوجهات المرغوبة المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تدعم قوة المنظمة وتساعد على التطور وتحقيق الأهداف.
 - التهديدات (THREATS): كل المخاطر المتواجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تهدد أداء أعمال وأنشطة المنظمة، وتهدد وجودها وقدرتها على المنافسة والبقاء والاستمرارية.³

¹- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، مرجع سابق، ص ص 77-81.

²- مي محمود الحسن، درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص 27.

³- عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

ومن أجل التقييم العلمي والعملي الجيد والذي يساعد في الواقع العملي للمنظمة وجب أولاً الاعتماد على معايير تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بشكل صحيح، وتمثل هذه المعايير في:

- المعيار التاريخي: يظهر في الخبرة التاريخية للمنظمة وأفرادها من خلال تحديد بدقة لاستراتيجية الأعمال والأنشطة الخاصة بالمنظمة.

- المعيار التنافسي: هي كل أنواع المنافسة التي تتعرض لها المنظمة سواء داخلها أو خارجياً.

- المعيار الوصفي: وتظهر في الاعتماد على آراء الخبراء والمستشارين، وفهم ثقافة المنظمة والأفراد وميولاتهم واتجاهاتهم، وتحديد القواعد وأنظمة وكيفيات العمل داخل المنظمة وخارجها.¹

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة الإدارية

تمت الإشارة سابقاً إلى خصائص ومميزات المنظمات الفعالة حسب دراسات كل من بيترز ووترمان، واتضح أن هناك تأثير قوي للثقافة التنظيمية على أداء المنظمة، فالثقافة القوية المنسجمة تساعد على تحفيز الأفراد، ومنح مساحة لهم للمشاركة بالأفكار وفي صنع القرارات والخطط، وكذلك تدفعهم للإبداع والابتكار كل ذلك يتم وفق منظومة من القيم والمبادئ التي تحقق الموائمة والتوافق بين كل الأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية، وتتضمن القيم والمعتقدات والعادات والأفكار والمعايير والممارسات والأنماط السلوكية التي تساعد على تحقيق الانسجام والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتعمل كذلك على رفع مستويات الرضا لدى الأفراد، وتزيد من ولائهم والتزامهم الوظيفي، بشكل يسعى كل فرد إلى تقديم مستويات أداء عالية رغبة منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الأول: الفعالية الإدارية

إن دراسة الفعالية في المنظمة الإدارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الإدارية والتفاعلات السلوكية داخل المنظمة، ويهتم كذلك بدراسة العلاقة والأسباب المساهمة والمعركة لتحقيق الفعالية الإدارية، الأمر الذي يساعد المنظمة في القدرة على تحديد مقومات الأداء الفعال، وهناك مجموعة من المعايير التي تعتمد عليها الإدارات للحكم على فعالية أداء مواردها أو فعالية المنظمة ككل، وهي:

- التأكيد على الإنجاز وتحقيق الأهداف مع فهم الأفراد لأهداف المنظمة.

- الاهتمام بالعملاء والمستفيدين من السلع والخدمات وتفهم حاجاتهم وطلباتهم.

- الاستقلالية في التصرف الممنوحة للموظفين عند القيام بمهامهم وأداء أعمالهم.¹

¹- بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 38.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- معرفة وتفاعل الموارد البشرية داخل المنظمة مع الأهداف المسطرة.

- التفاعل والعلاقات الجيدة مع البيئة والمجتمع والمنظمات المتشابهة.

- بساطة الهيكل التنظيمي يسهل الاتصال بين الأقسام والوحدات والأفراد.

- منح الحرية والمساحة للإبداع والابتكار، مع التركيز عملية الرقابة على النشاطات الأساسية.²

ركزت هذه المعايير على تفهم والاهتمام بحاجات الموارد البشرية، ودرجة الاستقلالية والحرية الممنوحة لهم في التصرف والإبداع، كما ركزت على شكل الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحديد العمليات والأنشطة، وشكل الرقابة والمخرجات.

وصنف شوقي طريف معايير الفعالية الإدارية إلى:

* **معايير موضوعية:** وهي الإنتاجية، التغيب، ترك العمل أو تغييره، الجزاءات والعقوبات، التطوير والابتكار، التظلمات والشكاوى.

* **معايير ذاتية:** وتمثل في الرضا عن العمل، الدافعية، تماسك الجماعة، والاتجاه نحو القائد.³

يتفق معظم الأكاديميين والباحثين في مجال الفعالية على أن معايير اختيار الفعالية تعتمد على الفرد أو الوحدة التي تجري عملية التقييم، وبالإضافة إلى ذلك تختلف من قسم إلى آخر، ويتم التركيز على الجدوى والحفاظ على التوازن، والذي يصبح بمرور الوقت معيار الفعالية، أي تحقيق الربح والمكانة الجيدة في السوق.

أما بالنسبة للمنظمات الخدمية كالتعليم والرعاية الصحية والمنظمات الإدارية، فهي تعتمد بدرجة أقل على المعايير المادية مثل حجم الإنتاج، وهو المعيار الأساسي للمؤسسات الصناعية والتجارية، لذلك سوف نقدم بعض الجوانب التي توضح بالتفصيل أهم معايير الفعالية، والتي تعتبر مؤشرات يمكن من خلالها قياس الفعالية الإدارية وتقييمها، والمتمثلة في:

1- **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية ناتجة عن عدة عوامل، خاصة في القيادة، فهي تعمل على توفير الموارد اللازمة، وتسهل التواصل بين الأفراد، وتزيل الحواجز الفنية والإدارية، وتتجنب الممارسات الاستبدادية وتخلق بيئة عمل مناسبة.⁴

أما بالنسبة للمرافق الحكومية التي تقدم خدمات عامة مثل الأمن والصحة والتعليم، فأنها تقاس الإنتاجية من خلال: التغيب، والعقوبات، والتقييم، وتعتمد إنتاجيتها على تقييمات المشرف عليها، وآراء

1- المرجع نفسه، ص 93.

2- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 34.

3- طريف شوقي، مرجع سابق، ص 203.

4- محمد قاسم الفريوتي، مرجع سابق، ص ص 87-88.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

الزملاء، والشكاوى من الجمهور الذي تتعامل معه، ومستوى كفاءتهم في كتابة التقارير، وطبيعة علاقتهم مع الزملاء، والمشاكل مع الرؤساء، والمهام المنجزة، وتأخير المهام غير المكتملة¹، من بين طرق قياس الإنتاجية: مقارنة الأداء الحالي لفرد أو مجموعة مع الأداء السابق، ومقارنة أداء وحدة مع أداء وحدة أخرى ذات خصائص مماثلة.²

2- الرضا الوظيفي: يستشهد الباحثون بمجموعة متنوعة من التعريفات للرضا الوظيفي منها: الدرجة التي يصل إليها الفرد لإشباع حاجاته نتيجة العمل، والذي يتم تحقيقه من خلال الأجور وظروف العمل وطبيعة الإشراف والموافقة من الآخرين.

3- التغيب: هو أحد المؤشرات السلبية للفعالية لما ينتج عنه من خسائر كبيرة داخل المنظمات، ويقدر ب:

- حساب عدد الأيام التي يغيب فيها الفرد دون إذن رسمي.

- عدم احتساب الغيابات المرضية ضمن المجموع الكلي للغياب.

- تحديد الفترات التي ينقطع فيها الفرد عن العمل، بغض النظر عن عدد الأيام في كل فترة.³

يعتبر التغيب والحضور من أهم المعايير التي تدل على فعالية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، فعدم قدرة الإدارة على تهيئة المناخ المناسب، وكثرة الصراعات التنظيمية والفردية، وقلة دعم والمساندة على المشكلات كلها مؤشرات سلبية على فعالية الأداء، أما انتظام الأفراد في الحضور مؤشر إيجابي على أن العمل يقوم بجذب الموارد البشرية، وأن هذه الأخيرة راضية عن المناخ الذي تعمل فيه.

4- الاتجاه نحو المدير (القائد الرسمي): وهذا العنصر يقوم بعكس قدرة المدير على إقامة علاقات جيدة مع مرؤوسيه، ويعكس السلوكيات والتصورات والمشاعر والآراء الفردية اتجاه المدير⁴، ويظهر ذلك في المكونات التالية:

* المكون المعرفي: تصور العامل حول خصال مديره، فهو يعد مؤشرا أقل دلالة على الفعالية، فقد نجد أن المدير يكون كفؤا ويملك قدرات معرفية وفنية عالية، إلى أن الفرد يكون غير راضي عنه، ويتم تحديد ذلك من خلال أسئلة للعامل عن: عن مدى مستوى ذكاء المدير؟ وما هي صفاته الشخصية ومهاراته الفنية في العمل؟ ومدى قدرته على اتخاذ القرارات بخصوص العمل؟

¹ - بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، مرجع سابق، ص 42.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 171.

³ - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 212-215.

⁴ - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 227، 228.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

* المكون الوجداني: يعكس مشاعر العامل السلبية أو الإيجابية نحو مديره، ويعتبر من أهم المؤشرات دلالة على الفعالية، من خلال معرفة ما هي مشاعر الأفراد اتجاه المدير؟ وهل يفضل مشاركة المدير في نشاطاته الاجتماعية؟ ومنه يمكن تحديد مدى قدرة المدير على إقامة علاقات طيبة وجيدة مع أفرادها، ويساعد على تحديد مستوى فعالية الأداء داخل المنظمة.¹

* المكون السلوكي: تصرفات العامل مع مديره، انطلاقاً من المكونين السابقين يتشكل سلوك الفرد اتجاه مديره بالإيجاب أو السلب.

5- تفويض السلطة: تتم من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات ومجال سلطات المرؤوسين، وكذلك تعمل على خلق جو يساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية للمرؤوسين، ويعد مؤشراً لفعالية أداء الموارد البشرية خاصة إذا كان التفويض بشكل واضح، ويتم استخدامه بصورة رشيدة.²

6- تحديد الوظائف: تقوم الإدارة بتحديد الوظائف وتحديد وسائل وطرق تنفيذها، تساعد الأفراد على تجاوز وحل المشاكل التي تواجهها أثناء أداء العمل، وتقوم بتنظيم الوظائف بحيث تعمل على توفير أفراد ذوي كفاءة ومهارة تتلائم مع المهام والوظائف المطلوبة، وتعمل كذلك على تطوير الموارد البشرية في حالة استحداث مهام ووظائف جديدة.³

الفرع الثاني: التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على المنظمة

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية يساهم في إنجاح الاستراتيجيات وتحقيق رؤية المنظمة، ويساهم في فعالية العمليات الإدارية، ويعمل على تحقيق الأهداف، وتقديم مستويات أداء فعالة، كما تساهم في إحداث التوافق بين الأفراد والجماعات وبين الوحدات والمستويات التنظيمية، ويظهر تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة فيما يلي:

1- تحديد معايير السلوك بالمنظمة: تقوم الثقافة التنظيمية بتوضيح الأقوال والأفعال التي ينبغي على الأفراد التحلي بها، وهذا يتحقق الاستقرار ويتوحد السلوك المتوقع من الأفراد في مختلف الأوقات، وعليه فالثقافة التنظيمية تصبح بمثابة رقابة ذاتية واجتماعية التي توجب على الأفراد اتباع أنماط سلوكية محددة وواضحة المعايير.⁴

2- تحقيق التنسيق في المنظمة: تحقق الثقافة التنظيمية التنسيق والاتفاق بين الأقسام والوحدات التنظيمية حول رؤية ورسالة المنظمة، وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف، فهي تعمل على جمع

¹- طريف شوقي، مرجع سابق، ص ص 227، 228.

²- بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

³- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص ص 54، 55.

⁴- Linn M, Organizational culture: an important factor to consider, The Bottom line: Managing Library Finances. Vol 21, N 3, 2003, pp 88-93.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

كل أجزاء المنظمة في كيان واحد منسجم ومتفاعل بطريقة سليمة، يؤدي إلى زيادة الترابط داخل المنظمة ما يجعلها متماسكة ومتوجهة في طريق واضح ومحدد.¹

3- الفعالية التنظيمية: أكدت العديد من الدراسات أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، أي أن الثقافة التنظيمية من أهم أسس تحقيق الفعالية التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال التأثير المباشر الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على منظومة القيم وأنماط السلوك للأفراد، وكذلك التأثير المباشر على الهيكل التنظيمي والخطط الاستراتيجية، والعمليات الإدارية، وأساليب الاتصال والتفاعل وطرق التكيف، كل ذلك يجعل من الثقافة التنظيمية من أهم مصادر تحقيق الفعالية التنظيمية.²

4- الدعم الاجتماعي للمنظمة: إن الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام اجتماعي يقوم بدعم المنظمة في مختلف الجوانب البشرية والتنظيمية، فهي تعزز شعور الانتماء والالتزام لدى الأفراد، وتقوم بدعم الاستقرار الاجتماعي الأمر الذي يساهم في دفع الأفراد إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

5- تحديد نمط الإدارة: تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد النمط الإداري السائد في المنظمة، ويتم ذلك من خلال القيم والمعتقدات والتوجهات التي تؤثر بشكل أساسي على طريقة والأسلوب الذي يتبعه القادة والمشرفون في سبيل تحقيق الأهداف، وكذلك في طريقة التوجيه وإدارة الأفراد وباقي الموارد، وطرق صنع القرار واتخاذها، وكذلك تحدد كيفية مواجهة الأزمات والتحديات.³

6- التغيير والتطوير: إن مقاومة عمليات التغيير يعتبر من المسلمات التي تواجهها المنظمات، حيث أن كل محاولة للتغيير والتطوير يراها الأفراد على أنها تهديد لوجودهم ولوظائفهم، لذا فالثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم وأفكار تعمل على تهيئة الأفراد لتقبل عمليات التطوير والتغيير التنظيمية، وكذلك تعمل على تشجيع قيم الإبداع والابتكار والمبادرة الأمر الذي يساعد على تحقيق التطوير التنظيمي.⁴

7- تحقيق الجودة الشاملة: تساهم الثقافة التنظيمية بنشر كل القيم والمعتقدات والأفكار والتصرفات التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد على فهم كل القيم والتوجهات والأنماط السلوكية التي تدعم الأفراد على تعزيز القدرة إلى تحقيق الجودة في الخدمات والسلع والمنتجات، وكذلك تعزيز القدرة على الاهتمام والتوجه نحو العميل والتركيز على أرضائه.⁵

¹- عادل الرشيد، الثقافة والإدارة الموائمة بين البراديم والسياق، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الرابع في الإدارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، أكتوبر 2003، ص 42.

²- Brain Gregory, **Organizational culture and effectiveness: a study of values attitudes, and organizational outcomes**. Journal of business research, Pp: 1-7.

³- جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 211.

⁴- Linn M, Op cit, p82 .

⁵- أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 19.

الفرع الثالث: التأثير السلبي للثقافة التنظيمية

إن أكثر ما يؤثر في الأداء هي الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فمنظومة القيم والمعتقدات والعادات وأنماط السلوك السائدة إذا لم تتوافق مع ثقافة الأفراد وميولاتهم وطموحاتهم، يمكن أن تؤثر على إنجاز الأعمال وهذا ما يؤدي إلى الانخفاض في الإنتاجية والأداء، كما أن هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تواجهها الثقافة التنظيمية في المنظمات أبرزها:

1- **حجم المنظمة:** لا يوجد انتشار واستقرار للثقافة التنظيمية إذا كان حجم المنظمة كبير، فالمنظمة المنتشرة جغرافيا، أو أن أقسامها ووحداتها بعيدة بعض الشيء عن المقر الرئيسي، توجد فيها ثقافات عديدة ومختلفة، يمكن أن تتعارض من الثقافة التنظيمية الرئيسية، وهذا ما يؤدي إلى خفض الفعالية في مستويات الأداء.¹

2- **طبيعة النشاط:** هناك العديد من الأنشطة التي تنتج ثقافة تنظيمية قوية تساعد على تحقيق الأهداف، في المقابل هناك أنشطة أخرى نجد تأثير الثقافة التنظيمية فيها ضئيل جدا، كالمنظمات الرسمية الحكومية والمنظمات الإدارية، والمنظمات العمومية التي تتميز بطبيعة نشاط جامدة وقليلة التفاعل مع البيئة الخارجية، وكل إجراءات العمل والأنظمة محددة بلوائح وقواعد قانونية، وهي لا تواجه تحديات المنافسة والزوال، ونجد تأثير الثقافة التنظيمية يظهر في التنظيمات غير الرسمية داخل هاته المنظمات وتظهر في علاقات الأفراد مع بعضهم البعض والتي تخلق قيما متفق عليها بحكم التجربة والخبرة الوظيفية، أو بحكم القرب الجغرافي.

3- **العمر التنظيمي:** لا يملك إنتاج ثقافة تنظيمية ما لم تعرف المنظمة تفاعلا زمنيا طويلا بين أفرادها، لذا فعمر المنظمة يؤثر على شكل الثقافة التنظيمية وقوتها، وبدورها يؤثر على ثقافة الأفراد الجدد خاصة، الأمر الذي يخلق صراعات تنظيمية وفردية، وعدم توافق بين الثقافات وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق الفعالية في الأداء.²

4- **التقنية المستخدمة:** تساعد التقنية على الرفع من فعالية أداء الأفراد، كما تساهم في نشر وتعميم الثقافة التنظيمية بين الأفراد والجماعات والوحدات داخل المنظمة، فتطور التقنية والتكنولوجيا في المنظمة يساهم في قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها، وهو ما يؤثر على فعالية أداء الموارد البشرية في القيام بالأنشطة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 265.

² - Andrew S, studying organizational cultures and their effect on safety, international conference on occupational risk, Seville, may 2006, pp 875- 889.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

5- التغيير التنظيمي: إن المنظمات التي لا تعرف استقرارا تنظيميا، وتشهد الكثير من التغييرات البشرية والتنظيمية وإضافة أو إلغاء أقسام ووحدات، لا تعرف استقرارا في الثقافة التنظيمية هذا ما يخلق تباين وتعارض بين الثقافات، ويؤدي ذلك إلى ضعف أداء الأفراد والمنظمة ككل.

6- البيئة: تتأثر الثقافة التنظيمية بمختلف التغيرات البيئية، فهي تؤدي إلى عدم الاستقرار الداخلي ما يؤدي إلى صراعات ثقافية فردية وتنظيمية، ويعيق عملية الاتصال داخل المنظمة، وكذلك يعيق عملية التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، الأمر الذي يؤثر على مستويات ومعدلات أداء الأفراد.¹

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية

إن أشكال التنشئة التي يتعرض لها المورد البشري طوال حياته، تؤثر في كيفية تقبله أو معارضته للثقافة التنظيمية التي يعمل فيها، فنجد أنه يمر بمراحل تعلم مختلفة خلال الممارسات اليومية التي يقوم بها، وفي حال انضمامه لأي منظمة يجب على الإدارة والرؤساء العمل على غرس الثقافة التنظيمية الخاصة بهم من أجل تفادي حدوث تعارض في القيم والمعتقدات، وضمان تقبل أنماط السلوك المطلوبة، من أجل أداء الأعمال والأنشطة بفعالية، وبالتالي تحقيق الأهداف.

الفرع الأول: فعالية الموارد البشرية

تظهر فعالية أداء الموارد البشرية في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بمستويات أداء عالية، ولهذا تعتمد المنظمات على مجموعة من الطرق والأساليب من أجل تقدير فعالية الأداء، وكذلك نجد أن المورد البشري هو من يحدد فعالية أداء الفردي أو الجماعي وحتى الأداء التنظيمي، وكل هذا يتم وفق إدارة حكيمة وقادرة على التحكم في مواردها بفعالية.

أولا: تقدير فعالية أداء الموارد البشرية

تعتمد المنظمات والإدارات على مجموعة من الطرق من أجل تقدير فعالية أداء الموارد البشرية، وقد تختلف هذه الوسائل حتى طبيعة وشكل المنظمة.

من العوامل التي تسهم في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمات الإدارية هي:

- اعتماد ثقافة تنظيمية قوية، مع وجود نظام قيم واضح المعالم.
- وضوح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- القيادة الفعالة للمديرين والرؤساء والمسؤولين.
- تحديد الأدوار والمهام والوظائف بدقة داخل المنظمة.
- توافر المهارات الاجتماعية والقدرة على التفاعل والتواصل التنظيمي والفردي داخل المنظمة.

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، (ط1)، مرجع سابق، ص 109.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

7- تنمية الدوافع والولاء والالتزام الوظيفي.¹

يختلف الأسلوب المستخدم في تقييم فعالية أداء الموارد البشرية باختلاف طبيعة العمل، وشكل وطبيعة نشاط المنظمة، ومن أهم الأساليب المتبعة في المنظمات الإدارية هي:

1- التقارير الإدارية: وهي أن تقوم الإدارة بتقدير مدى كفاءة الأفراد، ومدى رضاهم عن العمل، وقدرتهم على إنجاز مهامهم ووظائفهم، وأكثر عنصر مؤثر في هذه العملية هم رؤساء المصالح الذين يعتبرون الرؤساء المباشرين للأفراد، وهم الأقرب لهم والأكثر مرافقة طوال مسارهم الوظيفي، ويتم ذلك في الإدارات العمومية في شكلين:

- بطريقة سنوية بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم جدول تنقيط يخص الموظفين إلى رؤساء المصالح، ويتم بعد ذلك إعلام الموظف بالعلامة المتحصل عليها، والتي من خلالها تتحدد الترقية في الدرجة.

- أو في كل 3 أشهر والتي تحدد علامة المردودية.

والطريقتين مرتبطة وتؤثر في أجره الموظف سواء كانت في المردودية أو في الترقية في الدرجة، ويكون ذلك كل حسب رتبته أو منصبه داخل المنظمة.²

2- المشاهدة (الملاحظة): ويتم ذلك بمشاهدة ورصد كل التصرفات والسلوكيات الصادرة عن الموارد البشرية داخل المنظمة، ومقارنتها مع السلوكيات الدالة على الفعالية، أو السلوكيات التي ترغب الإدارة بمشاهدتها، وعلى أساس ذلك يتم تحديد فعالية أداء الموارد البشرية.

3- السجلات الرسمية: بحيث يتم الاستعانة بالسجلات الإدارية والملف الشخصي للموظف، بحيث يتم الإطلاع على كل البيانات فيما يخص: الغياب، وتقارير رؤساء المصالح والإدارة حول أداء العامل، والمكافآت والعقوبات التي تعرض لها الفرد في مساره الوظيفي داخل المنظمة.³

وقد تم الحرص على مراعاة كل الأساليب السابقة، والتي بدورها تساعد على تحديد مؤشرات ساهمت في قياس فعالية أداء الموارد البشرية.

ثانياً: مظاهر تأثير المورد البشري في فعالية المنظمات

يعتبر المورد البشري هو المحرك الأساسي لنشاط أي منظمة، فهو الذي يقوم بالأعمال والأنشطة، وهو المتحكم بكل من أدوات الإنتاج وكل الموارد المتاحة في المنظمة، ومن أهم مظاهر تأثير المورد البشري هي أنماط السلوك التي يتصف بها داخل المنظمة.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 33.

² - بلقاسم سلاطينية وآخرون. الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، مرجع سابق، ص 45.

³ - طريف شوقي، مرجع سابق، ص ص 198-200.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

إن السلوك الإنساني يتخذ ثلاثة أنماط رئيسية:

أ- سلوك إيجابي: وهو سلوك متعاون نابع من تقبل ثقافة المنظمة، وموافق لتوجهات المنظمة وخططها سياساتها الإدارية والتنظيمية، ويتقبل أنماط السلوك المرغوبة ويتصف بها، ويتقبل منظومة القيم والأفكار السائدة في المنظمة، لذا نجد الأفراد ضمن هذا النمط يسعون للمشاركة في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي واضح، الأمر الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.¹

ب- سلوك سلبي: وهو السلوك المعارض لتوجهات المنظمة، والذي ينتج عن معارضة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ولا يوافق على السياسات الإدارية والتنظيمية، ولا يتقبل الأنماط السلوكية المرغوبة في المنظمة، وكذلك يناقض القيم والمعتقدات والأفكار السائدة، ويسعى دائما إلى معارضة نشاطات المنظمة وإفشال أعمالها، هذا ما يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المنظمة.²

ج- سلوك محايد: وهو السلوك الحذر والذي يقدم أدنى مستوى من الأداء المتعاون، والذي لا يعارض ولا يتقبل الثقافة التنظيمية والأنماط السلوكية السائدة في المنظمة، ونجد الأفراد ضمن هذا النمط يكتفون بالعضوية، ولا يحبذون المشاركة بصفة طوعية في أعمال ونشاطات المنظمة، ما يجعل الإدارة دائما في حالة حذر من هذا النمط خوفا من انحرافه نحو السلوك السلبي الذي يعرقل تحقيق الأهداف المسطرة.³

الفرع الثاني: أثر عناصر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية

إن عناصر ومكونات أي ثقافة تنظيمية تؤثر في الموارد البشرية بشكل مختلف عن باقي التأثيرات الأخرى، فنجد أن كل من القيم والمعتقدات والأفكار والتصرفات وأنماط السلوك تعمل على توجيه أداء الموارد البشرية وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أولا: أثر القيم الثقافية على فعالية أداء الموارد البشرية

تعتبر القيم الثقافية من أهم محددات السلوك البشري داخل المنظمات، فهي تؤثر في كل التصرفات والسلوكيات والإدارية، وتمثل المصدر الرئيسي لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التفاعل الحاصل بين القيم وكل العمليات الإدارية وشكل المنظمة.

تقوم القيم ب:

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، (ط1)، مرجع سابق، ص 124.

² - بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، مرجع سابق، ص 72.

³ - حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص ص 54-55.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- تعتبر القيم هي المرشد والموجه الأساسي للسلوكات والاتجاهات والأفكار بشكل تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة مستويات التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما يحقق التكامل الداخلي بين الأفراد داخل المنظمة.
- زيادة الاتصال التنظيمي الفعال من خلال توضيح الكيفيات والقنوات التي يجب على الأفراد الاعتماد عليها في التواصل فيما بينهم، أو في الاتصال مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.¹
- زيادة تحقيق تكيف أفراد المنظمة مع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، والاستجابة لها مما يساعد على بقاء المنظمة واستمرارها.
- توجيه القادة والإدارة العليا في المنظمات نحو سلوك أساليب إدارية تتلائم مع المواقف البيئية الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات يكون من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة، وتحقيق النمو المستمر ما يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.²
- القيم التي تتبناها الإدارة هي من تحدد طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. والجدول التالي يوضح علاقة القيم بطبيعة الأهداف التنظيمية:

الجدول رقم (02-06): يوضح أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة.

القيم التي تعتنقها الإدارة العليا	الأهداف المرتبطة بهذه القيم
- التفاني للربح الاقتصادي.	- الربح.
- تكريس الجهود للصالح العام.	- تحقيق توازن بين العائد الاقتصادي والاجتماعي.
- الالتزام بالجودة.	- تحقيق جودة متميزة في المنتجات.
- الإيمان بأهمية الكفاءة والفعالية.	- تحقيق أدنى تكلفة وأقصى إنتاجية.
- الإيمان بالقيم الأخلاقية.	- تحقيق العدالة في التعامل.

المصدر: مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 105.

ونجد أن نجاح الإدارة اليابانية وأغلب الدول الآسيوية قائم على قيم الطاعة والاحترام والمودة، فنجد أن شكل الإدارة ذو طبيعة ارتقائية في إطار منظومة تفاعلية (فاعلة ومتفاعلة)، وتعتمد على الدعم والمساندة، وطاعة واحترام وتبجيل الصغير للكبير، واحترام ومودة الكبير على الصغير، أدى إلى تفعيل عنصر مشاركة العاملين في الإدارة، الأمر الذي حقق منظومة إدارية ناجحة.

وأكدت دراسات أخرى على نجاح القيم الثقافية في تحقيق أداء مالي عالي، وتمثلت هذه القيم في:

¹- مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 102، 103.

²- المرجع نفسه، ص 104، 105.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

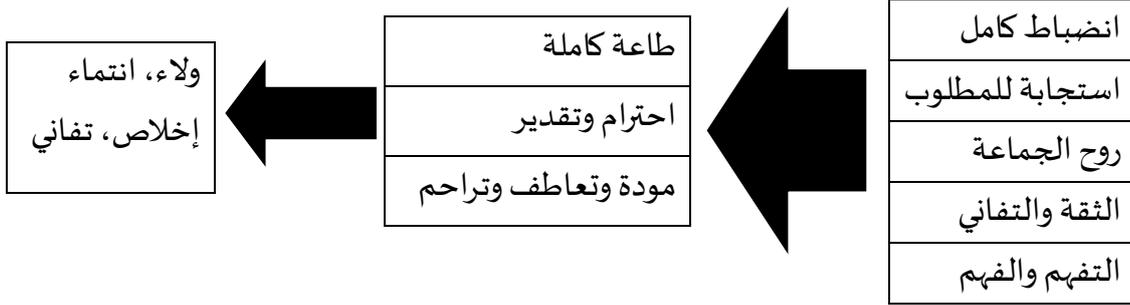
- احترام ذوي العلاقة بالمنظمة، سواءاً أطراف داخلية (العاملين والإدارات) أو أطراف خارجية (العملاء، المستوردين، المساهمين، المواطنين وغيرها...).

- تشجيع القادة واحترام المتبادل مع مديري ورؤساء باقي أقسام ووحدات المنظمة.

- سلوك العاملين يساهم في تحقيق أداء مالي متفوق.¹

والشكل التالي يوضح تأثير قيم (الطاعة والاحترام والمودة) بمستوى الإنتاج:

الشكل رقم (02-02): يوضح أثر القيم الثقافية.



المصدر: بوباية محمد الطاهر، مرجع سابق، ص 80.

مما سبق من الدراسات والأبحاث أن أثر القيم في أداء الأفراد والمنظمات له دور كبير من خلال تحديد مجموعة من القيم التي تقوم بتوجيه سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم، بشكل تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المسطرة، فقيم الاحترام والطاعة والمودة والمشاركة والتواصل، تساعد المنظمة على تحقيق التفاعل والتماسك الداخلي، وتحقيق التكيف الخارجي مع المتغيرات البيئية المستمرة، كل ذلك يحقق أداء فعال يحقق الأهداف والنتائج المرغوبة.

ثانياً: السلوكيات الإيجابية والسلبية للموارد البشرية

توضح الثقافة التنظيمية الممارسات والسلوكيات المرغوبة التي توجه جهود الموارد البشرية في سبيل تحقيق الأداء الفعال، وكما تختلف خصائص المنظمات وطبيعة نشاطها، تختلف خصائص الثقافات ولا يمكن اعتماد عامل أو محدد أو ممارسة أو سلوك يصلح للتطبيق في كل المنظمات.

الجدول رقم (07-02): يبين السلوكيات الإيجابية والسلبية للموارد البشرية.

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين	- الإعداد الجيد قبل الاجتماعات.
- استجداء تعاطف الآخرين.	- المحافظة على المواعيد
- استغلال العمل لتحقيق مكاسب شخصية.	- التحلي بروح المشاركة والتطوع.
- إخفاء النوايا أو طرحها في صيغة أسئلة.	- التواصل الصادق والمفتوح.

¹ محمد الطاهر بوباية، مرجع سابق، ص ص 77-111.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- التحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين.	- التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات.
- الالتزام بجدول الأعمال والثقة في الفريق.	- النقد السلبي والهدام.
- النقد الإيجابي البناء.	- تجنب اتخاذ القرارات.
- الانفتاح العقلي والانتباه ووضع أهداف واقعية.	- التهرب في مواجهة التحديات والمشاكل.
- التعامل بجدية مع المواقف والمشاكل.	- السلبية والانسحاب النفسي وفقدان الحماس.
- الاحترام والتأييد المتبادل والأمانة والثقة.	- الانغلاق وعدم الانتباه والتحيز.
- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة.	- عدم المشاركة والتواصل بغموض مع الآخرين.
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل.	- الحكم على الشخص وليس الأفكار.
- الحكم على الأفكار وليس على الأشخاص.	- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية.

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 36-37.

يمكن التأكيد على أن وجود ثقافة تنظيمية قوية واضحة في نسيجها الثقافي وأنماطها السلوكية، تساهم في تكوين العلاقات القوية الفردية والتنظيمية، وتساهم في تحقيق الانسجام الداخلي، وتعزيز قوة وقدرة التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

ثالثاً: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال في أداء الموارد البشرية، فلكل شكل من أشكال الثقافة أما أثر إيجابي أو سلبي، فهناك الثقافة التي تقوم بتهيئة مناخ وبيئة داخلية مناسبة للعمل، وتملك نظام اتصالات مفتوح يساعد على نقل المعلومات بوضوح، ويساهم في منح الفرصة للمشاركة في صنع القرارات وإعداد الخطط التنظيمية، الأمر الذي يقوي من روابطهم ويزيد من درجات ولائهم للمنظمة، وهناك ثقافة تقوم على المركزية، وتفويض سلطات وصلاحيات أقل، مع أنظمة اتصال مغلقة، ولا تفضل المشاركة في عملية صنع الخطط والقرارات، لأن كل خططها وسياساتها تكون محددة وفق قوانين ولوائح إدارية رسمية عليا، وتقوم على التسلسل الهرمي للسلطة وفي إصدار الأوامر، ولا تدفع الأفراد إلى الابتكار والإبداع أو السعي للتعلم والتطوير، وتعتمد كثيراً على التطوير والترقية وفق الخبرة المهنية، ونجد هذه الثقافات منتشرة في المنظمات الرسمية، الحكومية، والمنظمات الإدارية.

وعليه فإن للثقافة التنظيمية عدة تأثيرات على أداء الموارد البشرية في المنظمات، وتظهر التأثيرات في الأشكال التالية:

- النسيج الثقافي: تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد منظومة القيم والمعتقدات والأفكار والتوقعات والعادات والأعراف المرغوبة، وتلعب طبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها دوراً كبيراً في تشكيل النسيج الثقافي لدى الموارد البشرية القائمة بالأعمال والنشاطات، وذلك يعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- السلوك التنظيمي (الوظيفي): تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد نمط السلوك الواجب اتباعها داخل المنظمة، والتي تساعد على أداء الأعمال والأنظمة بشكل صحيح وفعال، وكذلك تحدد الأنماط غير المرغوبة التي تعيق أداء المنظمة وأفرادها بشكل صحيح، وهذا ما يؤثر على تحقيق الأهداف المسطرة.¹
- الانتماء والولاء: تقوم الثقافة التنظيمية بنشر القيم والأفكار والمعتقدات التي تعمل على تقوية الروابط بين الأفراد داخل المنظمة، وتعمل على زيادة الإحساس برسالة المنظمة، وتنمية الولاء وزيادة الانتماء والإحساس بهوية المنظمة، ويتم ذلك بسبب شعورهم بأهميتهم وأنهم جزء حيوي منها، هذا ما يزيد من تقبل المنظمة للثقافة التنظيمية التي تسعى إلى نشرها واعتمادها.²
- الانسجام والتكيف: تعمل الثقافة التنظيمية على تفادي الصراعات الفردية والتنظيمية، ويحسن من مختلف العلاقات بين الوحدات والإدارة والأفراد، وتحسن عملية التفاعل والتواصل البشري والتنظيمي، الأمر الذي يساعد على تحقيق الانسجام الداخلي، وكذلك يبرئ الموارد البشرية والمنظمة لمواجهة مختلف التحديات والأزمات وتغيرات البيئة الخارجية، وتجعله يملك القدرة على التكيف معها ومواجهتها بشكل يضمن مواصلة الأنشطة، ويساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.³
- الهيكل التنظيمي: تعمل الثقافة التنظيمية على جعل الهيكل التنظيمي للمنظمة أكثر مرونة، وذلك بفضل الانسجام الداخلي التي تحدثه الثقافة التنظيمية بين الأفراد والمستويات والأقسام، ما يساعد على تحديد المسؤوليات وتوضيح الأنشطة والأعمال الخاصة بهم، وكذلك تعمل على تهيئة الهيكل التنظيمي للاستجابة السريعة لكل المتغيرات الخارجية والتكيف معها، والاستجابة لكل عمليات التغيير التي تقوم بها الإدارة في حالة إعادة الهيكلة أو إعادة توزيع الأنشطة والعمليات الإدارية، وهذا ما يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق التكيف مع البيئة.⁴
- الاتصال الفعال: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الاتصال الفعال داخل المنظمة، فهي توضح عملية التفاعل السليم بين الأفراد والوحدات، وتوضح الطرق الصحيحة في نقل المعلومات والأوامر بين وحدات التنظيم والأفراد، وهذا ما يعمل على توضيح الأهداف، ويوسع عملية المشاركة داخل المنظمة، وبالتالي يتحقق التعاون والتكامل التنظيمي بشكل يساهم في تحقيق أداء فعال والوصول إلى الأهداف بفعالية.⁵

¹- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص 120-122.

²- حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 27.

³- حامد أحمد بدر، مرجع سابق، ص 226.

⁴- مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 145.

⁵- طريف شوقي، مرجع سابق، ص 232.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- الإدارة الفعالة: تقوم الثقافة التنظيمية بتوجيه الإدارة إلى التصرفات والممارسات الصحيحة التي تمكنها من الاستفادة القصوى والاستغلال الأمثل لمواردها، وتساعد على إيجاد التوافق والتوازن لدى المسؤولين والقيادات، بحيث يمكنها تشجيع الأفراد على تقديم مستويات أداء عالية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وذلك بأن تكون الأهداف واضحة والخطط سليمة وفق رؤية شاملة محددة المعالم، يعرفها كل الأفراد، ويسعون للمشاركة في تحقيقها.

- تنمية العنصر البشري: تعمل المنظمات على الاستفادة من قدرات ومهارات وخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية، وكذلك تسعى لموائمة ثقافتها التنظيمية مع ثقافة الأفراد وطموحاتهم الأمر الذي يساعدها في الرفع من مستوى المهارات والقدرات بما يساعدها على أداء الأعمال، وكذلك صيانة وتنمية الموارد البشرية والعمل على إحداث توافق بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموارد البشرية.¹

الفرع الثالث: تحديات الأداء الفعال للموارد البشرية

إن المنظمة عبارة ميدان تتفاعل فيه كل المقومات والموارد التي تملكها خاصة الموارد البشرية، بحيث أن الفرد المنضم إلى المنظمة يتفاعل ويتبادل ويتعارض مع القيم والمعتقدات والأفكار والآراء والخبرات السائدة في المنظمة، فهو يجد المنظمة عبارة عن كيان واضح يحمل مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات، ويحمل معايير تنظيمية تحدد السلوك وطرق التفكير والقواعد العامة التي تفضلها الإدارة، لذا تملك كل منظمة إرث يتجسد في ثقافتها التنظيمية التي توضح القيم والمبادئ والممارسات والشعارات التي تؤثر على فعالية أداء الموارد البشرية وتوجه سلوكهم.

أولاً: محددات الأداء الفعال

تعتبر فعالية أداء عن الاستفادة المثلى من مهارات وخبرات وقدرات الموارد البشرية، التي تساهم في إنجاز الأعمال والقيام بالنشاطات بالطريقة الصحيحة، كما أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في دعم الموارد البشرية من أجل الوصول لأداء فعال.

الأداء ينتج عن تداخل بين الجهد والقدرات وإدراك الفرد لمهامه، ومن أهم محددات الأداء

الوظيفي:

- الموظف: ويظهر في كل من المهارات والقدرات والقيم واتجاهات والدوافع التي يمتلكها الموظف.
- الوظيفة: وما تطلبه من شروط وتحديات ومتطلبات من أجل القيام بالوظيفة. وتتمثل في المعرفة حول الوظيفة وكل الجوانب المرتبطة بها، والمهارة الفنية، والقدرات المهنية.

¹- حامد أحمد بدر، مرجع سابق، ص 372.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- الموقف: كل متغيرات البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي، يشتمل على مناخ العمل، والإشراف ووفرة الموارد وتعددتها، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية والأنظمة الداخلية والخارجية.¹

- الجهد: وهو القوة والطاقة البدنية والعقلية التي تبذلها الموارد البشرية عند أداء مهامها والقيام بالأنشطة المرتبطة بعمله، يعبر عن حجم العمل المنجز، وسرعة الإنجاز وتنفيذ المهام والأنشطة.

- القدرات: وهي الخصائص والصفات التي تتميز بها الموارد البشرية لتحقيق المتطلبات الوظيفية لشغل الوظائف داخل المنظمات، تنظيم العمل، والقدرة على الدقة والنظام والتمكن والاتقان والبراعة، والقدرة على تنفيذ العمل، وتجنب وتصحيح الأخطاء.²

- إدراك الدور (المهام): مدى معرفة الموارد البشرية لدورهم داخل المنظمة، وكذلك تحديد ما يجب فعله من أجل إنجاز المهام والقيام بالنشاطات المرتبطة بالوظيفة.

- الالتزام والمثابرة: مدى تحمل المسؤولية، والقدرة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، والحاجة للإشراف والتوجيه، ومدى تفاني وولاء والجدية في العمل.³

ويمكن صياغة محددات الأداء كمايلي:

$$\text{الجهد} = \text{إدراك الدور} \times \text{القدرات} \times \text{محددات الأداء الوظيفي.}$$

ثانياً: معوقات تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

تعرض الثقافة التنظيمية للعديد من التحديات والمعوقات التي تؤثر في فعالية أداء الموارد

البشرية، وهي متنوعة ويختلف تأثيراتها حسب أهميتها ودورها، تتمثل في:

أ- المعوقات الإدارية: من أهم المعوقات الإدارية هي:

- المركزية واللامركزية: يظهر في تمسك الرؤساء بالسلطة وعدم الرغبة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى باقي الأفراد، خوفاً من تحقيق الأفراد إنجازات يمكن أن تهدد مكانتهم أو تؤدي إلى فقدان النفوذ والسيطرة، أو خوف الأفراد من تحمل المسؤولية بسبب عدم وجود عدالة ومساواة في التعامل مع الأفراد داخل المنظمة.⁴

¹- حسن روية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 216.

²- حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 68.

³- حسن روية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 216.

⁴- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، (ط1)، ص 62.

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

- التخطيط غير السليم: عدم وضوح الرؤية ورسالة المنظمة، وغموض الأهداف التي تؤدي إلى عدم قدرة الأفراد على تقديم مستويات أداء عالية، وعدم وجود إمكانية وفرص المشاركة في إعداد الخطط وصنع القرارات داخل المنظمة.

- ضعف الالتزام الوظيفي: عدم توافق الثقافة التنظيمية مع ثقافة الأفراد والجماعات، يخلق العديد من الممارسات غير المرغوبة كالتسيب والتغيب عن العمل، والصراعات الفردية والتنظيمية، وضعف الصرامة التي تؤثر بشكل كبير في تقديم معدلات أداء عالية.¹

ب- المعوقات الفنية: من أهم المعوقات الفنية هي:

- ضعف أنظمة الاتصال: ويظهر ذلك في ضعف وسائل التواصل، الأمر الذي يضعف عملية تبادل المعلومات والأوامر بين الأفراد والمستويات داخل المنظمة.

- نقص القدرات الفنية: فهي تؤثر بشكل كبير في قدرة الثقافة التنظيمية التأثير في فعالية أداء الموارد البشرية، لأن نقص الموارد يحد من القدرة الفنية للمنظمة في تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة.

- ضعف أنظمة المعلومات: التي تعيق عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.²

- أنظمة تقييم الأداء: نقص في القدرات الفنية اللازمة في تحسين الأداء، وعدم وجود معايير حديثة وأنظمة جيدة لتقييم أداء الأفراد تقييم جيد وسليم.

- ضعف تنمية الموارد البشرية: يظهر ذلك في ضعف الأنظمة التدريبية والتعليمية التي تعتمد عليها المنظمات لتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.³

ج- المعوقات المادية: من أهم المعوقات المادية هي:

- قلة الموارد المادية: نقص الموارد المادية والمالية وارتفاع تكاليف تطوير البنية التحتية للمنظمات، وصيانة واقتناء أجهزة وتقنيات حديثة للمباني والمرافق.

- عدم تخصيص موارد مالية معتبرة لتطوير برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية.

- ضعف أنظمة التحفيز التي تعتمد عليها المنظمة، وتعتبر غير كافية لجعل ودفع الأفراد لتقديم أداء متميز.⁴

¹- كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط2)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 61.

²- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 114.

³- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 114.

⁴- كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط2)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 61.

استنتاجات الفصل الثاني

رغم الفروقات حول النظرة الصحيحة لفعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمات الإدارية، هناك سعي دائم من الباحثين والمنظمات إلى ضبط وتحكم في هذا المفهوم، لأنه من خلال الفعالية يمكن تحديد قوة أداء الموارد البشرية والمنظمات، وكذلك يمكن معرفة قوة وتأثير الأداء الكلي للمنظمة داخليا وخارجيا.

إن سعي أي منظمة إلى تحقيق الأداء الفعال التنظيمي والفردي، أدى ذلك إلى ضرورة إدماج هذه الغاية في رسالة ورؤية وثقافة المنظمة، تعتمد على مدى مراعاة كل الأطراف التي تتأثر بهذا الأداء، ويؤدي إلى سهولة مراقبة الأنشطة والأعمال، وزيادة الوعي والإدراك الفردي والتنظيمي، والقدرة على التفاعل والتحكم في الأنظمة الخارجية، وتساهم في تحديد اعتبارات أخلاقية تقوي من مكانة المنظمة في مجتمعها.

الفصل الثالث: انعكاسات
الثقافة التنظيمية على فعالية
أداء الموارد البشرية، دراسة
حالة ولاية المدية

حتى تستوفي أي دراسة شروطها العلمية لا بد من الجانب الميداني التطبيقي الذي يتم من خلاله اختيار مجتمع البحث، ما يسمح بتجسيد لما جاء في الجانب النظري من مفاهيم ومبادئ ونظريات ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع، خاصة وإن كانت الظاهرة المدروسة تشمل جانب من العناصر المعنوية مثلما هو الحال في موضوعنا الذي يتم فيه التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمة الإدارية في الجزائر.

من خلال هذا الفصل سيتم إبراز طبيعة المنظمة الإدارية قيد الدراسة والمتمثلة في مقر ولاية المدية، والتعرف على الإطار المنهجي للدراسة، إضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل كل البيانات المتحصل عليها من الواقع الميداني للمنظمة.

يتناول هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة مقسمة على ثلاث مباحث مرتبة كالآتي:

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

إن الحياة البشرية وتطور نشاطاتها منذ نشأتها والتي شملت كل مناحي الحياة، أوجبت ضرورة وجود تنظيمات وسلطات تعمل على ترتيب النشاطات الإدارية والسياسية والاقتصادية وغيرها من النشاطات في شكل تنظيمات إدارية محلية ضمن أي مجتمع بشري، وقد تختلف أشكال هذه التنظيمات حسب اختلاف المجتمع الذي تضمه، فتطور الحياة البشرية ضمن الأسرة إلى القبيلة إلى القرية ثم الأقاليم والمدن إلى ولايات ومقاطعات وصولاً إلى الدولة بشكلها الحديث، تمتع مسؤوليها أو حكامها بسلطات إدارية تساعدهم على إدارة وتسيير الشؤون المحلية ضمن مناطقهم وأقاليمهم الجغرافية، وبالتالي تطور شكل هذه التنظيمات بالتوازي مع تطور شكل الحياة البشرية وحاجاتها، لذا فالمنظمات الإدارية والتي تظهر غالباً في شكل منظمات محلية حافظت على أهميتها ودورها الرئيسي في الحفاظ على الاستقرار المحلي والقومي، وساهمت في تطوير القدرات والوسائل اللازمة لتحقيق التطور في كل المجالات.

يتناول هذا المبحث التعرف على المنظمة الإدارية التي يتم فيها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء مواردها البشرية، وهذه المنظمة تمثلت في دراسة الموارد البشرية الخاصة بمقر ولاية المدية، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بولاية المدية

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية للولاية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لولاية المدية.

المطلب الأول: التعريف بولاية المدية

ولاية المدية من أقدم الولايات الجزائرية وأعرقها، ولها امتداد تاريخ عميق، كما أنها احتكت بالعديد من الحضارات وشهدت العديد من الأحداث التاريخية، ويتناول هذا المطلب التعريف بالمنظمة الإدارية والمتمثلة في مقر ولاية المدية، والتعريف بالمنطقة ككل.

الفرع الأول: المعطيات التاريخية للولاية

يقدر عمر المدية بألف عام أو يزيد، فالمدية عاصمة بايلك التيطري يعود تاريخها إلى عهد قديم أي حوالي 350هـ، بحيث قال أحد المؤرخين (المدية عتيقة قديمة، وأن المدية سبقت بني زيري وأنها أقدم من أشير...)، فقد تداولت عليها عدة حضارات وسكنتها الكثير من الشعوب وهي تقاطع مدينة تلمسان في عدة تقاليد لتشابه أنماط المعيشة لدى سكانها وطريقة عمرانهم، وأسلوب حياتهم ومن الشخصيات التي ولدت وترعرعت بالمدينة الشيخ ابن شنب وفضيل اسكندر، كما أنها كانت عاصمة الولاية الرابعة في حرب التحرير ضد المستعمر الفرنسي إبان الثورة التحريرية المجيدة.

أولا: معلومات عامة عن الولاية

المدية اليوم من بين ولايات الجزائر تتوفر على منتج ثقافي، سياحي، وتاريخي، تضم 64 بلدية موزعة على 19 دائرة.

1-1- الموقع: تقع المدية التي تحمل رمز (26) في ترتيب التقسيم الإداري في الجزائري في الأطلس التلي على بعد 88 كلم جنوب الجزائر العاصمة، وتربع على مساحة قدرها 8700 كلم² وهي على ارتفاع 900 متر من سطح البحر، كما تصل إلى 1400 متر في بعض المواقع كمرتفعات بن شكاو وعين بوسيف، يحدها شمالا ولاية البليدة، جنوبا الجلفة، ومن الشرق المسيلة والبويرة، أما غربا فتحدها ولايتي عين الدفلى وتسمسيلت.

2-1- التقسيم الإداري: لقد عرفت حدود ولاية المدية تغيرات كثيرة حيث كانت تضم العديد من الولايات ضمن الحدود الإدارية الخاصة بها، أبرزها ولايتي الأغواط والجلفة جنوبا وولاية البويرة وأجزاء كبيرة من ولاية المسيلة، إلى أن استقرا على الحدود الإدارية المعروفة اليوم فهي حاليا تضم 19 دائرة و 64 بلدية.¹

¹ - الموقع الرسمي لولاية المدية: <https://www.wilayamedea.dz> ، 2023/03/24 على الساعة 10:00.

الجدول رقم (01-03) : يبين عدد وتوزيع الدوائر والبلديات لولاية المدية.

الدائرة	البلديات
المدية	المدية - ذراع السمار - تمزقيدة
وزرة	وزرة - الحمدانية - بن شكأو - تيزي المهدي
وامري	وامري - وادي حربيل - حناشة
سي المحجوب	سي المحجوب - بوعيدشون - أولاد بوعشرة
البرواقية	البرواقية - الربعية - أولاد زايد
سغوان	سغوان - مجبر - الزيرية - ثلاثة الدوائر
العمارية	العمارية - أولاد إبراهيم - بعطة
قصر البخاري	قصر البخاري - سانق - المفاتحة
أولاد عنتر	أولاد عنتر - أولاد هلال - بوغار
عزيز	عزيز - دراق - أم الجليل
الشهبونية	الشهبونية - بواعيش - بوغزول
سيدي نعمان	سيدي نعمان - بوشراويل - خمس جوامع
عين بوسيف	عين بوسيف - الكاف الأخضر - سيدي دمد - العوينات - أولاد معرف
السواقي	السواقي - جواب - سيدي زهار - سيدي زيان
شلاله العداورة	شلاله العداورة - شنيقل - تافراوت - عين القصير
تابلاط	تابلاط - العيساوية - مزغنة - فج الحوضين
العزيزية	العزيزية - مغراوة - مهبوب
القلب الكبير	القلب الكبير - سدراية - بئر بن عابد
بني سليمان	بني سليمان - سيدي الربيع - بوسكن

المصدر: الموقع الرسمي لولاية المدية.

الفرع الثاني: مهام مصالح ولاية المدية

طبقاً لأحكام القانون رقم 07/12 الصادر بتاريخ 2012/02/21¹ ولا سيما المادة الأولى منه أن الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة تنشأ بموجب قانون توكل لها مهام الآتية الذكر:

- السهر على تلبية الحاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات.
- تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية.

¹ - ج ج د ش، القانون رقم 07/12، المتعلق بقانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 29 فبراير سنة 2012 الموافق 7 ربيع الثاني 1433هـ، ص 5.

- تحقيق التطور المحلي الاقتصادي والثقافي للولاية.
- تحرص على نقل تنفيذ البرامج التعليمية الصادرة عن الحكومة.
- التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديرية والأسلاك التابعة لها.
- في إطار تكامل وانسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر والبلديات.¹

الفرع الثالث: التنمية في ولاية المدية

تعتمد الولاية في أداء مهامها على سياسة اتصالية سواء كانت داخلية أو خارجية وتكمن أهمية هذه الأخيرة فيما يلي:

- توفير تدفق المعلومات بين العاملين داخل الولاية، وهذا ما يبعث للتنظيم والنجاح في التسيير.
- تحقيق السمعة الطيبة للولاية لدى جمهورها الداخلي والخارجي، ونقل صورة صادقة عنها خاصة من المسؤولين وهيئات رسمية.
- مد جسور التواصل والتحسيس المستمر للتعرف عن قرب على تطلعات وانشغالات المواطن والعمل بطرق واقعية على تبليغها والتكفل بها.
- توسيع العلاقة بين الولاية والمواطن على أساس الثقة والتفاهم وكذا المصادقية.
- إقامة علاقات طيبة مع الصحافة بكل أنواعها من خلال إفادتها بكل المعلومات.
- تسهيل السير التنظيم لمصالح الدوائر والبلديات.
- مساعدة مختلف المديرية وإمداد الأجهزة الإدارية بالمعلومات التي تحتاج إليها.²

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالولاية

تعتمد إدارة الموارد البشرية بولاية المدية على مجموعة من الأدوات والآليات الإدارية والقانونية التي من خلالها يتم بها التحكم وتسيير الموارد البشرية، من أجل ضمان سير المصالح والوحدات بشكل جيد.

الفرع الأول: تسيير الموارد البشرية

إن المورد البشري عبارة عن كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بكل المتغيرات المتواجدة في البيئة التي يعيش أو يعمل فيها، وكذلك يقوم بتشكيل علاقات مختلفة تبدأ من أسرته مرورا بمختلف المراحل

¹ استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح مقر ولاية المدية، (الملحق 18).

² المرجع نفسه.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

التعليمية التي يمر بها، إضافة إلى حياته العملية والمهنية، ويسعى كذلك إلى التفاعل في المجتمع بمختلف مكوناته ومنظّماته.

أولاً: أدوات إدارة الموارد البشرية

تعبّر عن كل الأدوات الإدارية التي تظهر في شكل وسائل قانونية يمكن للإدارة استخدامها قصد تسيير مواردها البشرية، وتساعد على الحصول على الموارد البشرية وتحسين قدراتهم ومستوياتهم والعمل على رفع أدائهم بصفة مستمرة، بشكل يضمن ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة. ومن أهم الأدوات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالولاية هي:

1-1- القوائم الإسمية: تعتبر القوائم الإسمية إحدى أهم أدوات تسيير الموارد البشرية في المنظمات الإدارية، فهي عبارة عن جدول يتم إدراج فيه كل التغيرات الحاصلة في المسار الوظيفي والمهني للموارد البشرية التي تمتلكها الولاية، ويتم ذلك بإدراج كل المعلومات الشخصية كالاسم واللقب وتاريخ الميلاد، والسلك والرتبة ووضع الموظف (مرسم، متربص، متعاقد)، الترقيات في الرتبة والدرجة، وتاريخ التنصيب في العمل والتأشير التي تساعد على تحديد أجل التقاعد، يتم تجهيز القوائم الإسمية كل سنة، وإرسالها لمصالح الرقابة المالية للتأشير عليها¹، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): نموذج عن أداة القوائم الإسمية في إدارة الموارد البشرية.

ميزانة الدولة
السنة:
الميزانية:

القائمة الإسمية مضبوطة بتاريخ: 31 ديسمبر من كل سنة جارية.....

الباب:

الرتبة: مختلف الأسلاك/ وظائف عليا / أعوان متعاقدين (جزئي أو كامل)

المنصب الميزانية:

التصنيف:

المناصب المالية المفتوحة:

المناصب المالية المشغولة:

المناصب المالية الشاغرة:

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	تاريخ التعيين	علاقة العمل	تأشير المراقب المالي		الزيادة الاستدلالية للمنصب العالي
					الرقم	التاريخ	

المصدر: مستند صادر عن ملتقى تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، ص 41.

¹ مستند صادر عن ملتقى تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية مقدم من مصالح الولاية، ص 33.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

2-1- مدونة المناصب المالية: هي إحدى أدوات تسيير الموارد البشرية، فهي تشبه الجدول رقم (4) الموجود في مخطط تسيير الموارد البشرية (PGRH)، الذي يتم إدراج فيه فتح المناصب المالية مع إضافة خانة متعلقة بتوظيف العمال المتعاقدين حسب المستوى المطلوب في مدونة المناصب المالية. وعليه فالمدونة المالية تضم: المناصب المالية+المناصب المشغولة+المناصب الشاغرة، مع توزيعها على نمط التوظيف سواء للموظفين أو العمال المتعاقدين جميعا في جدول واحد¹ ومدونة المناصب المالية تكون على الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): نموذج عن مدونة المناصب المالية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية:

مدونة المناصب المالية بعنوان السنة المالية

مثال: المناصب العليا

الأسلاك والرتب	المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة	الملاحظات
أمين عام				
رئيس قسم				
رئيس مصلحة				
رئيس مكتب				
المجموع				

حرر في:

الوالي:

المصدر: مستند صادر عن ملتقى تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، ص 41.

3-1- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: تعمل المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف المؤسسات والإدارات العمومية يندرج في إطار التسيير التقديري لتعدادات الوظيفة العمومية، وذلك لتطبيق الأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها في المرسوم التنفيذي 95/126 المؤرخ في 29 أبريل 1995²، وعليه تقوم كل مؤسسة ومنظمة إدارية بإعداد مخططات سنوية من أجل تسيير مواردها البشرية، بطريقة تحدد فيه كل عمليات تسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية القادمة، ويركز هذا المخطط على:

¹ مستند صادر عن ملتقى تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية مقدم من مصالح الولاية، ص 41.

² المرسوم التنفيذي 95/126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، ص 6.

- التوظيف.

- الامتحانات المهنية.

- الترقية والترسيم.

- التكوين وتحسين المستوى.

- الإحالة على التقاعد.¹

يعتبر المخطط أداة تحليلية لشكل التسيير والسياسية المنتهجة في الحصول على الموارد البشرية، وهو مبني على معلومات واقعية تساعد في التسيير الفعلي للموارد البشرية، في حدود الميزانية الممنوحة سنويا، وبذلك يصبح قاعدة مرجعية تساعد في تسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة، وكذلك تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والحرص على إنجاز الأعمال والنشاطات الخاصة بالإدارات والمؤسسات، ويهدف المخطط إلى:

- ضبط كل المعلومات اللازمة التي تخص الموارد البشرية.

- تحديد كل العمليات والنشاطات الإدارية خلال سنة.

- تحسين المردودية والأداء من خلال تطوير المنظومة التكوينية.²

يضم المخطط السنوي للموارد البشرية 13 جدول مقسمة كمايلي:

- الجدول رقم 01: خاص بتعداد الموظفين والأعوان المؤقتين وكل معلوماتهم إلى غاية 12/31 من السنة الفارطة.

- الجدول رقم 02: تحديد كل اللجان كلجان الموظفين، لجان الطعن، ويجب التأكد من صلاحيات هذه اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ صلاحياتها.

- الجدول رقم 02 مكرر 01: وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية الجارية.

- الجدول رقم 02 مكرر 02: تدون فيها القضايا المطروحة والمتنازع فيها أمام القضاء.

- الجدول رقم 03: يدون فيه كل القرارات المتعلقة بتسيير مختلف الرتب، والمتعلقة بالتوظيف والامتحانات، والمسابقات وغيرها.

- الجدول رقم 04: يعبر عن كل العمليات التسييرية المتوقع غنجازها بعنوان السنة المحددة.

- الجدول رقم 05: يحدد الرزنامة السنوية لكل العمليات التسييرية طيلة السنة.

¹- مستند صادر عن ملتقى تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية مقدم من مصالح الولاية، ص 50.

²- المرجع نفسه، ص 53.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- الجدول رقم 06: يحدد القائمة الإسمية المتوقع إحالتها للتقاعد للأفراد الذين تجاوزوا سن 60 سنة، وهو السن القانوني للتقاعد.

- الجدول رقم 06 مكرر 01: يبين الموظفين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة الأعمال بعنوان السنة.

- الجدول رقم 06 مكرر 02: يضم كل المستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة، وذلك بعد الحصول على الرخص الاستثنائية اللازمة من مديرات الوظيفة العمومية.

- الجدول رقم 07: يبين المخطط التوقعي الخاص بالتكوين وتحسين المستوى للموارد البشرية.

- الجدول رقم 08: يبين كل حركات المستخدمين (استيداع، انتداب، نقل، وغيرها من الحركات).

- الجدول رقم 09: يوضح حالة الأعوان التلخيصية للأعوان المتعاقدين.

- الجدول رقم 10: يخص عمليات التوظيف على أساس الاختبارات والاختبارات المهنية للسنة الجارية.

- الجدول رقم 11: يوضح عمليات التوظيف على أساس الترقية الاختيارية بعد التسجيل في قوائم التأهيل للسنة الجارية.

- الجدول رقم 12: يوضح عمليات التوظيف على أساس التكوين للسنة الجارية.

- الجدول رقم 13: يوضح وضعية عمليات التوظيف على أساس الشهادة للسنة الجارية.¹

يجب عن المسؤول عن الموارد البشرية في الولاية أ يحضر مجموعة من الوثائق والقوائم الضرورية لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتتمثل في:

- القائمة الإسمية بتاريخ: 12/31/.....

- القائمة العددية بتاريخ: 12/31/.....

- قائمة المناصب المالية المفتوحة في ميزانية السنة الجديدة.

- قرارات اللجنة متساوية الأعضاء السارية المفعول.

- قرارات لجان الطعون.

- القوانين الأساسية حسب الحاجة.

- القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد كيفية تنظيم المسابقات.

- القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات، وخاصة التعليمية 486 المؤرخة في 01 جويلية 1995.

¹- مستند صادر عن ملتقى تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية مقدم من مصالح الولاية، ص ص 53-55.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

تقوم مصالح مفتشية الوظيفة العمومية للولاية بدراسة الأشكال والشروط التي تم بها إعداد المخطط السنوي للتسيير، وبعد ذلك تقوم بالمصادقة عليه، وبعدها تقوم بتحضير المحاضر التي تتضمن نتائج الاجتماع والتي من الممكن أن تكون في وضع بعض التحفظات أو طلب بعض التعديلات، وبعدها يتم إرسال نسخة من المحاضر إلى مصالح الرقابة المالية.

ثانياً: آليات تسيير الموارد البشرية

تعتبر عن كل الآليات الإدارية والطرق التي تمكن الإدارة من تسيير مواردها البشرية، وتساعد على التحكم فيهم بصفة مستمرة، بشكل يضمن ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة. ومن أهم هذه الآليات هي:

1-2- هيكل تسيير الموارد البشرية: يعبر عن الكيفية والطريقة التي تتم من خلالها متابعة وإدارة المسار المهني للموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال:

- إعداد أدوات تسيير الموارد البشرية أهمها: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مخططات التكوين، القوائم الإسمية، المدونة المالية للمناصب.
- التحكم والإشراف على عمليات التوظيف والتكوين.
- تحضير كافة القرارات والمقرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموارد البشرية داخل المنظمة كالترقيين والترقية والعطل... وغيرها.
- تنظيم اجتماعات اللجنة متساوية الأعضاء، ولجنة الطعن.
- التنسيق مع هيئات الرقابة القبلية والبعديّة كمفتشية الوظيفة العمومية، المراقب المالي وكذلك السلطات الوزارية الوصية.

- ذكر كل النشاطات والأعمال التي تهم الحياة المهنية للموظف.¹

2-2- اللجان متساوية الأعضاء: تم التطرق إليها في العديد من المراسيم والقوانين الصادرة من الهيئات المختصة قصد تنظيمها، فنجد في المواد 62، 64، 72، 73 من الأمر (03/06) المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بقانون الوظيفة العمومية، وكذلك في أحكام المرسوم التنفيذي رقم (20-199) المؤرخ في 25 جويلية 2020 المتعلق باللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعون واللجان التنفيذية في المؤسسات والإدارات العمومية، والتي تنشأ حسب كل رتبة أو مجموعة أو سلك أو مجموعة أسلاك

¹ - استناداً إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح مقر الولاية لولاية المدية، ص ص 104-105.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

تتساوى مستويات تأهيلها، ويأخذ في عين الاعتبار مستوى التأهيل في طبيعة المهام لهذه الرتب والأسلاك وتعداداتها، وكذا ضرورة المصلحة وتنظيمها.¹

تتكون هذه اللجان من ممثلين منتخبين عن الموظفين بحيث يتساوى أعضاء ممثلي الموظفين مع أعضاء ممثلي الإدارة، ويرتبط عدد أعضاء اللجنة بالعدد الكلي للموارد البشرية والموظفين داخل الولاية.

يتم الانتساب إلى هذه اللجان عن طريق الانتخاب الذي يتم وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 199-20 المذكور سابقا، بحيث يحدد مجموعة من الشروط أبرزها:

- أن يكون الموظف في حالة القيام بالخدمة، أي أن الموظف أو العامل يمارس فعليا النشاط ومهامه في الإدارة، فلا يمكن أن يترشح كل من حسب المادتين 128/127 من الأمر 03/06:

* موظف موجود في حالة استيداع.

* موظف موجود في حالة انتداب.

* موظف موجود خارج الإطار.

* موظف موجود في حالة الخدمة الوطنية.

* موظف موجود في حالة التريص لا يمكنه الترشح ولكن يمكنه الانتخاب، وهذا حسب المادة 89 من الأمر 03/06.

تجرى انتخابات تعيين ممثلي الموظفين قبل (04) أشهر على الأكثر وشهرين على الأقل من تاريخ انتهاء عضوية مكتب اللجنة الحالي، أما ممثلي الإدارة فيتم تعيينهم بعد انتخاب ممثلي الموظفين خلال 15 يوما الموالية لإعلان الانتخاب، مع اشتراط رتبة مصنفة في المجموعة وتحديد المدة ب(3) سنوات حسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 199-20.

وحسب المادة 14 من المرسوم التنفيذي 199/20 فإن من يتأسس اللجنة يتم اختياره من بين الأعضاء المكونة للجنة.

حسب المادتين 16 و19 من المرسوم التنفيذي 199/20 فإن اللجنة تجتمع باستدعاء من رئيسها أو بطلب كتابي من ثلث أعضائها الدائمين على الأقل، وهي تجتمع مرتين في السنة على الأقل مع حضور ثلاثة أرباع من الأعضاء على الأقل، وفي حالة عدم اكتمال النصاب يتم استدعاء الأعضاء من جديد خلال 8 أيام الموالية، وهنا يصح الاجتماع إذا حصر نصف أعضاء اللجنة فقط.

¹ - ج ج د ش، القانون رقم 03/06، المتعلق بقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 15 يوليو 2006 الموافق 19 جمادى الثانية 1427 هـ، ص 8.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

تنحصر اختصاصات اللجنة متساوية الأعضاء في العديد من المسائل المتعلقة ب:

- ترسيم المتربص.
 - الترقية في الدرجة.
 - الترقية في الرتبة عن طريق الاختيار.
 - الإدماج في رتبة الانتداب.
 - العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة.
 - إعادة إدماج الموظف المعزول بسبب ترك المنصب أو إهماله.
 - تعديل النسب القانونية المطبقة على مختلف أنماط التوظيف.
 - تحديد مناهج تقييم الموظفين.
 - النقطة المرقمة المعترض عليها من قبل الموظف في إطار تقييمه.
 - إحالة الموظف على الاستيداع لأغراض شخصية.
 - ترقية الموظف في الرتبة بطريقة استثنائية.
 - في إطار الحركات الدورية لنقل الموظفين المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- 3-2- لجنة الطعون: يتم إنشاء لجان الطعن حسب المواد 65، 66، 67، 72، 73 من الأمر 03/06، والمواد من 47 إلى 75 من المرسوم التنفيذي 199/20، وتتشكل من عدد متساو من ممثلي الإدارة ومن ممثلي الموظفين، وبالنسبة للمثلي الموظفين فيتم انتخابهم وفق العجرات التي تمت في تشكيل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.
- تختص لجان الطعن بالنظر في العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة، ويمكن للإدارة أو المعنيين اللجوء إلى لجنة الطعن خلا شهر واحد من تبليغهم بالقرارات التأديبية، ويجب أن يصدر قرار عن هذه اللجنة بصفة معللة ومبررة في أجل أقصاه 45 يوما من تاريخ إبلاغها بالقرار التأديبي.
- 4-2- اللجان التقنية: تتشكل وفق المواد 70، 71، 72، 73 من الأمر 03/06 المذكور سابقا، والمواد من 76 إلى 99 من المرسوم التنفيذي 199-20 المذكور سابقا، تتألف من عدد متساو من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين لمدة ثلاث سنوات، وتعتبر هذه اللجنة استشارية في المسائل المتعلقة بظروف العمل والنظافة والأمن الداخلي للمؤسسات والإدارات العمومية المعنية، ومن أهم اختصاصاتها هي:
- مجال ظروف العمل: تعمل على مناقشة مايلي:
 - * إعداد مشروع النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.
 - المسائل المتعلقة بالظروف الخاصة بالعمل.
 - تحديد طرق وتسيير المصالح، وتحديث مناهج وتقنيات العمل وتحديد تأثيراتها على الموارد البشرية.

- مجال الأمن والنظافة: تقوم بمناقشة مايلي:

* مناقشة كل المسائل المتعلقة بالتدابير والاحتياطات العامة للأمن في أماكن العمل.

* وضع كل التدابير المتعلقة بالنظافة الداخلية والمحيطية للمنظمة.

* القيام بتحسين الدوري في مجال النظافة والأمن.¹

ثالثا: هيئات الرقابة القبلية والبعدية

3-1- الوصاية: تتم الرقابة الوصائية على الأعمال الإدارية للولاية من كل الجوانب ومن بينها جانب تسيير الموارد البشرية من طرف الهيئة الوصية أو التابعة لها الولاية والمتمثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وتتم فقا لما تنص عليه القوانين.

وتظهر الرقابة على الأعمال الإدارية على عدة أوجه وهي:

أ- المصادقة: تخضع بعض الأعمال والقرارات الإدارية لمراقبة الوصاية للمصادقة، وهذا بهدف مراقبة مدى مشروعيتها وملائمتها للإجراءات والكيفيات المعمول بها التي يحددها القانون، والمصادقة تكون ضمنية أو صريحة، ورغم تصديق الهيئة الوصية تبقى الهيئة مصدرة القرار أو القائمة بالأعمال متحملة لكامل المسؤولية المترتبة عن أعمالها وقراراتها، كما يمكن التخلي عن القرار المصادق عليه وفق السلطة التقديرية التي تملكها الإدارة.

ب- الإلغاء: هي سلطة يمنحها القانون للهيئة الوصية في إلغاء وإبطال القرارات التي ترى بعدم مشروعيتها حسب ما يحدده القانون.

ج- الحلول: ويقصد هنا بحلول رئيس الهيئة الوصية محل الوالي في اتخاذ القرارات التي تضمن تسيير المصالح العامة للولاية بانتظام من أجل تحقيق المصلحة العامة.²

3-2- مفتشية الوظيفة العمومية: هي هيئة رقابية غير ممرضة على مختلف الأعمال الإدارية للمؤسسات والإدارات العمومية، تابعة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، وتقوم بمراقبة كل القرارات الفردية للموظفين وسياسات تسيير الموارد البشرية، ومن أهم صلاحياتها:

- الحرص على تطبيق كل التشريعات والتنظيمات المعمول بها في مجال تسيير الموارد البشرية وكل ما يتعلق بمسارهم المهني.

- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعد دراسته.

- ممارسة الرقابة القبلية والبعدية على بعض القرارات الإدارية.

¹- مستند صادر عن ملتقى تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، ص ص 104-105.

²- المرجع نفسه، ص ص 105-107.

- القيام بدورات ميدانية للتأكد من التطبيق الجيد واحترام كل القواعد المعمول بها.¹

3-3- مصالحي المراقبة المالية: الرقابة المالية هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها مصالحي المراقب المالي لمتابعة والمحافظة على المال العام، وتعمل على متابعة وضمان حسن إنفاق الأموال بفعالية كبيرة، وهذا يتم وفقاً للتشريعات القانونية المالية المقررة في الميزانيات والخطط الموضوعة من قبل الجهات المختصة بالرقابة.

المراقب المالي يقوم بالرقابة القبليّة على النفقات العمومية المرتبطة بأعمال ونشاطات الإدارة، وتظهر أعمال الرقابة في شكل:

أ- التأشيرة: وتعبّر عن تأكيد المراقب المالي لصحة الوثائق والإجراءات التي تتضمن الالتزام بالنفقات.

ب- الرفض: وهو الإجراء الذي يعبر المراقب المالي به عن رفضه للالتزام عن طريق مذكرة موجهة إلى الأمر بالصرف تحتوي على الملاحظات والتحفظات التي يرى بأنها غير صحيحة ولا تتوافق مع الإجراءات المعمول بها، ويظهر الرفض في شكلين هما:

- الرفض المؤقت: ويظهر في الحالات التالية وهي:

* نقص بعض الوثائق الثبوتية المطلوبة.

* الالتزام يحتوي على بعض المخالفات القابلة للتصحيح.

* نسيان بيان هام في الوثائق المرفقة.

في هذه الحالة يمكن للأمر بالصرف بعد حصوله على مذكرة الرفض المؤقت، القيام بالتصحيحات والتحفظات المذكورة فيها، وإعادة إرسالها للمراقب قصد الحصول على التأشيرة.

- الرفض النهائي: ويكون في الحالات التالية:

* عدم مطابقة الالتزام للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

* عدم توفر الاعتماد أو المنصب المالي.

* عدم احترام الأمر بالصرف للتحفظات والملاحظات المذكورة في مدونة الرفض المؤقت.

يقوم المراقب المالي بإرسال مذكرات الرفض النهائي إلى الأمر بالصرف، ونسخة مفصلة للهيئات الرقابية المالية المختصة.²

¹ استناداً إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالحي مقر الولاية لولاية المدية.

² استناداً إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالحي مقر الولاية لولاية المدية.

الفرع الثاني: المهام الاتصالية الاستراتيجية لولاية المدية

تولي ولاية المدية لعملية الاتصال اهتماما كبيرا لها، فهي تعتبرها أهم وسيلة لنقل والتعبير عن نشاطاتها في المجتمع، كما تساهم في نشر المعلومات المهمة حول أنشطة الولاية رغبة منها في تعزيز الشفافية، وتعزيز قدرة المواطنين على متابعة أعمال ونشاطات مصالح ومكاتب الولاية

أولا: أهمية عملية الاتصال في الولاية

تسعى المنظمة إلى تكوين صورة إيجابية مشرفة لها لدى الرأي العام عامة وفئة الجماهير المتعاملة معها خاصة، وقبل وضع وتنفيذ خطة اتصالية خارجية، يجب ممارسة نشاطات اتصالية داخلية وفق استراتيجية اتصالية محكمة واضحة المعالم، وهذا ما سنوضحه فيما يلي¹:

- دور خلية الاتصال بالولاية: خلية الاتصال هي مديرية أو فرع في أي مؤسسة تهتم بمتابعة كل ما يصدر في وسائل الإعلام والاتصال حول المنظمة الإدارية والمتعاملين معها، ثم تقوم بتلخيص أهم فكرة وعرضها على مسؤول للإطلاع عليها واتخاذ ما يراه مناسباً بشأنها.

- معرض الصحافة الوطنية اليومية: حيث تقوم أعضاء الخلية بإنجاز معرض يومي للصحف الوطنية من خلال قراءات وقص كل المقالات الواردة في الصحف الفرونكفونية والعربية التي تعالج المواضيع ذات العلاقة بالولاية، أو أي نشاط تقوم به إحدى المديريات التي هي تحت وصايتها وتنظم حسب ترتيب محدد وثابت اقترحت الخلية بالمواضيع الخاصة بالولاية أو إحدى الهيئات التابعة لوصايتها ثم الباقي.

- البيان الصحفي: من الأنشطة التي تتولاها خلية الاتصال هي البيان الصحفي إلى الصحفيين أو المرسلين الصحفيين المتعاملين معها لإبلاغهم بالنشاطات التي ينظمها الوالي كزيارة تفقدية أو انعقاد دورة للمجلس الشعبي الولائي.

* عند وجود فريق صحفي يرغب في القيام برؤوسات حول منطقة ما بالولاية أو موضوع خاص بها، يبعث بفاكس إلى الخلية التي بدورها تسلمه إلى الوالي حتى يعطي موافقته، وتسلم الصحفي ورقة التسهيل للمهمة حتى يتمكن من القيام بعمله وفي نفس الوقت تقوم بإبلاغ مسؤول المنطقة المقصودة، ويبعث معه فريق من الأمن بالإضافة إلى التنسيق وتوطيد الاتصال مع الإدارات المختلفة وأقسام الولاية.

* تقدم مساعدات للإدارات الأخرى في مجال الاتصال.

* ممارسة حق الرد.

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

ثانيا: أشكال الاتصال الداخلي في الولاية

كل منظمة إدارية تسعى للنجاح وهذا يقوم على مدى اعتمادها على سياسة اتصالية فعالة حتى تضمن وصول المعلومات للعمال، حيث تتخذ أشكالا رسمية وأبعاد تتمثل في الاتصال الصاعد، النازل، الأفقي.

1-2- الاتصال الرسمي: هو أهم ركائز العملية الاتصالية داخل الولاية، ويتضح ذلك من خلال نقل التعليمات والقرارات والأوامر وفق القنوات الرسمية في إطار رسمي من أجل السير الحسن والتنظيم المحكم لمختلف الأقسام الإدارية بها، ويقام عن طريق التقارير والتعليمات والتوجيهات التي يصدرها الوالي بصفته الهيئة التنفيذية بالولاية، وهذا تطبيقا لمداورات المجلس الشعبي الولائي، أو من الاجتماعات التنسيقية التي تعقد بين مختلف المديرات ومصالح الولاية وهذا بإصدارها إلى المدراء والذين بدورهم ينقلونها إلى رؤساء المصالح إلى المدراء وبعدها إلى الوالي مباشرة. والاتصال الرسمي يعتمد على ثلاث اتجاهات هي¹:

2-2- الاتصال النازل: هو الاتصال الذي يمر بين المسؤولين (الوالي) والمدراء ورؤساء المصالح مع الإطارات والموظفين الذين هم تحت قيادتهم، ويكون اتجاهه من فوق إلى تحت، أي من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، وعلى العموم هي أوامر وتعليمات تتعلق بالأمر المهني والتسيرية وتحسين عمل الإدارة، والتي تستمد من تعليمات الوالي والمجلس الشعبي الولائي، أو تستمد من الاجتماعات التنسيقية التي تعقد بين مختلف المديرات ومصالح الولاية، وهناك يتم عن طريقها الامتثال النازل في الولاية، وتتمثل في:

* الوسائل الشفوية: وتتجلى في أغلب الأحيان في الأعمال اليومية في إطار النشاطات العادية مثلا: تنظيم الأيام الدراسية والملتقيات، وعقد الاجتماعات كاستدعاء مدير لإطارات مديريته لعقد اجتماع لدراسة مسألة التربصات والتكوينات لعمال الإدارة والتفتيش التي تتكفل بها ولاية المدية، وترقية الاعوان حسب مختلف القطاعات أو مثلا مناقشة مسألة إجراء المسابقات الوظيفية التي تنظمها الولاية في جميع جوانبها التقنية والمالية، وفي إطار هذا الاجتماع يقدم المدير برنامج يتضمن تعليمات وتوصيات يوجهها في كل إطار لتطبيقها على مستواه، كما يتجلى أيضا في: بعث سائق إلى المديرات أو القطاعات المتواجدة على مستوى الولاية.

* الوسائل الكتابية: وتتمثل في محاضر الاجتماعات والتقارير التي يحضرها رؤساء المصالح لمعالجة المسائل المطروحة والصعوبات التي تتوج في الأخير بتقارير مكتوبة، كما يتجلى الاتصال النازل أيضا في

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

المصقات الجدارية والإعلانات والتعليمات المتعلقة بالتنظيم والحفاظ على الانضباط العام وأوقات العمل إلخ.

3-2- الاتصال الصاعد: وهو عكس الاتصال النازل حيث يتم من القاعدة إلى القمة أي من الموظفين إلى مسؤوليهم ويظهر هذا النوع من الاتصال في الولاية من خلال مهمة المصالح والمكاتب المكونة لولاية المدية، والمتمثلة في إعداد التقارير وتقديم النتائج عن الزيارات الميدانية، والإطلاع على المشاكل المهنية التي تعيق عملهم، حيث ترفع إلى المدراء أو الأمانة العامة أو الديوان والذين بدورهم بإطلاعها للوالي، كما تقوم خلية الاتصال المتواجدة على مستوى الولاية بمهمة إطلاع الوالي بأي معلومة أو حدث داخل وخارج الولاية، وهذا عن طريق تحضير عرض صحفي يومي (Revue de Press)، بالإضافة إلى التقارير والإحصائيات والنتائج ومدى تطبيق المشاريع المرسومة والتي يقوم بإرسالها المدراء والموظفين إلى الأمين العام أو إلى الوالي، وتتم هذه العملية عن طريق البريد أو الهاتف ووسائل اتصالية أخرى.

ويظهر الاتصال الصاعد في حالات أخرى كعرض الموظفين لمشاكلهم عن طريق رسائل إلى الوالي أو الأمين أو المقابلة مباشرة.

- الاتصال الأفقي: يلعب الاتصال الأفقي في ولاية المدية دورا هاما في التنسيق ما بين المديريات والمصالح وذلك عن طريق عقد كل مديرية أو مصلحة لاجتماعات تنسيقية التي تجمع بين المسؤولين من نفس المستوى ويعكفون على معالجة قضايا داخلية وخارجية لتوحيد الجهود بين إدارات كل مصلحة ونفس الشيء ينطبق على مستوى الموظفين الذين يتبادلون المعلومات فيما بينهم، فموظفو مصلحة التكوين وتسيير العمال تقوم بالاتصال بموظفي مصلحة التوثيق وبنك المعلومات، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم وتسخير وثائق إعلامية أو أي مرجع من شأنها مساعدة الموظفين الذين هم في طور التكوين أو كقيام موظفين من مصلحة ميزانية الدولة للولاية بتوزيع محاضر وتقارير حول أي اجتماع قاموا به ليقوم موظفين من مصلحة التنظيم التي تقوم بدورها بنشرها وطبعها وتقديمها إلى مصلحة التوثيق.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لولاية المدية

يتكون الهيكل الإداري للولاية من الوالي، الديوان، الأمانة العامة، المفتشية، بالإضافة إلى المجلس الولائي، والمجلس الشعبي الولائي.

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفرع الأول: الوالي، الديوان، الأمانة العامة

أولا: الوالي

وهو ممثل الدولة أو السلطة التنفيذية ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، ويعتبر الوالي الهيئة التنفيذية للولاية، الذي يقوم بتنفيذ القرارات التي تصدر عن مداوات المجلس الولائي، ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس الولائي تقريرا حول آلية المداوات، كما يطلع سنويا على نشاط مصالح الولاية، ومن أبرز النشاطات والأعمال التي يقوم بها الوالي هي:

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحريةهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

- الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام والأمن والسلامة الصحية والمهنية والسكنية العامة.

- يسهر الوالي على حسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعي عليه مادامت الحالات التي يكون فيها طرف نزاع الدولة والجماعات المحلية.

- يعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية، ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي وهو الأمر بالصرف.

- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.

- يجب على الوالي الإقامة في عاصمة الولاية¹.

ثانيا: الديوان

هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية، يساعد خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان، ويتم توظيفهم بناء على قرار وزاري مشترك بين المالية المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وفي هذا الإطار مكلف بما يلي:

- العلاقات الخارجية والبروتوكولات.

- العلاقات مع أجهزة الإعلام والصحافة.

- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.

رئيس الديوان وفي حدود صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي، وينبثق عن الديوان كل من:

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

أ- الخلايا؛ وهي ملحقة بالديوان مكلفة بالعلاقات مع الصحافة وأجهزة الإعلام على مستوى الولاية، وتمثل هذه الخلايا في:

- خلية الإعلام والاتصال.
- خلية المشاريع الكبرى.
- خلية التنمية البشرية.
- خلية التنمية الريفية.
- خلية التصامن والتشغيل.
- خلية البيئة ونوعية الحياة.
- خلية السكن والإطار المعيشي.
- خلية التلخيص والاستشراف.
- خلية النشاط الاقتصادي.

ب- مكتب الوسيط الإداري: وهي ملحقة بالديوان وهو بمثابة الوسيط بين المواطن والديوان.

ج- مكتب التنظيم: ملحق بالديوان وهو مكلف بنشاط مصلحة الاتصال والأرقام، ويساهم في التنظيم على مستوى الولاية.

ثالثا: الأمانة العامة

هي تحت إشراف الوالي، ويمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر، وحسب المادة الخامسة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 تتمثل مهمة الأمين العام فيما يلي:

- السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري.
- متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.
- تنسيق أعمال المديرين في الولاية.
- تنشيط على الهياكل المكلفة بالتوثيق والأرشيف والتركيب والتنسيق فيما بينها.
- متابعة عمل أجهزة الدولة وهيكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد ومراقبتها، وعلى هذا الأساس فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضو أو عدد من أعضاء الولاية لدراسة المسائل الخاصة، والتي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها، كذلك متابعة مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية¹.
وتتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب وهي:

01-03- مصلحة التلخيص: هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية ودقيقة للمشروع في كل سنة، ترسم الولاية برنامج عمل ونضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية وفي جميع القطاعات بدون استثناء ولها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية (P.S.D) أو المخططات التنموية البلدية (P.C.D).

تقوم بمتابعة دورية بعد تسجيل أي مشروع لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، ولا تتم المتابعة إلا بعد توفر المراحل التالية:

- اقتراح المشروع: وتتم بتحضير بطاقة تقنية، وتحديد المبلغ التقديري للمشروع.
- دراسة المشروع: تتم بعد تسجيل المشروع.
- تنفيذ المشروع: بعد الإنطلاق في إنجاز المشروع تتم متابعته من خلال عدة مراحل تحضيرية تساعد على متابعة المشروع بدقة.

ومصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

- أ- مكتب الصفقات العمومية: هذا المكتب يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، ويقدم تقارير للأمانة العامة.
- ب- مكتب التنسيق: يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية، وضمان تنظيم ومتابعة أعمال اللجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.
- ج- مكتب التنظيم: يقوم بدراسة وتقديم اقتراحات من أجل سير الأفضل لمديريات التابعة للولاية، وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

02-03- مصلحة التوثيق: تتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

- أ- مكتب التوثيق وبنك المعلومات: هو المكتب الذي يهتم بجمع ونشر واستغلال كل وثيقة إدارية نشرية والتي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية للولاية.
- تكوين وتسيير القاعدة الوثائقية للولاية.
- تحضير وإنجاز ونشر المجلات ونشرية إعلامية داخلية للولاية.

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- إنجاز دلائل إحصائية (Monographie) اجتماعية واقتصادية أو ثقافية حول الولاية والعمل على تحليلها.

- تكوين بنك المعطيات والعمل على تحيينه الدائم¹.

ب- مكتب التلخيص:

- يقوم بالجمع والتحليل لغرض التنسيق بين البرامج والنشاطات السنوية للمديريات الولائية، وتنظيم سير المعلومات.

- جمع التقارير وحصائل النشاطات السنوية وتحليلها وتلخيصها.

03-03- مصلحة الأرشيف والمحفوظات: تتكون هذه المصلحة من مكتبين:

أ- مكتب الإعلام والمساعدة: يقوم ببحث ونشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة وحفظ وسير الأرشيف، ومساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.

ب- مكتب الحفظ: يقوم بحفظ العقود، الملصقات، الوثائق، والمنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

الفرع الثاني: مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة، المفتشية العامة.

أولا- مديرية الإدارة المحلية

تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاث مصالح وهي:

01-01- مكتب ميزانية والممتلكات: وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث مكاتب، وهي:

أ- مكتب ميزانية الدولة: يقوم هذا المكتب بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية به،

وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية المدية، وتقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معينة مثلا: على شكل

أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية، عتاد، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة الخ.

ب- مكتب ميزانية الولاية: وتتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية،

نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين غير المرسمين، بناء طرقات ومستشفيات الخ.

ج- مكتب الممتلكات: وهي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، وتتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية ودوائرها

وبلدياتها، فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حضيرة السيارات الخ.

¹- استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

02-01- مصلحة المستخدمين في الولاية: هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكاتبين:

أ- مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية: وهو المكتب المكلف بالتوظيف بداية من إجراء الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشير، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.¹

ب- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طريق توجيهات وتعليمات توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

03-01- مصلحة التنشيط المحلي:

- الإشراف على الدوائر والبلديات وتقوم بمتابعة حركة البلديات التابعة للولاية.

- الإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها.

- دراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها.

- تسيير كل أملاك البلديات من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي ومن جانب أملاك الدولة (العقارات المنقولة).

- مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية والاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز والتوريد، وتتكون المصالح بدورها من مكاتبين هما:

أ- مكتب الميزانية وممتلكات البلدية: وهو المكتب الخاص بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية.

ب- مكتب الصفقات والبرامج: وينقسم إلى قسمين:

- صفقات تابعة للولاية وهي الصفقات المسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية.

- مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أو لا.

ثانيا: مديرية التنظيم والشؤون العامة

تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية وهي المسؤولة على:

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية وتنظيمية).
- ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا، والتي تتمثل في مداولات المجلس الشعبي الولائي، والمجالس الشعبية البلدية.
- ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.
- التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بنزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية واجتماعية وتربوية ورياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية وكذلك برامج التنمية القطاعية.¹

وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

01-02- مصلحة التنظيم العام: تتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية:

- أ- مكتب المؤسسات المصنفة: هذا المكتب مكلف بدراسة ملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي والمخابز والحمامات والمرشات، وكذلك المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات والدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة.
- ب- مكتب الانتخابات والجمعيات: يقوم هذا المكتب ب:
 - يتكفل هذا المكتب بتنظيم بمختلف الانتخابات على مستوى الولاية من انتخاب أعضاء البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وكذلك تنظيم الانتخابات المحلية للمجالس البلدية والمجلس الشعبي الولائي.
 - كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها، وهذا بمتابعة ملفاتهم الإدارية وكل ما تتضمنه من عقوبات إدارية المسلطة على المنتخبين لا سيما أعضاء المجلس الشعبي الولائي وأعضاء المجالس الشعبية البلدية.
 - يحرص على سير جمعيات المجتمع المدني والجمعيات الدينية والخيرية والثقافية المعتمدة، ويتابع نشاطاتها ويتكفل كذلك بتجديدها دوريا.
- ج- مكتب حركة السيارات: يتكفل هذا المكتب ب:
 - ملفات ترقيم السيارات وإنجاز البطاقات الرمادية للسيارات والمركبات.
 - إنجاز بطاقات مراقبة السيارات التي تباع من الولاية إلى ولاية أخرى.

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- إنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن الشاري.¹

02-02- مصلحة تنقل الأشخاص: وهي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية والخدمة الوطنية والأجانب وتنقل المواطنين، وتتكون من ثلاث مكاتب وهي كالتالي:

أ- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:

- ويتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات ومتابعتها وهذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة أشهر (ميلاد-زواج-وفاة) ويقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

- يقوم بجلب وثائق الحالة المدنية وهي 28 مطبوعة تضاف إليها مطبوعة شهادة الميلاد رقم (12خ) التي توزعها على البلديات حسب الطلبات المقدمة والاحتياجات لكل بلدية من هذه الوثائق.

- يقوم هذا المكتب بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية، حيث يقوم بإحصاء الدفعات خلال شهري جانفي وفيفري في كل سنة، ويضبط القوائم الاسمية في سندات ورقية، وسند قرص مضغوط وتحولها إلى مكتب الخدمة الوطنية بالناحية العسكرية الأولى في شهر مارس من كل سنة.²

ب- مكتب تنقل المواطنين: وهو مكتب يتكفل ب:

- وثائق الهوية والسفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية، حيث يقوم بصفة مستمرة ومنتظمة بمتابعة إحصائيات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

- يقوم بجلب حصص الولاية من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية من المطبعة الرسمية بالجزائر وتوزيعها على الدوائر حسب الاحتياجات والطلبات المقدمة بصفة منتظمة من هذه الوثائق.

- كذلك المطبوعات البيومترية التي رافقت هذه الوثائق عند انطلاق عملية إنجاز بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية.

- يقوم دوريا بجلب حصة الولاية من شهادة رقم (12خ)، التي تستعمل ملفات جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية، غير أن هذه الوثيقة شهادة ميلاد رقم (12خ) أصبحت تستعمل فقط من ملفات جوازات السفر، أما بطاقات التعريف الوطنية تستعمل فيها شهادة ميلاد رقم 12 الأصلية، وهذا تسهيلا على المواطنين للحصول على وثائقهم في فترة وجيزة.

- يتكفل بملف التسجيل للحج وتستقبل ملفات الحج الناجحين في القرعة من كافة بلديات الولاية (64 بلدية).

¹ استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

² استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- ملاً دفاتر الحج لكل موسم وإرسالها لوزارة الداخلية والجماعات المحلية للحصول على التأشيرات اللازمة من سفارة المملكة العربية السعودية قصد أداء مناسك الحج.

- تسيير ملفات المرضى العقليا، بحيث تستقبل ملفاتهم من البلديات عبر الدوائر، ويقوم بتحضير القرار الولائي لكل مرض استوفى الشروط لا سيما شهادة طبية تكون صادرة عن طبيب أخصائي، وتكون مدة المكوث بالمستشفى الأمراض العقلية بالبيدة 22 يوما.

ج- مكتب تنقل الأجانب: يقوم هذا المكتب ب:

- التكفل بالأجانب عند تنقلهم وإقامتهم وكذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية والتجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب، وتكون بطاقات الإقامة مدتها سنتين فقط، أو مدتها 10 سنوات لمن كانت له إقامة أكثر من 7 سنوات، ووفقا لأحكام القانون 08-11 المؤرخ في 15 جوان 2008 المتضمن إقامة وتنقل الاجانب.

- إنجاز وصلات خاصة ببطاقات التاجر الأجنبي، ومتابعة تنقلاتهم وإقامتهم بالتنسيق مع مصالح الأمن الوطني.¹

- عملية الزواج المختلط بين جزائري بأجنبية أو العكس، فبالنسبة للجزائرية التي تتزوج من شخص أجنبي غير مسلم توجب عليهم إثبات الديانة عن طريق إجراءات مديرية الشؤون الدينية والأوقاف للولاية، وبعد ذلك القيام بإجراءات أخرى على مستوى الولاية ومكصالح الامن، وبعد الانتهاء من ذلك يتقدم المعنيان بملف إداري يخص طلب زواج مختلط وتقوم المصالح الولائية باستقبال الملف وإرساله للتحقيق، وعلى ضوء النتيجة الإيجابية للتحقيق تقوم المصلحة بإصدار ترخيص الزواج الاجنبي يتم إمضاؤه من طرف السيد الوالي، ويرسل إلى البلدية مكان إقامة الزوج أو الزوجة الجزائريين لإتمام مراسيم الزواج بالحضور الإجمالي للزوجين.

03-02- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: هذا المكتب يقوم ب:

- التكفل بالشؤون القانونية والمنازعات للولاية والمديريات المجلس الولائي (المجلس التنفيذي) سابقا.
- مراقبة مشاريع القرارات الولائية والقرارات التي تقدمها مديريات المجلس الولائي، ويتم إمضاؤها من طرف الوالي أو الأمين العام للولاية كون هذا الأخير له سلطة التفويض الاختصاص في المجالات التي تخص صلاحيات الوالي.

وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

أ- مكتب نزاع الملكية والمنازعات: يقوم هذا المكتب ب:

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

- يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة.
- يقوم بجميع الإجراءات الخاصة بنزع املكية مع مديريات المجلس الولائي التي يتبعها المشروع كالطرق والري والفلاحة وفي مجالات أخرى كالصحة والتجارة وأملاك الدولة وغيرها.
- يقوم بدراسة ومتابعة المنازعات التي تكون بين الولاية والمواطنين أو بين مصلحة بينهم وبين مديريات المجلس الولائي المعنية بالعملية، لا سيما ما تعلق منها بنزع الملكة لأجل المنفعة العامة، حيث المنازعات تصل أحيانا إلى القوائم في حالة رفض المواطنين الذين انتزعت منهم الأراضي للفائدة العامة، لا سيما فيما يخص منحة التعويض التي يكثر فيها الطعن لدى العدالة كون أن تقويم مصالح أملاك الدولة لم يرضيهم، مما يلجئوا إلى العدالة لإعادة النظر في التقويم المالي.
- ب- مكتب العقود الإدارية والمداوات الولائية: يقوم هذا المكتب ب:
 - متابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي لفائدة الولاية وكل مديريات المجلس الولائي، وهذا لأجل تنفيذها.
 - يتابع المداوات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي والتي تجسد بقرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.
- ج- مكتب العقود الإدارية والمداوات البلدية: تكفل هذا المكتب ب:
 - متابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي يصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية¹.
 - متابعة مداوات المجالس الشعبية البلدية ومدى تطبيقها وتجسيدها، وتخص هذه المداوات كافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.

ثالثا: المفتشية العامة

- يعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت وصاية الواليمهمة عامة ودائمة لتقويم الأجهزة والهيكل والمؤسسات، يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم، وحسب المادة السادسة من المرسوم السالف الذكر تم تحديد مهام الخاصة بالمفتشية:
- تقويم عمل الهيكل والأجهزة والمؤسسات قصد تصحيح النقائص، وتقديم الحلول اللازمة بصفة مستمرة.

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام أعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات.

- يقوم بأي تحقيق بناء على طلب الوالي من أجل تحقيق أي وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهياكل والمؤسسات.

- تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي، ويجب أن تعد خصائل دورية عن أعمالها.

- يقوم المفتشين برفع تقارير إلى الوالي عقب إنهاء مهامهم، ويرسل ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

الفرع الثالث: المجلس الولائي، المجلس الشعبي الولائي

أولا: المجلس الولائي

هو تحت إشراف الوالي ويقوم بتنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي، ويقوم المجلس وفي إطار القوانين والتنظيمات السارية المفعول بتفحص كل المسائل المعروضة عليه من طرف الوالي أو أحد أعضائه، وحسب المادة 22 من المرسومة التنفيذية السالف الذكر يجتمع مجلس الولاية في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي، وإذا وقع له مانع يخلفه الكاتب العام، كما يمكن للمجلس أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما يتطلب الوضع ذلك، ويكلف المجلس الوالي بمايلي:

- برمجة وتنشيط وربط وتقويم ومراقبة عمل المصالح أو الأسلاك المهنية التي هي تحت إشرافه.
- إعداد ودراسة مشاريع والتقديرات الخاصة بتنمية القطاعات بالولاية، وهذا بالتنسيق مع الهياكل المعنية.

- إعطاء آرائه حول المشاريع المسطرة على مستوى الولاية.¹

ثانيا: المجلس الشعبي الولائي

وهي هيئة المداولة في الولاية، وهو مجلس يتم انتخابه لمدة 05 سنوات من قبل الشعب، يعقد أربع دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشرة يوما (15 يوم) على الأكثر، ويمكن تمديدتها عند الاقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه لمدة لا تتجاوز سبعة أيام (07 أيام) أو بطلب من الوالي، وتنعقد هذه الدورات خلال أشهر مارس، جوان، سبتمبر، ديسمبر، ويمكن أن يعقد دورة استثنائية، وينتخب

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

الرئيس من بين الأعضاء يقوم الرئيس بإرسال الاستدعاء لاجتماعات المجلس الولائي مع إشعار الوالي بذلك.

من أهم المهام التي يختص بها المجلس الشعبي الولائي هي:

- يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة للاختصاص عن طريق المداولة.
- يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، كما يمكنه أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه في أجل أقصاه 30 يوما.
- تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة وترقية حصائلها النوعية.¹

¹ - استنادا إلى مجموعة من الوثائق والمستندات المقدمة من قبل مصالح الأمانة العامة لولاية المدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة نوع من أنواع إطارات البحث العلمي وهو مجموعة من الخطوات المنظمة، تساعد كافة هذه الخطوات الباحث على عرض كافة العناصر المنهجية للبحث، ويمكن للباحث أن يعتمد على مجموعة من المناهج والأدوات العلمية لغرض مساعدته وتسهيل القدرة على التحليل والدراسة، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى نتائج حقيقية.

يعتمد الباحثون على مجموعة من الأدوات التي تساعدهم في معالجة وتحليل إجابات المبحوثين على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، وكذلك تساعدهم في اختبار صحة الفرضيات المطروحة، وتساعدهم في تحديد شكل ونوع العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة، وعليه يستعين الباحثون ببرامج المعالجة الإحصائية التي تتناسب مع المنهج الوصفي التحليلي وفق معايير ومقاييس علمية موثوقة. سيتناول هذا المبحث التعرف على الإطار المنهجي الخاص بالدراسة، حسب المطالب التالية:

المطلب الأول: منهجية الدراسة

المطلب الثاني: التقنيات المستعملة في الدراسة

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

المطلب الأول: منهجية الدراسة

المنهجية هي مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تحدد للباحث الطريقة المناسبة من أجل معالجة ودراسة وتحليل الظواهر العلمية، وتختلف المناهج وتتعدد حسب طبيعة وتخصص الموضوع قيد الدراسة، فيمكن الاعتماد على منهج واحد أو الاستعانة بعدد من المناهج للوصول إلى نتائج منطقية، تتيح لنا الإمكانية لفهم مختلف الظواهر العلمية.

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل تقصي المعلومات والمعطيات الدقيقة هي أهم خطوة من خطوات البحث العلمي بصفة عامة، فهي تساهم في ربط المعلومات بالمنهج والتقنيات المستعملة، بشكل يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى نتائج موضوعية وسليمة علميا، تساهم في تفسير الظواهر محل الدراسة.

أولا: المناهج

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بشكل تعطي للباحث القدرة على دراسة العديد من المتغيرات لمختلف الظواهر العلمية المطروحة، ووصف طبيعتها كما وكيفا، ويساعد على تحديد العلاقة بين المتغيرات، وتحديد الأسباب والتأثيرات والتوجهات، إضافة إلى تعزيز القدرة على التحليل والوصول إلى استنتاجات مقبولة علميا.

إن دراسة الحالة تعمل على إسقاط الجانب النظري على الواقع، وهذا ما تم من خلال محاولة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمة الإدارية والتي تمثلت في المصالح التابعة لمقر ولاية المدية، الأمر الذي يساعد في جمع بيانات ميدانية، من خلال الاعتماد على استمارة استبيان تم توزيعها، واستخدام البيانات والمعلومات التي تم جمعها بعد ذلك وتحليلها بمساعدة برامج التحليل الإحصائي المعتمد عليها في الأبحاث الإدارية والعلمية، كبرنامج (SPSS V 25) و AMOS وغيرها العديد من البرامج.

اعتمد البحث الحالي على هذه المناهج مناسبة لمتغيرات الظاهرة قيد الدراسة، والمتمثلة في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمة الإدارية، لأن هذه المناهج تساعد على دراسة المشكلة المطروحة ووصفها وصفا دقيقا، وكذلك تساعد على تحديد العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وهذا ما يساهم في بناء الصورة الكاملة حول ما يدور في المنظمة قيد الدراسة.

ثانيا: الاقترابات

تم الاستعانة بمجموعة من الاقترابات التي تعطي للباحث القدرة على التقرب من الظاهرة المدروسة ومتغيراتها من عدة زوايا مختلفة، الأمر الذي يساهم في الإحاطة بكل متغيرات الظواهر قيد الدراسة، فقد تم استخدام الاقتراب الوظيفي من أجل فهم العلاقة التي تربط بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة المنظمة الإدارية ككل، تم استخدام الاقتراب المؤسسي من أجل تحديد القيم والمعتقدات والسلوكيات ومخرجات المنظمة، وتم الاستعانة بالاقتراب القانوني من أجل معرفة الصلاحيات القانونية للمنظمة، وتحديد العلاقة التي تربط الموارد البشرية بالمنظمة، وتربط هذه الأخيرة بالبيئة والمجتمع.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تعتبر متغيرات الدراسة على العناصر المهمة التي يتكون منها الموضوع، والذي من خلاله يمكن طرح الإشكالية والتساؤلات التي تساعد على تفكيك الظاهرة المطلوب دراستها، وتساهم في معرفة العلاقة المتواجدة بين هذه المتغيرات.

يتم تحديد المتغيرات من خلال عنوان موضوع الدراسة، وكذلك من خلال الاعتماد على مقاييس علمية لأبحاث ودراسات علمية سابقة مشابهة أو متماثلة في أحد عناصرها.

أولا: المتغير المستقل

يتمثل في الثقافة التنظيمية، وسنعمد في دراستنا لمتغير الثقافة التنظيمية على اعتبار أن المنظمة محل الدراسة تعتبر منظمة إدارية تابعة لوزارة الداخلية، وهذا يوضح طبيعة عمل وشكل إدارتها البيروقراطي، القائم على أن كل الوظائف والأعمال واللوائح مسطرة ومحددة وفق قواعد ولوائح وتوجيهات قانونية محددة من قبل الوزارة الوصية، ولهذا تم التركيز على النقاط التالية:

* احترام التنظيم الرسمي: سيركز هذا العنصر على: القيم السائدة، احترام اللوائح، والسلوك المطلوب.

* العلاقات مع المصالح: سيركز على الاتصال التنظيمي، المركزية واللامركزية، والتفويض.

* البيئة التنظيمية: التفاعل والانسجام الداخلي، التكيف الخارجي مع متغيرات البيئة والمجتمع.

ثانيا: المتغير التابع

يتمثل في فعالية أداء الموارد البشرية، وبما أن المنظمة محل الدراسة تعتبر ذات نظام إداري مغلق في شكل وطبيعة نظام عمل إدارة الموارد البشرية داخلها، وكذلك في عمليات التوظيف التي نجدها محددة بموجب قوانين ولوائح ثابتة وواضحة، لذا تم التركيز على العناصر التالية:

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

* المعرفة التنظيمية: سيتم التركيز على الإدراك الوظيفي، التمكن من التكنولوجيا، القدرات والمهارات، سرعة الأداء.

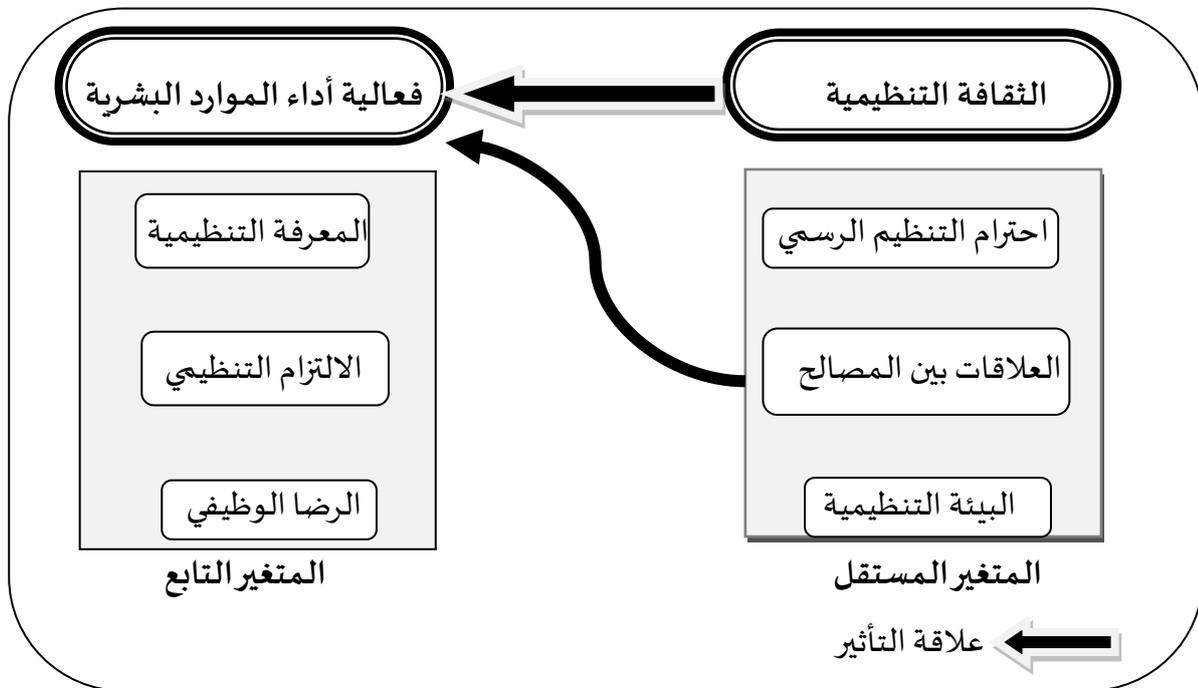
* الالتزام التنظيمي: الحضور والغياب، التأخر، المردودية، الولاء والانتماء.

* الرضا الوظيفي: الرغبة في الاستمرارية، التقدير، الخدمات الاجتماعية، والصحة والأمان.

ثالثا: مخطط البحث

يعمل مخطط البحث على توضيح العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، وذلك بعد أن تم تحديد المتغير المستقل، والمتغير التابع، من خلال طرح الإشكالية والتساؤلات، وكذلك صياغة الفرضيات، والمخطط سيكون على النحو التالي:

الشكل رقم (01-03): يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة

إن من أهم الخطوات التي تساعد الباحث على القيام بأبحاث ميدانية علمية مقبولة، هي تحديد الفئة أو المجتمع المستهدف من الدراسة الميدانية، فهذه الخطوة تعد بوابة تساعد الباحث على جمع البيانات التي تمكنه من التحليل والوصول إلى نتائج علمية جيدة.

أولا: تحديد مجتمع البحث

تقدر كل الموارد البشرية التابعة إداريا إلى الولاية ب1600 فرد، فهم موزعين على (19) دائرة تابعة للولاية بحوالي (760) فرد ، وعلى (64) بلدية بحوالي (450) فرد، ويعبر مجتمع البحث الخاص

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

بدراستنا عن كل الموارد البشرية المتواجدة بمصالح ومكاتب التابعة لمقر ولاية المدية، التي تشمل جميع المستويات التنظيمية (العليا، الوسطة، والدنيا) دون استثناء، وحسب التعداد والأرقام المقدمة من المصلحة عن الموارد البشرية بالولاية، فإن عدد الموارد البشرية يقدر ب390 فرد.

ثانيا: أسلوب اختيار العينة

تم توظيف العينة كأسلوب لجمع البيانات، وهي تعد مرحلة مهمة تستوجب الدقة في اختيارها لكي تكون أكثر تمثيلا لمجتمع البحث إضافة إلى واقعية نتائجها من الواقع الميداني المنطلق في ظله، فعملية اختيار أفراد العينة لا تتم وفق إرادة الباحث وإنما تخضع لعدة اعتبارات أهمها: طبيعة الموضوع إشكالية الدراسة إلى جانب الغرض من الدراسة.

بما أن هذه الدراسة تشمل كل الموارد البشرية التي عمل في مقر الولاية فإن مجتمع البحث محدد ومعروف، وبهذا يمكن اختيار عينة تمثلهم نستطيع من خلالها تعميم النتائج على المجتمع الأصلي، كونه شريطة أن تكون نسبة التمثيل دقيقة، والطريقة المناسبة لاختيار هذه العينة هي الطريقة العشوائية التي يتم الاختيار فيها، لذلك تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، وذلك بسبب عدم سماح الظروف بإجراء البحث على جميع أفراد مجتمع البحث، كونه يتكون أكثر من 390 فرد.

يجدر الإشارة إلى أن أسلوب اختيار العينة هو العينة العشوائية البسيطة والمقصود هنا هو اختيار أفراد بشكل عشوائي دون أن يكون هناك قيود أو شروط كالمستوى العلمي أو الرتبة الوظيفية، أو الاختصاص وغيرها من الشروط، وبهذا يصير كل فرد من مجتمع البحث فرصة حقيقية للاختيار والدراسة، وعليه فلقد تم توزيع استمارة الاستبيان بشكل عشوائي وبمساعدة مكتب الموارد البشرية حيث أنه تم توزيع حوالي 90 استمارة، في حين تم استرجاع حوالي 66 منها.

ثالثا: حجم العينة

تركز الأبحاث والدراسات العلمية على تحديد مجتمع البحث بشكل دقيق، وذلك لمساعدتها على تحديد الفئة التي يستهدفها البحث والتي تساعد على إثبات الفرضيات المطروحة سواء صحة أو نفي، وكذلك يساعد على تحديد كيفية والطريقة المناسبة في اختيار العينة، فالموضوع المدروس، والمجتمع المستهدف هما ركائز أساسية في اختيار وتحديد حجم العينة.

ويختلف حجم العينة حسب نوع الدراسة بحيث يوجد في:

- الدراسات الإرتباطية: يمكن الاعتماد على 30 فرد مع التركيز على الإرتباط والانحدار المتعدد.

- الدراسات التجريبية: يكون حجم العينة 15 فردا من كل مجموعة.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- الدراسات المسحية: بعد تقسيم مجتمع البحث لمجموعات لا تقل عن 20 فرد في كل مجموعة، يتم اختيار 100 فرد.

- الدراسات الوصفية: تختلف حجم العينة في هذا النوع من البحوث حسب عدد مجتمع البحث، فكلما كان مجتمع البحث كبيرا كان حجم العينة كبيرا، ونجد أن:

* من 15% إلى 20% حجم العينة إذا مجتمع البحث صغير نسبيا يعبر عن بضع مئات.

* من 10% إلى 15% حجم العينة إذا مجتمع البحث كبير يعبر عن بضعة آلاف.

* من 5% إلى 10% حجم العينة إذا مجتمع البحث كبير جدا يعبر عن عشرات الآلاف.

- التحليل المخبري: يكون حجم العينة من 5 إلى 10 مفردات من كل فقرة فئة.

وعليه فإن حجم العينة الخاص بهذه الدراسة يعبر عن النسبة المئوية التي تم توزيع استمارة الاستبيان عليها، وكذلك عن عدد الأفراد الذين قاموا بإعادة الاستمارة إلينا، ومنه فقد استرجعنا 66 استمارة من أصل 90 تم توزيعها، وكما تمت الإشارة سابقا أن مجتمع البحث يتكون من 390 فرد، وعليه فإن حجم العينة هو حوالي 16% من مجتمع البحث، وهي تعبر نسبة مقبولة من الناحية المنهجية والعلمية، فلقد تجاوزت النسبة أكثر من 10% المعمول بها في مجال الدراسات الوصفية في العلوم الإدارية والسياسية والعلوم الاجتماعية ككل.

المطلب الثاني: التقنيات المستعملة

تعتمد المنهجية في البحث العلمي على مجموعة التقنيات والوسائل التي تستعملها من أجل جمع المعلومات والبيانات التي تساعد الباحثون في دراسة وتحليل الظواهر المدروسة.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات

يقوم أي بحث علمي على المعلومات والبيانات التي يجب على الباحثين أن يجمعون من أجل تحليلها ودراستها للتعرف أكثر على الظواهر العلمية وفهمها، وهناك عدة طرق ومصادر يتم بها جمع البيانات والمعلومات.

أولا: الجانب النظري

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر التي ساعدت في تأصيل الجانب النظري للدراسة، ويعبر عن هذه المصادر بالمصادر الثانوية وتم ذلك من خلال تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق

العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

إضافة إلى الاعتماد على مجموعة من الكتب والمصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته، كذلك تم الاعتماد على الشبكة العنكبوتية الدولية وما تتضمنه من منصات بحثية علمية قيمة، ومكتبات تحتوي الكثير من البحوث والرسائل والأطاريح والمقالات عربية وأجنبية، وكذلك الاعتماد على المعلومات الصادرة من عديد مراكز البحث العلمي الأكاديمية أو الخاصة التابعة للعديد من المنظمات والشركات ذات الاهتمامات المشابهة لموضوع دراستنا.

ثانياً: المصادر الأولية

المصادر الأولية تعبر عن كل المعلومات والبيانات التي تم جمعها من المنظمة محل الدراسة، بحيث ساعدنا ذلك على وصف الظاهرة المدروسة من خلال مجموعة من الطرق والأساليب والاعتماد على مجموعة من الأدوات التي ساهمت في جمع كل البيانات والمعلومات اللازمة من أجل إنجاز الدراسة. تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS V 25) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

الفرع الثاني: تقنيات جمع البيانات

يعتمد الباحث على تقنيات كثيرة تساعده على القيام ببحثه بشكل يصل إلى معلومات قيمة، التي يقوم بتحليلها لاحقاً من أجل فهم الظاهرة التي يدرسها.

أولاً: الملاحظة المباشرة

يمكن لأي باحث علمي الاعتماد على العديد من الأدوات والتقنيات التي تساعده على جمع البيانات والمعلومات اللازمة في أبحاثه، ومن أهم التقنيات المستخدمة والتي تعتبر أداة مهمة في جمع البيانات وهي الملاحظة المباشرة التي يعتمد فيها الباحث على مراقبته وملاحظته لأحوال مجتمع البحث المراد دراسته، فالملاحظة هي رؤية وفحص الظاهرة التي هي موضوع الدراسة بالاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة، فقد استعمل الباحث حواسه في جمع البيانات، وبما أن كان تواجه الباحث في المنظمة بصفة دورية منتظمة طوال مدة زمنية قدرت بسنة، ساعد ذلك على الاندماج في الحياة المهنية مع الأفراد، وتكوين العديد من العلاقات المهنية الأمر الذي ساعد كثيراً في جمع العديد من البيانات حول موضوع دراستنا وخاصة أنه يتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية، والذي كان لا بد أن يحتك الباحث مع الأفراد وذلك من أجل الوقوف وتحديد منظومة القيم والمعتقدات والأفكار التي

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

يملكها هؤلاء الأفراد، وكذلك ساعدنا ذلك في رؤية وتحديد العديد من السلوكيات والتصرفات، والحصول على العديد من المعلومات الفردية والتنظيمية ساعدتنا في فهم المواقف التي يتعرض لها الموارد البشرية في حياتهم المهنية.

ثانياً: الاستبيان

تتعدد الأساليب العلمية والأدوات المستعملة، وتتنوع بتنوع المشكلات التي يواجهها الباحث ضمن الحقل الذي يعمل به، لغرض تحليل البيانات التي أجري جمعها من الباحث في الزيارات الميدانية لعينة الدراسة ومن أهم الأدوات الأساسية التي اعتمدها الباحث هي استمارة الاستبيان التي تعدد من أهم الأدوات المستعملة في عملية جمع البيانات، كما أنها تمثل الأداة الرئيسة التي استعملها الباحث لقياس متغيرات الدراسة، إذ قام بتصميم فقرات الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة العربية والأجنبية والتي تتوافق مع موضوع الدراسة.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

بعد كل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات من الملاحظة المباشرة، ساعد ذلك في تحضير الأسئلة المناسبة لاستمارة الاستبيان، ووبعد ذلك تم الاعتماد على تقنية أخرى وهي الدراسة الاستطلاعية وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، حيث تسمح بأخذ معلومات كافية للتعرف العميق على الأشخاص المبحوثين بالبحث قبل تعميم الإجراء على باقي مجتمع البحث.

بحيث تم طرح الأسئلة المكونة لاستمارة الاستبيان بشكل عفوي في الحالة التي يكون فيها المبحوث على قدر كبير من المعرفة والمسؤولية ولا يحتاج إلى شرح الأسئلة المطروحة، أو تقديم الاستمارة بشكل مباشر للمبحوث، ومناقشته ومحاولة شرح بعض الأسئلة المطروحة.

تعتبر هذه التقنية عن موافقة مبدئية على طرح الأسئلة على المبحوثين بطريقة عفوية، وقد ساعد ذلك في الحصول على العديد من المعلومات حول الدراسة، وكذلك التعرف على أغلب الظروف السائدة داخل ميدان الدراسة، وكذلك تحديد مدى تردد أو موافقة المبحوثين على مشاركة أفكارهم وقيمهم ومعتقداتهم، وتبرير سلوكياتهم وتصرفاتهم في مختلف الأحوال التي يتعرضون لها في إطار عملهم داخل المنظمة، وكذلك قدمت صورة عامة عن مدى جدية مجتمع البحث في المشاركة والإجابة على الأسئلة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "تأثير الثقافة بالتنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس إذا ما أعدت من أجل قياسه.

أولا: تصميم الاستبيان

لقد تم تصميم استمارة الاستبيان بشكل تضمنت 35 سؤالا تتناول متغيرات الدراسة، في محاولة منا للإجابة على الإشكالية، ودراسة الفرضيات المطروحة، وانقسم استبيان البحث إلى جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: قسم البيانات الشخصية: ويتمثل في السمات الشخصية، التي تعبر عن: الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة).

- الجزء الثاني: قسم الأسئلة: وهو عبارة عن تجسيد للدراسة النظرية التي تطرقنا إليها بحيث يتكون من 35 عبارة موزعة في جزئين وهي:

* المحور الأول: الثقافة التنظيمية في المنظمة الإدارية يحتوي على 15 عبارة، تنقسم على ثلاثة أبعاد هي:

- احترام التنظيم الرسمي يحتوي على 5 عبارات.

- العلاقات بين المصالح يحتوي على 5 عبارات.

- البيئة التنظيمية: يحتوي على 5 عبارات.

* المحور الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية: يحتوي على 15 عبارة، تنقسم على أربعة أبعاد هي:

- المعرفة التنظيمية يحتوي على 5 عبارات.

- الالتزام التنظيمي يحتوي على 5 عبارات.

- الرضا الوظيفي يحتوي على 5 عبارات.

الجدول رقم (03-04): يبين عدد عبارات الاستبيان.

متغيرات الدراسة	استمارة الاستبيان	عدد عبارات الاستبيان
الثقافة التنظيمية	احترام التنظيم الرسمي	5 عبارات
	العلاقات بين المصالح	5 عبارات
	البيئة التنظيمية	5 عبارات
فعالية أداء الموارد البشرية	المعرفة التنظيمية	5 عبارات
	الالتزام التنظيمي	5 عبارات
	الرضا الوظيفي	5 عبارات
المجموع		30 عبارة

المصدر: من إعداد الباحث.

وترتيب العبارات في استمارة الاستبيان تكون كمايلي:

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

العبارة (01)	توجد منظومة من القيم واضحة تحدد كيفية أداء الأفراد لأعمالهم.
العبارة (02)	توجد مجموعة من القيم واللوائح الثابتة التي تحدد السلوك المطلوب من الأفراد.
العبارة (03)	تركز الإدارة على ضرورة احترام الأفراد لكل اللوائح والقواعد والقوانين المنظمة للعمل.
العبارة (04)	يتم المساواة بين الأفراد بغض النظر عن انتماءاتهم الدينية والسياسية.
العبارة (05)	توفر اللوائح والإجراءات والممارسات الإدارية مناخا ملائما لتنفيذ واجبات والمهام الوظيفية.
العبارة (06)	كل المستويات التنظيمية متناسقة ومترابطة مع بعضها البعض.
العبارة (07)	تتميز الإدارة بقدر كافي في تفويض الصلاحيات والسلطات بين مختلف المستويات التنظيمية.
العبارة (08)	يشعر الأفراد بالحرية بالتواصل مع كل المستويات الإدارية بدون عوائق.
العبارة (09)	تقوم العلاقات بين الأفراد والرؤساء على درجة كبيرة من الاحترام والود والتقدير.
العبارة (10)	تنظم الثقافة السائدة العلاقة بين الأفراد والمصالح.
العبارة (11)	توجد أنظمة وطرق محددة لتحديد كل متغيرات البيئة الخارجية، وكيفية التعامل معها.
العبارة (12)	تسهيل الممارسات الإدارية والوظيفية من أجل إنجاز الأعمال.
العبارة (13)	التركيز على كل متغيرات البيئية عند وضع الخطط والسياسات.
العبارة (14)	تعتمد الثقافة السائدة على سهولة تعبير الأفراد عن قيمهم ومشاعرهم وآرائهم.
العبارة (15)	ترتبط المنظمة بعلاقات طيبة بكل الأطراف المتواجدة في المجتمع.
العبارة (16)	يملك الأفراد المهارات والقدرات والموارد اللازمة لأداء وظائفهم.
العبارة (17)	يدرك الأفراد بشكل واضح الأهداف والخطط المرسومة من قبل الإدارة.
العبارة (18)	يؤدي الأفراد مهامهم الوظيفية بدقة عالية.
العبارة (19)	تسعى الإدارة دائما إلى تحسين أداء الموارد البشرية بواسطة برامج التكوين والتدريب.
العبارة (20)	يتميز الأفراد بالقدرة على استخدام أحدث التقنيات والأجهزة وبرامج الإعلام الآلي.
العبارة (21)	يحترم الأفراد كل اللوائح والقوانين المفروضة من الإدارة.
العبارة (22)	يميل الأفراد إلى تقبل وتحمل المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم.
العبارة (23)	يحرص الأفراد على عدم التأخر أو الغياب عن العمل.
العبارة (24)	يشعر الفرد بالحماس والرغبة في الاستمرار بالعمل داخل الولاية.
العبارة (25)	يتميز الأفراد بالانضباط التام والقدرة على التحكم في الذات.
العبارة (26)	العمل الذي يمارسه الأفراد غير روتيني.
العبارة (27)	يتعامل الرؤساء مع المرؤوسين بشفافية وعدل.
العبارة (28)	تحترم الإدارة الأسس القانونية والإدارية للترقية.
العبارة (29)	توجد أنظمة صحة وأمان تعمل على حماية الأفراد داخل المنظمة.
العبارة (30)	يعتبر الراتب مرضيا مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل.

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: سلم الإجابة

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كسلم للإجابة على الأسئلة المطروحة، بحيث إذا كانت الاستجابات هي أحد اختيارات مثل درجة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) فإن الأوزان تدخل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): يبين سلم ليكارت المعتمد عليه في الدراسة.

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى ما سبق من المعلومات.

لترتيب إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان يكون حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي، كما استخدم الباحث الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم، وحسب الدراسات الإحصائية السابقة فقد تم تقسيم مقياس "ليكارت" كما يلي:

* درجة مرتفعة جداً: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (3.4-5) على الدرجة الكلية للمقياس.

* درجة مرتفعة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (3.4-5) على الدرجة الكلية للمقياس.

* درجة مقبولة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (2.5-3.39). على الدرجة الكلية للمقياس.

* درجة منخفضة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة أقل من (2.5) على الدرجة الكلية للمقياس.

* درجة منخفضة جداً: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (3.4-5).¹

الجدول رقم (03-06): يبين درجات سلم ليكارت المعتمد عليه في الدراسة.

الوزن	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
المقياس	معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	منخفض جداً	منخفض	مقبولة	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: أسامة ربيع أمين، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات، (ط2)، دار الانجلو المصرية، مصر، 2012، ص 262.

¹ - أسامة ربيع أمين، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات، (ط2)، دار الانجلو المصرية، مصر، 2012، ص 262.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

الأداة المستعملة في أي دراسة يجب أن تكون مقبولة ومعدة بطريقة علمية، ولهذا يحاول الباحث دائما على أن يتحرى صدق وقوة وثبات الأداة التي يستعملها مهما كان نوعها، ونفس الأمر بالنسبة لاستمارة الاستبيان، فلا يقبل أي بحث علمي بدون أن تعرض الأدوات المستعملة للدراسة لاختبارات الصدق والثبات.

الفرع الأول: تحديد أدوات المعالجة الإحصائية

إن المعالجة الإحصائية تساعد الباحث في تفسير البيانات والمعلومات التي يقوم بجمعها أثناء دراسته، لذلك نجد فيها العديد من الأدوات والاختبارات التي يعتمد عليها في الدراسات العلمية، بحيث تساعد على تحويل كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها إلى بيانات إحصائية، يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى نتائج علمية محكمة، كما تساعد في اختبار الفرضيات المطروحة للوصول إلى استنتاجات علمية، تساهم في فهم الظواهر المدروسة، وفهم كل العلاقات التي تربط بين المتغيرات، ولهذا كان لا بد من الاعتماد على المعالجة الإحصائية، حيث تم ذلك بمساعدة برنامج (Spss v 25).

من أهم أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة هي:

- 1- معامل ألفا كرونباخ: يستعمل في دراسة ثبات فقرات ومحاو الاستبيان.
- 2- معامل بيرسون للارتباط: يستخدم على مرحلتين:
 - دراسة الصدق الداخلي لاستمارة الاستبيان.
 - تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 3- النسب والتكرارات المئوية: يستخدم لمعرفة توجه أفراد العينة في إجاباتهم، وكذلك يساعد في تحديد نسب للبيانات الضخمية للعينة.
- 4- الوسط الحسابي: يساعد في توضيح معدل إجابات العينة لمعرفة توجهاتها حول موضوع الدراسة.
- 5- الانحراف المعياري: يساعد في تحديد درجة التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 6- اختبارات التوزيع الطبيعي: ويتم ذلك بمساعدة معامل كولموروف سميرونوف، لمعرفة كيفية توزيع إجابات أفراد العينة.
- 7- معامل الانحدار البسيط: يساهم هذا الاختبار في دراسة علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة، فهو يقوم بتحديد خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مما يسهل عملية دراسة ومناقشة الفرضيات المطروحة.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

8- مقياس ليكارت الخماسي: من أهم المقاييس المستعملة في العلوم الإدارية والسياسية والاجتماعية، بحيث يعطي مجموعة من إجابات ولكل إجابة درجة معينة، تساهم في معرفة توجه إجابات المبحوثين، ويتم ذلك بمساعدة قيم المتوسط الحسابي المتحصل عليها.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

إن من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث من أجل تقييم قوة أداة الدراسة المستخدمة في البحث هي أن يختبر أداة الدراسة بمجموعة من الاختبارات القبليّة التي تساعد على تحديد صدق أدواته، وكذلك يجب التأكد من صدق المحتوى من خلال الرجوع للأبحاث والدراسات النظرية حول الموضوع، وتساعد الباحث على معرفة مدى قابليتها لتقديم نتائج مقبولة علمياً، وهذا ما يعرف بصدق أداة الدراسة، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقاس إذا ما أعيدت من أجل قياسه، وينقسم إلى:

أولاً: الصدق الخارجي للاستبيان

وهو يعبر عن مدى الصدق الظاهري للأداة، بحيث يتم عرض استمارة الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة من أجل إبداء آرائهم حول مضمون ومكونات الاستمارة، بحيث يشترط أن يكون هؤلاء الأساتذة من ذوي الخبرة بميدان وتخصص الدراسة، فيقوم هؤلاء المحكمين بمراجعة مدى تناسق العبارات والأسئلة المطروحة، وتحديد مدى سهولتها ووضوحها، وتحديد إمكانية قياسها، وبناء على ذلك يقدم المحكمين العديد من الاقتراحات والتعديلات المناسبة في أسئلة وفقرات الاستمارة، وبعد ذلك يقوم الباحث بتصحيح كل النقائص والتعديلات التي أشار إليه المحكمين، وبهذا وبعد القيام بالتعديلات اللازمة يمكن اعتبار ذلك دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة، وذلك بغية التأكد من أن الاستمارة سلمية، تشمل الجوانب التالية:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية الاستمارة.

- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية

- الحرص على الاعتماد على المنهجية العلمية في التصميم.

ثانياً-الصدق الداخلي للاستبيان:

هو من أهم المقاييس التي تساعد على تأكيد صدق أداة المستخدمة في الدراسة، فهي توضح أن الاستمارة تقيس بالضبط ما يريد البحث قياسه، بشكل يساعد على الوصول إلى النتائج المطلوبة، بحيث يقيس درجة ارتباط الفقرات والأسئلة المطروحة بأبعادها التي تنتهي إليها، ومعرفة مدى ارتباط كل فقرات الاستبيان ببعضها البعض.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

تم قياس درجة الارتباط عن طريق معامل بيرسون (Pearson) للارتباط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07-03): يبين نتائج معامل بيرسون للارتباط.

متغيرات الدراسة	العينة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية فعالية أداء الموارد البشرية	30	0.752	0.003
**دالة احصائية عند مستوى 0.01			

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (3).

الملاحظ من خلال الجدول رقم (07-03) أن معاملات الارتباط موجبة تدل على وجود ارتباط بين أجزاء الاستبيان، والتي تبين وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، بحيث تم الحصول على قيمة (0.003) التي تعتبر دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا ما يعبر على تمتع الاستبيان بصدق داخلي. وتم القيام كذلك بدراسة ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية مع متغير فعالية أداء الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08-03): يبين نتائج معامل بيرسون لارتباط أبعاد الاستبيان.

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	*0.498	0.22
	*0.667	0.03
	**0.717	0.05
فعالية أداء الموارد البشرية		
*دالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05		
**دالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (3).

من خلال الجدول رقم (08-03) الملاحظ أن أبعاد متغير الثقافة التنظيمية دالة إحصائية عند القيمة (0.01) والقيمة (0.05)، وتم الحصول على قيم موجبة تدل على وجود ارتباط موجب طردي بين أبعاد المتغير المستقل ألا هو الثقافة التنظيمية مع متغير فعالية أداء الموارد البشرية، وبذلك تعتبر أجزاء استمارة الاستبيان تتمتع بمصدقية مقبولة من الناحية المنهجية العلمية.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، ويهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة ثم اختباره على عينة الدراسة التي تضم مجموعة من

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

الموارد البشرية العاملة بمكاتب ومصالح التابعة لمقر ولاية المدية، دون تحديد للمستوى الوظيفي أو العلمي أو شرط آخر، والتي شملت هذه العينة 390 فرد، وتم قياس ومعرفة معاملات الارتباط بين كل فقرات الاستبيان عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ففي البداية قمنا بالقيام بدراسة استطلاعية أولية بحيث وزعنا حوالي 30 استمارة داخل مقر الولاية وذلك من أجل التأكد من سلامة وصحة فقرات الاستبيان، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (03-09): يبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ في الدراسة الاستطلاعية.

الرقم	محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
	مجموع عبارات الاستبيان	30	0.931

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (4).

يظهر الجدول بأن نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ في الدراسة الاستطلاعية، جاءت (0.9) لكل محاور الاستبيان، وهي نسبة تبين أن استمارة الاستبيان ثابتة، وأن القيمة (0.9) هي قيمة جيدة منهجيا. وتم القيام كذلك بتحديد ثبات أجزاء الاستبيان كل جزء على حدى، وذلك من خلال التعرف على مدى ثبات كل أبعاد المتغيرات، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

الجدول رقم (03-10): يبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان.

محاور الاستبيان	الأبعاد	العبارات	نتائج-ألفا كرونباخ-
الثقافة التنظيمية	احترام التنظيم الرسمي	من 1 إلى 5	0.929
	العلاقات بين المصالح	من 6 إلى 10	0.928
	البيئة التنظيمية	من 11 إلى 15	0.927
المجموع			
فعالية أداء الموارد البشرية	المعرفة التنظيمية	من 1 إلى 5	0.928
	الالتزام التنظيمي	من 1 إلى 5	0.926
	الرضا الوظيفي	من 1 إلى 5	0.929
المجموع			
		15 عبارة	0.928

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (4).

من خلال النتائج المتحصل عليها إن معاملات ألفا كرونباخ الخاصة بأبعاد متغير الدراسة المستقل والتابع تدل على أنها أجزاء محاور الاستبيان ثابتة، بحيث كانت قمية كل من متغير الثقافة التنظيمية، ومتغير فعالية أداء الموارد البشرية المتحصل عليها هي (0.928)، وهذا يشير إلى أن استمارة الاستبيان المستعملة في هذه الدراسة ذات درجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

يتناول هذا المبحث وبعد القيام بعدة اختبارات قبلية لاستمارة الاستبيان المستعملة في هذا البحث، للتأكد من ثباتها ومدى صدق محتواها، قام الباحث بعد ذلك بجمع البيانات وإدخالها في برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V 25)، وتحصل على العديد من المخرجات والنتائج، والتي سيقوم بعرضها وتحليلها ومناقشتها، لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات وكذلك مناقشة الفرضيات المطروحة. سيتم في هذا المبحث التعرف وتحليل كل النتائج المتحصل عليها، ومناقشتها وفق معايير

منهجية علمية، وذلك حسب المطالب التالية:

المطلب الأول: عرض الخصائص الشخصية للعينة.

المطلب الثاني: وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض الخصائص الشخصية للمبحوثين

يتم في هذا المطلب تحليل بيانات وما يتعلق بالجزء الأول من الاستبيان الذي يعبر عن البيانات الشخصية للعيينة المدروسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة والوظيفة، وعرضها في شكل جداول وأشكال إحصائية ليسهل قراءة المعطيات ويسهل تحليلها للحصول على نتائج مقبولة.

سيتم التركيز على معرفة النسب المئوية والتكرارات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وذلك باستخراجها من برنامج (SPSS V 25) في شكل جداول ورسوم بيانية.

الفرع الأول: توزيع المبحوثين حسب الجنس، والسن

يعرض في هذا الفرع كل النتائج المتحصل عليها بخصوص بيانات المبحوثين حسب الجنس والسن.

أولاً: توزيع المبحوثين حسب الجنس

لقد تم الحصول على النتائج التالية:

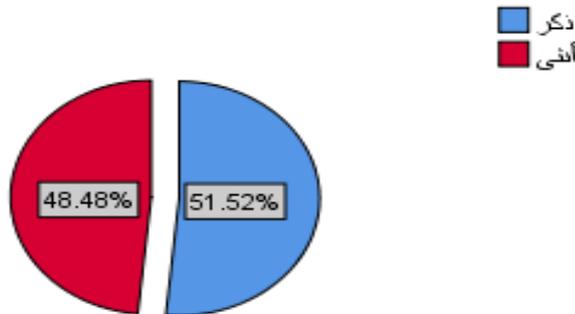
الجدول رقم (03-11): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	% 51.5
أنثى	32	% 48.5
المجموع	66	% 100

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

وبمساعدة نفس البرنامج تم الحصول على الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (03-02): يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (03-11) والرسم البياني يظهر أنه تقدر نسبة الذكور ب (51.5%)، ونسبة الإناث تقدر ب (48.5%)، وعليه هناك تقارب في إحصائيات الجنسين في تمثيل عينة البحث، حيث أن عدد الذكور يقدر ب (34) مفردة، والإناث يقدر ب (32) مفردة، وهذا يدل على وجود تقارب بين عدد الجنسين الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان.

بما أن طبيعة المنظمة قيد الدراسة هي منظمة إدارية، فإن النتائج المتحصل عليها تعتبر منطقية من حيث أن أغلب النشاطات تعتبر نشاطات إدارية بدرجة أولى، والتي يمكن أن يقوم بها كل من الجنسين بفعالية كل على حسب قدراته ومهاراته.

ثانياً: توزيع المبحوثين حسب السن

بخصوص هذا المتغير تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03-12): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	7.6%
من 30 إلى 40 سنة	35	53.0%
أكثر من 40 سنة	26	39.4%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

لتوضيح أكثر تم الاعتماد الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (03-03): يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (03-12) والرسم البياني يظهر أن هناك تباين في أعمار المبحوثين وذلك ظهر حسب التكرارات المتحصل عليها، بحيث يقدر عدد الأفراد الذين تبلغ

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة ب (35) مفردة وبنسبة مئوية وصلت إلى (53.0%)، أما الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 40 سنة ب (26) مفردة وبنسبة مئوية (39.4%)، أما عن الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة فتم الحصول على (5) مفردات وبنسبة مئوية (7.6%).

حسب المعلومات المتحصل عليها من إدارة الموارد البشرية هناك تباين في أعمار الموارد البشرية العاملة بالولاية، فقد تم الحصول على تباين في أعمار الباحثين بحيث أن الفئة الأكبر هي المحصورة بين 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة (53.0%)، وبعدها تأتي الفئة الأكبر سنا المتمثلة في الباحثين الأكبر من 40 سنة بنسبة (39.4%)، أما الفئة الأقل مشاركة في الدراسة هي الفئة التي تبلغ أعمارها أقل من 30 سنة بنسبة (7.6%).

الملاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03-12) إن عدد الأفراد الذين أعمارهم أكبر من 30 سنة يمثلون النسبة الأكبر من الباحثين، مقارنة بالفئة التي أعمارها أقل من 30 سنة، وهذا راجع لطبيعة نظام العمل الإداري الذي يتسم بالاستقرار ويضمن استمرارية الفرد في منصبه بنسبة عالية إلى غاية تقاعده في سنة الـ60 وفق القانون الجزائري، الأمر الذي يحدث تشبعا في الوظائف داخل المنظمات الإدارية، بشكل يؤدي إلى قلة عمليات التوظيف في الإدارات، وهذا ما يفسر النسبة القليلة المتحصل من الأفراد الذي أعمارهم لا تتجاوز الـ30 سنة.

الفرع الثاني: توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

سيعرض في هذا الفرع كل النتائج المتحصل عليها بخصوص بيانات الباحثين حسب المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

أولا: توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

بخصوص هذا المتغير تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03-13): يبين توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
25.8%	17	ثانوي أو أقل
62.1%	41	جامعي
12.1%	8	تكوين آخر
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

الشكل رقم (03-04): يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

تقدر نسبة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي الذي يشمل كل الأطوار ب(62.1%)، أما عن المستوى التعليمي الثانوي فأقل فتقدر بنسبة (25.8%)، وبالنسبة للأفراد المتحصلين على شهادات من خلال التكوين سواء تكوين مهني أو متخصص فتقدر نسبتهم (12.1%) من أفراد العينة المبحوثة. نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-13) أن هناك اختلاف في المستوى التعليمي للمبحوثين، بحيث نجد أن نسبة المتحصلين على الشهادات الجامعية تعد الأكبر مقارنة بأصحاب المستوى الثانوي فأقل، أما عن ذوي التكوين فنسبتهم هو الأقل بين مفردات العينة.

إن العمل في الولاية يتطلب وجود أصحاب الشهادات الجامعية لتمكينهم من المعارف العلمية الإدارية والتسييرية التي تساعدهم على أداء الأعمال، إضافة إلى أصحاب المستوى الثانوي فأقل فمنهم من هو مكلف بأعمال مكتبية إدارية، ومنهم من هو مكلف بأعمال أخرى كمنشآت الحراسة والصيانة والنظافة، أما عن أصحاب التكوين فهم أصحاب النشاطات التقنية والمتخصصة.

ثانيا: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

بخصوص هذا المتغير تم الحصول على النتائج التالية:

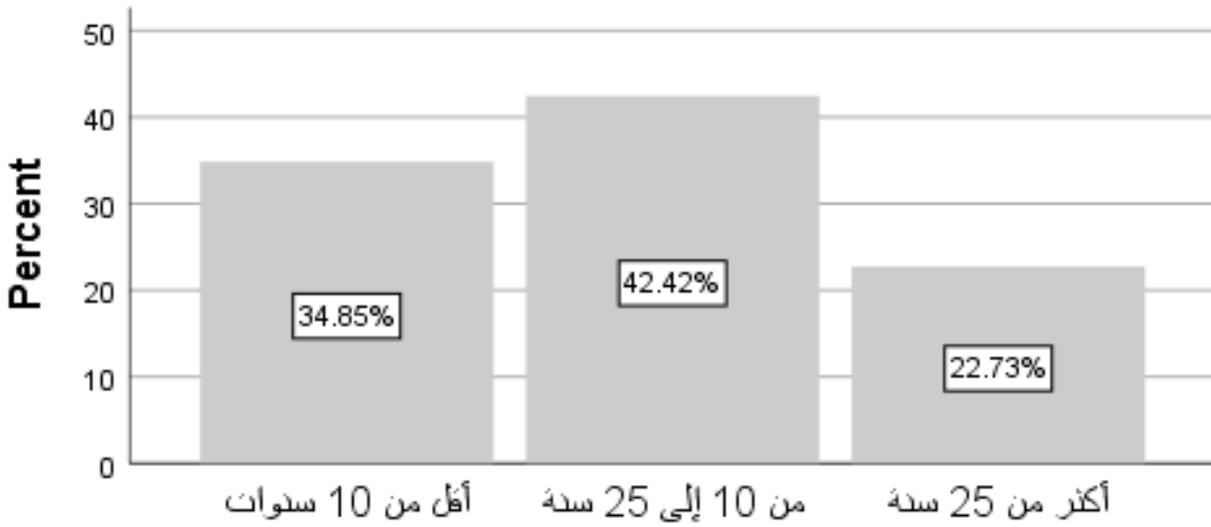
الجدول رقم (03-14): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
34.8%	23	أقل من 10 سنوات
42.4%	28	من 10 إلى 25 سنة
22.7%	15	أكثر من 25 سنة
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

الشكل رقم (03-05): يبين رسم بياني توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-14) أن النسبة الأكبر من الباحثين تظهر في الفئة التي خبرتها المهنية تتراوح بين 10 إلى 25 سنة ب(28) مفردة، وبعدها تأتي الفئة التي خبرتها أقل من 10 سنوات متمثلة في (23) مفردة، والفئة صاحبة الخبرة المهنية أكثر من 25 سنة متمثلة في (15) مفردة.

ثالثا: توزيع الباحثين حسب الوظيفة

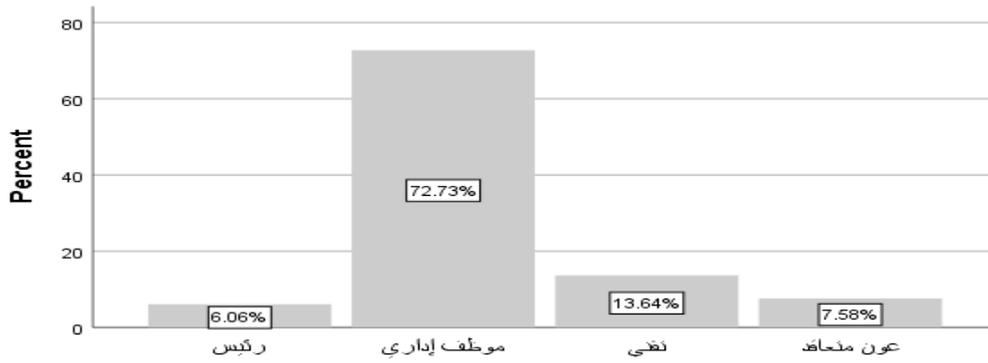
بخصوص هذا المتغير تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03-15): يبين توزيع الباحثين حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس	4	6.1%
موظف إداري	48	72.7%
تقني	9	13.6%
عون متعاقد	5	7.6%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

الشكل رقم (03-06): يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (5).

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (03-15) يظهر لنا أن فئة الموظف الإداري هي الفئة الأعلى تمثيلا بقيمة تقدر ب(72.7%) ممثلة ب(48) مفردة، وباقي الفئات نجدها متقاربة في النسب المئوية والتكرارات، حيث أن فئة التقنيين نسبتها تقدر ب(13.6%) وب(9) مفردات، وفئة الأعوان المتعاقدة متمثلة في (7.6%) ممثلة ب(5) أفراد، وفئة الرئيس ممثلة بنسبة (6.1%) ب(4) أفراد.

بما أن طبيعة العمل في الولاية تتميز بطابعها الإداري فنجد أن نسبة الموظفين الإداريين هي الأعلى تعتبر نسبة مقبولة، لأنها هي من تقوم بأداء النشاطات والأعمال الإدارية، كذلك تحتاج الولاية إلى العديد من التقنيين المختصين في شتى المجالات أبرزها مجالات الإعلام والآلي والهندسة التقنية العمرانية والمعمارية الذين يقومون بمتابعة المشاريع المسؤولة عنها الولاية والتي تمس مجالات السكان والتعليم والصحة وغيرها من المجالات، إضافة إلى ضرورة وجود العديد من الأعوان المتعاقدين القائمين بأعمال الأمن والحراسة والنظافة وأعمال الصيانة.

الفرع الثالث: عرض بيانات عينة الدراسة

لقد تم الحصول على مجموعة من البيانات التي تم استخراجها من الجداول والأشكال البيانية التي قمنا باستخراجها من برنامج (SPSS V 25)، لذا تم القيام في هذا الفرع بجمع كل النسب المئوية والتكرارات الخاصة بالمعلومات الديمغرافية للعينة في جدول واحد، وذلك من أجل التعرف أكثر على الخصائص الشخصية لمفردات العينة التي تم توزيع استمارة لاستبيان علمان وهذا سيساعدنا في باقي التحليلات القادمة، والجدول التالي يوضح كل البيانات الديمغرافية للعينة:

الجدول رقم (03-16): يبين المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	51.5%
	أنثى	32	48.5%

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

المجموع	66	100 %
السن	أقل من 30 سنة	5 (7.6 %)
	من 30 إلى 40 سنة	35 (53.0 %)
	أكثر من 40 سنة	26 (39.4 %)
المجموع	66	100 %
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	17 (25.8 %)
	جامعي	41 (62.1 %)
	تكوين آخر	8 (12.1 %)
المجموع	66	100 %
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	23 (34.8 %)
	من 10 إلى 25 سنة	28 (42.4 %)
	أكثر من 25 سنة	15 (22.7 %)
المجموع	66	100 %
الوظيفة	رئيس	4 (6.1 %)
	موظف إداري	48 (72.7 %)
	تقني	9 (13.6 %)
	عون متعاقد	5 (7.6 %)
المجموع	66	100 %

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25).

- الملاحظ من خلال الجدول رقم (03-16) أن عينة الموارد البشرية التي تم اختيارها والعاملة ضمن مصالح ومكاتب التابعة لمقر ولاية المدية تتميز ب:
- جنس العينة: نجد أن هناك مساواة ما بين الجنسين حيث نجد الذكور يمثلون (51.5%) والإناث (48.5%).
 - عمر العينة: أعمارهم تتراوح ما بين 30 سنة إلى أكثر من 40 سنة بنسبة مجتمعة (92.4%) مقارنة بالأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (7.6%).
 - المستوى التعليمي: أغلب مفردات العينة ذات تعلم جامعي بنسبة (62.1%)، أما بالنسبة لذوي التعليم الثانوي فأقل فهي (25.8%)، ونجد أن ذوي التكوين والشهادات الأخرى تقدر نسبتهم ب(12.1%).
 - الخبرة المهنية: نسبة الأفراد ذات الخبرة المهنية التي تتراوح ما بين 10 إلى 25 سنة تمثل هي النسبة الأكبر بقيمة (42.4%)، في حين جاءت قيمة (34.8) لتمثل نسبة الأفراد ذوي الخبرة المهنية أقل من 10

سنوات، أما عن باقي أفراد العينة فهم يمثلون (22.7%) لأصحاب الخبرة المهنية المتمثلة في أكثر من 25 سنة.

- الوظيفة: تمثل نسبة الموظفين الإداريين الأغلبية من مفردات العينة بنسبة (72.7%)، تليها (13.6%) التي تعبر عن فئة التقنيين، وتأتي بعدها نسبة (7.6%) لتعبر عن فئة الأعوان المتعاقدين، وفي الأخير نجد فئة الرؤساء بنسبة (6.1%).

من المعلومات المتحصل عليها يستنتج أن كل البيانات الديمغرافية المتحصل عليها تعتبر مقبولة، بسبب طبيعة النشاط الإداري الذي يميز المنظمة محل الدراسة، وكذلك طبيعة وشكل التنظيم المغلق الذي يميز كل الإدارات والمؤسسات والهيئات العامة والإدارية، فهذا ما يبرر كل النسب المتحصل عليها.

المطلب الثاني: وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة

نفي هذا المطلب يتم وصف وتحليل إجابات المبحوثين، وتشخيص الجزء الثاني من الاستبيان الذي يعبر عن متغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع فعالية أداء الموارد البشرية، ونقوم بعرض النتائج في جداول إحصائية ليسهل قراءة المعطيات ويسهل تحليلها للحصول على نتائج مقبولة.

سيتم التركيز على قيم الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمعرفة توجه إجابات المبحوثين، ويتم ذلك باستخراجها من برنامج (SPSS V 25) في شكل جداول مرتبة.

الفرع الأول: عرض وتحليل المحور الأول

سيعرض في هذا الفرع كل النتائج المتحصل عليها بخصوص بيانات المحور الأول، والتعرف على إجابات المبحوثين على أسئلة كل بعد على حدى.

أولاً: التحليل الإحصائي لبعده احترام التنظيم الرسمي

ستعرض إجابات المبحوثين على أسئلة بعد احترام التنظيم الرسمي، والمتمثلة في خمسة أسئلة، ويتم بتحديد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحديد توجه أفراد العينة من خلال معرفة مدى درجات الموافقة وذلك حسب سلم ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

الجدول رقم (03-17): يبين مدى الموافقة على عبارات بعد احترام التنظيم الرسمي.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	معارض		
موافق	0.99	3.53	6	39	7	12	2	ت	العبارة 01
			9.1	59.1	10.6	18.2	3	%	
موافق	0.90	3.62	4	46	5	9	2	ت	العبارة 02
			6.1	69.7	7.6	13.6	3	%	
موافق	1.00	3.77	14	35	6	10	1	ت	العبارة 03
			21.2	53.0	9.1	15.2	1.5	%	
محايد	1.11	3.37	8	31	8	16	3	ت	العبارة 04
			12.1	47	12.1	24.2	4.5	%	
محايد	1.00	3.27	4	31	11	19	1	ت	العبارة 05
			6.1	47	16.7	28.8	1.5	%	
موافق	0.81	3.51	احترام التنظيم الرسمي						

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (6).

الملاحظ من خلال الجدول رقم (03-17) أن إجابات المبحوثين على عبارات بعد احترام التنظيم الرسمي جاءت بدرجة موافق في مجموعها بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.51) وهي تعبر حسب مقياس ليكارت الخماسي على درجة الموافقة.

إن إجابات المبحوثين على كل عبارة قد جاءت كما يلي:

- العبارات (01) و(02) و(03) جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي يقدر ب(3.53) و(3.62) و(3.77) على الترتيب، حيث تمثلت نسبة الأفراد الموافقين على العبارات (01) و(02) و(03) ب(59.1%) و(69.7%) و(53.0%) على التوالي.

- العبارتين (04) و(05) وحصلت على متوسط حسابي يقدر ب(3.37) و(3.27) على الترتيب، وهذا يدل على أن هاتين العبارتين لهما مستوى مقبول من الأهمية لدى المبحوثين، وظهر ذلك في نسبة الإجابات الموافقة على العبارتين (04) و(05) التي تقدر ب(47%)

وهذا يمثل موافقة الموظفين على قيم احترام التنظيم الرسمي داخل الولاية، ويظهر ذلك في الأولوية التي تعطيها الإدارة لهاته القيم من خلال اللوائح وأنظمة العمل القانونية والتنظيمية المعمول بها.

ثانياً: التحليل الإحصائي لبعده العلاقات بين المصالح

ستعرض إجابات المبحوثين على أسئلة بعد العلاقات بين المصالح، والمتمثلة في خمسة أسئلة، ويتم تحديد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحديد توجه أفراد العينة من خلال معرفة مدى درجات الموافقة وذلك حسب سلم ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها: **الجدول رقم (03-18):** يبين مدى الموافقة على عبارات بعد العلاقات بين المصالح.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	معارض		
محايد	1.09	3.24	6	30	5	24	1	ت	العبارة 06
			9.1	45.5	7.6	36.4	1.5	%	
محايد	0.96	3.24	2	33	11	19	1	ت	العبارة 07
			3	50	16.7	28.8	1.5	%	
موافق	1.09	2.75	1	23	8	27	7	ت	العبارة 08
			1.5	34.8	12.1	40.9	10.6	%	
موافق	1.04	3.53	9	33	10	12	2	ت	العبارة 09
			13.6	50	15.2	18.2	3	%	
محايد	1.04	3.28	3	35	10	14	4	ت	العبارة 10
			4.5	53	15.2	21.2	6.1	%	
محايد	0.80	3.21	العلاقات بين المصالح						

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (7).

الملاحظ من خلال الجدول (03-18) أن إجابات المبحوثين على عبارات بعد احترام التنظيم الرسمي جاءت بدرجة محايدة في مجموعها بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.21) وهي تعبر حسب مقياس ليكارت الخماسي على درجة اهتمام مقبول بهذا البعد من قبل المبحوثين.

فيما جاءت إجابات المبحوثين على كل عبارة قد جاءت كمايلي:

- العبارات (06) و(07) و(10) جاءت بدرجة محايد بمتوسط حسابي يقدر ب(3.24) و(3.24) و(2.75) على الترتيب، ونجد أن النسب المئوية للعبارات (06) و(07) و(10) تقدر ب (45.5%) و(50%) و(53%) على التوالي.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- العبارتين (08) و(09) وحصلت على متوسط حسابي يقدر ب(2.75) و(3.53) على الترتيب، وهذا يدل على أن هاتين العبارتين جاءت بدرجة موافق لدى المبحوثين، ويظهر ذلك في نسبة الإجابات الموافقة على العبارتين (08) و(09) التي تقدر ب(34.8%) و(50%)

وهذا يمثل مستوى اهتمام مقبول لدى الموظفين على ضرورة الاهتمام بالعلاقات بين المصالح داخل الولاية، ويظهر ذلك في الأولوية التي تعطيها الإدارة لبناء العلاقات بين المصالح من خلال وضع أنظمة اتصال تساهم في تحقيق الاتصال والتواصل الفعال بين المصالح والمكاتب.

ثالثا: التحليل الإحصائي لبعء البيئة التنظيمية

ستعرض إجابات المبحوثين على أسئلة بعد البيئة التنظيمية، والمتمثلة في خمسة أسئلة، ويتم تحديد قيمة المتوسط الحسابي، وتحديد توجه أفراد العينة من خلال معرفة مدى درجات الموافقة وذلك حسب سلم ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (03-19): يبين مدى الموافقة على عبارات بعد البيئة التنظيمية.

النتيجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	معارض		
محايد	1.07	3.22	5	28	14	15	4	ت	العبارة 11
			7.6	42.4	21.2	22.7	6.1	%	
موافق	1.03	3.43	7	33	10	14	2	ت	العبارة 12
			10.6	50	15.2	21.2	3	%	
محايد	0.86	2.98	0	22	23	19	2	ت	العبارة 13
			0	33.3	34.8	28.8	3	%	
محايد	1.09	2.90	3	20	18	18	7	ت	العبارة 14
			4.5	30.3	27.3	27.3	10.6	%	
محايد	1.07	3.16	5	25	16	16	4	ت	العبارة 15
			7.6	37.9	24.2	24.2	6.1	%	
محايد	0.78	3.14	البيئة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (8).

الملاحظ من خلال الجدول رقم (03-19) أن إجابات المبحوثين على عبارات بعد البيئة التنظيمية جاءت بدرجة محايدة في مجموعها بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.14) وهي تعبر حسب مقياس ليكارت الخماسي على درجة اهتمام مقبول بهذا البعد من قبل المبحوثين.

فيما جاءت إجابات المبحوثين على كل عبارة قد جاءت كمايلي:

- العبارات (11) و(13) و(14) و(15) جاءت بدرجة محايد بمتوسط حسابي يقدر ب(3.22) و(2.98) و(2.90) (3.16) على الترتيب، ونجد أن النسب المئوية لهذه العبارات تقدر ب (42.4%) و(34.8%) و(30.3%) و(37.9%) على التوالي.

- العبارة رقم (12) جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي يقدر ب(3.43)، وتدل على درجة موافقة بهذه العبارة حيث قدرت النسبة المئوية لهذه العبارة ب(50%).

وهذا يمثل مستوى اهتمام مقبول لدى الموظفين على ضرورة الاهتمام بالبيئة التنظيمية داخل الولاية، ويظهر ذلك في الأولوية التي تعطيها الإدارة من أجل تحقيق الانسجام الداخلي من خلال التنسيق بين النشاطات والأعمال الإدارية، وكذلك تحاول الإدارة دائما على ضبط المتغيرات البيئية الخارجية وجمع المعلومات حول البيئة التنظيمية الخاصة بها، بشكل يساعدها على تحقيق التكيف مع هذه المتغيرات البيئية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل المحور الثاني

سيعرض في هذا الفرع كل النتائج المتحصل عليها بخصوص بيانات المحور الثاني، والتعرف على إجابات المبحوثين على أسئلة كل بعد على حدى.

أولا: التحليل الإحصائي لبعد المعرفة التنظيمية

ستعرض إجابات المبحوثين على أسئلة بعد المعرفة التنظيمية، والمتمثلة في خمسة أسئلة، ويتم تحديد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحديد توجه أفراد العينة من خلال معرفة مدى درجات الموافقة وذلك حسب سلم ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الملاحظ من خلال الجدول رقم (03-20) أن إجابات المبحوثين على عبارات بعد المعرفة التنظيمية جاءت بدرجة محايد في مجموعها بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.33) وهي تعبر حسب مقياس ليكارت الخماسي على درجة اهتمام مقبولة لدى المبحوثين.

إن إجابات المبحوثين على كل عبارة قد جاءت كمايلي:

- العبارات (17) و(18) و(19) و(20) جاءت بدرجة محايد بمتوسط حسابي يقدر ب(3.39) و(3.21) و(3.19) (3.24) على الترتيب، ونجد أن النسب المئوية لهذه العبارات تقدر ب(57.6%) و(34.8%) و(4.9%) و(37.9%) على التوالي.

- العبارة رقم (16) جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي يقدر ب(3.65)، وتدل على درجة موافقة بهذه العبارة حيث قدرت النسبة المئوية لهذه العبارة ب(63.6%).

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

الجدول رقم (20-03): يبين مدى الموافقة على عبارات بعد المعرفة التنظيمية.

النتيجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	معارض		
موافق	0.99	3.65	8	42	3	11	2	ت	العبارة 16
			12.1	63.6	4.5	16.7	3	%	
محايد	1.03	3.39	4	38	7	14	3	ت	العبارة 17
			6.1	57.6	10.6	21.2	4.5	%	
محايد	1.17	3.21	9	23	10	21	3	ت	العبارة 18
			13.6	34.8	15.2	31.8	4.5	%	
محايد	1.17	3.19	7	27	9	18	5	ت	العبارة 19
			10.6	40.9	13.6	27.3	7.6	%	
محايد	1.16	3.24	9	25	7	23	2	ت	العبارة 20
			13.6	37.9	10.6	34.8	3	%	
محايد	0.80	3.33	المعرفة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (9).

وهذا يمثل مستوى اهتمام مقبول لدى الموظفين بالمعرفة التنظيمية داخل الولاية، بحيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي هي (3.33) تعبر عن اهتماما مقبول، ويظهر ذلك في الأولوية التي تعطيها الإدارة من أجل تحقيق الإدراك الوظيفي، والتمكن من التكنولوجيا، والاهتمام بالقدرات والمهارات، كذلك التركيز على سرعة أداء النشاطات والأعمال الإدارية.

ثانيا: التحليل الإحصائي لبعء الالتزام التنظيمي

ستعرض إجابات المبحوثين على أسئلة بعد الالتزام التنظيمي، والمتمثلة في خمسة أسئلة، وسيتم تحديد قيمة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، وتحديد توجه أفراد العينة من خلال معرفة مدى درجات الموافقة وذلك حسب سلم ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الملاحظ من خلال الجدول رقم (21-03) أن إجابات المبحوثين على عبارات بعد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة محايد في مجموعها بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.23) وهي تعبر حسب مقياس ليكارت الخماسي على درجة اهتمام مقبولة لدى المبحوثين حول هذا البعد.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

الجدول رقم (03-21): يبين مدى الموافقة على عبارات بعد الالتزام التنظيمي.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	معارض		
موافق	1.05	3.43	7	34	8	15	2	ت	العبارة 21
			10.6	51.5	12.1	22.7	3	%	
موافق	1.01	3.65	10	37	7	10	2	ت	العبارة 22
			15.2	56.1	10.6	15.2	3	%	
محايد	1.17	3.10	4	30	8	17	7	ت	العبارة 23
			6.1	45.5	12.1	25.8	10.6	%	
محايد	1.11	2.84	2	23	11	23	7	ت	العبارة 24
			3	34.8	16.7	34.8	10.6	%	
محايد	1.19	3.10	7	23	12	18	6	ت	العبارة 25
			10.6	34.8	18.2	27.3	9.7	%	
محايد	0.86	3.23	الالتزام التنظيمي						

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (10).

إن إجابات المبحوثين على كل عبارة قد جاءت كمايلي:

- العبارات (23) و(24) و(25) جاءت بدرجة محايد بمتوسط حسابي يقدر ب(3.10) و(2.84) و(3.10) على الترتيب، ونجد أن النسب المئوية لهذه العبارات تقدر بدرجة موافق (45.5%) و(34.8%) و(34.8%) على التوالي.

- العبارة رقم (21) و(22) جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي يقدر ب(3.43) و(3.65)، وتدل على درجة موافقة بهذه العبارة حيث قدرت النسبة المئوية لهذه العبارة ب(51.5%) و(56.1%).

حسب النتائج المتحصل عليها من الجدول يمثل مستوى اهتمام الإدارة بالالتزام التنظيمي داخل الولاية، بحيث تعبر قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليها ب(3.23) عن درجة اهتمام مقبول، ويظهر ذلك في المتابعة المستمرة لحضور وغياب وتأخر الموظفين، والتنقيط في المردودية، بشكل يجعل الموظفين حرصين على الالتزام داخل الولاية، وهذا يؤدي إلى تعزيز ولاء وانتماء الموظفين في الولاية.

ثالثا: التحليل الإحصائي لبعده الرضا الوظيفي

ستعرض إجابات المبحوثين على أسئلة بعد الرضا الوظيفي، والمتمثلة في خمسة أسئلة، ويتم تحديد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحديد توجه أفراد العينة من خلال معرفة مدى درجات الموافقة وذلك حسب سلم ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

الجدول رقم (03-22): يبين مدى الموافقة على عبارات بعد الرضا الوظيفي.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	معارض		
غير موافق	1.07	2.37	1	13	10	28	14	ت	العبارة 26
			1.5	19.7	15.32	42.4	21.2	%	
محايد	1.14	2.65	2	20	6	29	9	ت	العبارة 27
			3	30.3	9.1	43.9	13.6	%	
محايد	1.17	2.98	3	27	10	18	8	ت	العبارة 28
			4.5	40.9	15.2	27.3	12.1	%	
محايد	1.14	3.21	3	35	8	13	7	ت	العبارة 29
			4.5	53	12.1	19.7	10.6	%	
غير موافق	1.14	2.22	2	11	7	26	20	ت	العبارة 30
			3	16.7	10.6	39.4	30.3	%	
محايد	0.83	2.69	الرضا الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (11).

الملاحظ من خلال الجدول رقم (03-22) أن إجابات المبحوثين على عبارات بعد الرضا الوظيفي جاءت بدرجة محايد في مجموعها بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.69) وهي تعبر حسب مقياس ليكارت الخماسي على درجة اهتمام مقبولة لدى المبحوثين حول هذا البعد..

وإن إجابات المبحوثين على كل عبارة قد جاءت كمايلي:

- العبارة (26) و(30) جاءت بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب(2.37) و (2.22) على الترتيب، وبنسب مئوية قيمتها (42.4%) و(39.4%).

- العبارة (27) جاءت بدرجة محايد بمتوسط حسابي يقدر ب(2.65)، وبنسبة مئوية لدرجة غير موافق تقدر ب(43.9%).

- العبارتين (28) و(29) جاءت بدرجة محايد بمتوسط حسابي يقدر ب(2.98) و(3.21) على الترتيب، وبنسب مئوية لدرجة موافق تقدر ب(40.9%) و(53%) على التوالي.

حسب النتائج المتحصل عليها من الجدول يمثل مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بدرجة مقبولة داخل الولاية، فقد ظهرت قيمة المتوسط الحسابي (2.69) الذي يعبر عن درجة الحياد، ويظهر ذلك في الرغبة لدى الموظفين بالاستمرار في العمل، وكذلك شعورهم بالتقدير في العمل داخل الولاية، وتوفر الخدمات الصحية والاجتماعية وبرامج الأمان والسلامة المهنية المطبقة في الولاية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان

في هذا المطلب يتم وصف وتحليل محاور الاستبيان، وذلك بعرض النتائج الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان المتحصل عليها، والمتمثلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع فعالية أداء الموارد البشرية، ويتم عرض النتائج في جداول إحصائية ليسهل قراءة المعطيات ويسهل تحليلها للحصول على نتائج مقبولة.

سيتم التركيز على قيم الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمعرفة توجه إجابات المبحوثين، ويتم ذلك باستخراجها من برنامج (SPSS V 25) في شكل جداول مرتبة.

أولاً: عرض النتائج الكلية لمتغيرات الدراسة

سيتم عرض النتائج الكلية لمتغيرات الدراسة، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-23): يبين نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحاور الاستبيان.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الثقافة التنظيمية	3.29	0.71
فعالية أداء الموارد البشرية	3.08	0.72

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (12).

الملاحظ من النتائج المتحصل عليها الخاصة بتحليل متغيرات الدراسة، أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الخاص بالثقافة التنظيمية هي (3.29) أي موافقة لدرجة محايد في سلم ليكارت الخماسي، وهي تدل على وجود اهتمام مقبول بهذا المتغير من قبل المبحوثين.

إن قيمة المتغير الحسابي الخاص بالمتغير التابع المتمثل في فعالية أداء الموارد البشرية تقدر ب(3.08) وهي قيمة موافقة لدرجة غير موافق على مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على اهتمام منخفض من المبحوثين حول هذا المتغير.

ثانياً: ترتيب أبعاد الدراسة

إن دراسة متغيرات الدراسة ومعرفة البيانات الإحصائية الخاصة بها تساعد في التعرف على أهمية وتأثيرات هذه المتغيرات، بحيث يمكن معرفة مدى اهتمام المبحوثين بمتغيرات الدراسة، وكذلك معرفة أي الأبعاد الأكثر قبولا لدى أفراد العينة، وعليه يمكن ترتيب أهمية المتغيرات وأبعادهم من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا والتي تم تفصيلها في الجداول السابقة، ومنه يمكن ترتيب أبعاد الدراسة التابعة لمتغير الثقافة التنظيمية، ومتغير فعالية أداء الموارد البشرية، بشكل يساعد على معرفة البعد الأكثر أهمية لدى المبحوثين، والجدول التالي يوضح:

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

الجدول رقم (03-24): يبين نتائج ترتيب أبعاد الدراسة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	المتغير
الأول	0.81	3.51	احترام التنظيم الرسمي	الثقافة التنظيمية
الثاني	0.80	3.21	العلاقات بين المصالح	
الثالث	0.78	3.14	البيئة التنظيمية	
الأول	0.80	3.33	المعرفة التنظيمية	فعالية أداء الموارد البشرية
الثاني	0.86	3.23	الالتزام التنظيمي	
الثالث	0.83	2.69	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على البيانات السابقة.

من خلال الجدول إن متغير الثقافة التنظيمية يعتبر أكثر أهمية بالنسبة لأفراد العينة مقارنة بمتغير فعالية أداء الموارد البشرية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل هي (3.29)، وللمتغير التابع هي (3.08) وهي تدل على درجة اهتمام مقبول حسب مقياس ليكارت الخماسي.

أما بخصوص ترتيب الأبعاد فنجد أن في متغير الثقافة التنظيمية أن بعد احترام التنظيم الرسمي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب(3.51) وهو الأعلى بين باقي الأبعاد، يليه البعد الثاني البعد الذي يعبر عن العلاقات بين المصالح بمتوسط حسابي يقدر ب(3.21)، فيما يأتي في المرتبة الثالثة بعد البيئة التنظيمية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.14)، ومنه نجد أن أفراد العينة لديهم اهتمام ببعد احترام التنظيم الرسمي أعلى من باقي الأبعاد، وهذا ما يدل على تأثير هذا البعد في ثقافة الموظفين، الأمر الذي يساهم في تعزيز قيم الاحترام والطاعة داخل الولاية، ويساهم في الامتثال لكل اللوائح والتعليمات الإدارية، وكذلك يساعد الإدارة في تحديد نمط السلوك المطلوب من الموارد البشرية.

والملاحظ حسب نتائج متغير فعالية أداء الموارد البشرية أن بعد المعرفة التنظيمية يأتي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3.33)، يليه بعد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قيمته هي (3.23)، وفي المرتبة الثالثة نجد بعد الرضا الوظيفي بمتوسط حابي يقدر ب(2.69)، وحسب هذه القيم نجد أن أفراد العينة لديهم درجة اهتمام مقبولة بهذا المتغير، وهي أقل نسبيا مقارنة بمتغير الثقافة التنظيمية، وأن بعد المعرفة التنظيمية الأكثر اهتمام لدى المبحوثين مقارنة بباقي الأبعاد التابعة للمتغير التابع، وهذا إن دل فإنما يدل على أن الموارد البشرية داخل الولاية تولي اهتمام كثيرا للمهارات والقدرات، والتركيز على سرعة الأداء، مقارنة ببعد الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي الذي يكون الاهتمام بها بدرجات أقل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب يتم مناقشة الفرضيات التي طرحت في بداية البحث، والتي تعتبر إجابة أولية عن الإشكالية المطروحة، ومن خلال الدراسة الحالية فقد تم تحليل بيانات الخاصة بأفراد العينة، وكذلك تم طرح مجموعة من الأسئلة تشمل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة على المبحوثين، وهذا كله في سبيل إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة.

ومن أجل معرفة صحة أو خطأ هذه الفرضيات يجب القيام ببعض الاختبارات التي تساعد في تحليل العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة، وكذلك تساهم في تحليل طبيعة هذه العلاقة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

يتضمن هذا البحث مناقشة الفرضية الرئيسية المطروحة وهي: أن الثقافة التنظيمية وبمساهمة النمط الإداري السائد في المنظمة الذي يمثل واجهة لثقافة المنظمة، بشكل يسهل فرضها على باقي مستويات ووحدات وأفراد المنظمة، ما يعطي لها القدرة على التأثير في فعالية أداء الموارد البشرية للمنظمة، التي يمكن صياغتها على الشكل التالي ب: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية، وذلك من أجل تسهيل استخدام مجموعة من الاختبارات بهدف متابعة التحليل والدراسة لمعرفة مدى صحة أو عدم صحة الفرضية، وسيتم إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، واختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام معامل الانحدار البسيط.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات القبلية التي تساعد الباحث على معرفة صلاحية نموذج الدراسة، بحيث يوضح إذا ما كانت البيانات المتحصل عليها خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا، ويتم ذلك باستخدام اختبار كولموروف سميرنوف، وكذلك يتم الاعتماد على قيم معاملات الالتواء والتفلطح.

يوصي الباحثين أن قيم اختبارات كولموروف سميرنوف يجب أن تكون عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، وقيم معامل التفلطح (kurtosis) يجب أن تكون محصورة بين (-3 و 3)، وقيم معامل الالتواء (skewness) تكون محصورة بين (-1 و 1).¹

بعد إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي عن طريق برنامج (Spss v 25) على متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير الأول الثقافة التنظيمية، والمتغير الثاني يعبر عن فعالية أداء الموارد البشرية، تم الحصول على مجموعة من الجداول والرسوم البيانية التي تساعد في الحصول على بيانات التوزيع الطبيعي للمتغيرات، والجدول التالي يوضح مايلي:

¹ - الزعبي محمد بلال، النظام الإحصائي Spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، (ط3)، دار وائل للنشر، الأردن، 2012 ص 15.

الجدول رقم (03-25): يبين نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	كولموروف سميرنوف	معامل الالتواء skewness	معامل التفلطح kurtosis
الثقافة التنظيمية	*0.052	- 0.582	0.482
فعالية أداء الموارد البشرية	*0.200	- 0.114	0.176
* دلالة إحصائية أكبر من 0.05			

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (13).

الملاحظ من خلال الجدول رقم (03-25) أن قيمة معامل الالتواء (skewness) لمتغير الثقافة التنظيمية (-0.582) محصورة بين (-1 و1)، وقيمة معامل التفلطح (kurtosis) هي (0.482) وهي محصورة بين (-3 و3)، كما أن قيمة اختبار كولموروف سميرنوف هي (0.052) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) تدل على أن هناك توزيع طبيعي مقبول لبيانات متغير الثقافة التنظيمية، وهذا ما يظهر في الرسم البياني (الملحق 13).

ويوجد أيضا من خلال الجدول رقم (03-25) أن قيمة معامل الالتواء (skewness) لمتغير الثقافة التنظيمية هي (-0.114) محصورة بين (-1 و1)، وقيمة معامل التفلطح (kurtosis) هي (0.176) وهي محصورة بين (-3 و3)، كما أن قيمة اختبار كولموروف سميرنوف هي (0.200) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) تدل على أن هناك توزيع طبيعي مقبول لبيانات متغير فعالية أداء الموارد البشرية.

مما سبق فحسب النتائج المتحصل عليها فإن البيانات تتوزع طبيعيا، وبالتالي يمكن اعتمادها في إجراء التحليل الإحصائي ومناقشة الفرضيات المطروحة.

ثانيا: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات

يقوم اختبار بيرسون (Pearson) بدراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتحديد قوة هذه العلاقة واتجاهها، بحيث يحدد شكل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية وأبعاده مع المتغير التابع المتمثل في فعالية أداء الموارد البشرية، عند مستوى الدلالة بقيمة (0.01)، وتتخذ علاقة الارتباط ثلاثة اتجاهات هي:

- ارتباط ايجابي: يشير إلى أن الزيادة في قيمة معامل بيرسون للمتغير المستقل وأبعاده، يقابلها زيادة لدى المتغير التابع، التي تكون محصورة بين (0.3 إلى 1).

- ارتباط سلبي: يشير إلى أن الزيادة في قيمة معامل بيرسون للمتغير المستقل وأبعاده، يقابلها نقصان لدى المتغير التابع، التي تكون محصورة بين (-0.3 إلى -1).

- عدم وجود ارتباط: يشير إلى القيمة (0) في معامل بيرسون.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

جاءت نتائج دراسة علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (03-26): يبين نتائج علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة.

الثقافة التنظيمية			المتغيرات
البيئة التنظيمية	العلاقات بين المصالح	احترام التنظيم الرسمي	
0.717	0.667	0.498	فعالية أداء الموارد البشرية
دالة إحصائية عند قيمة 0.01			

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (3).

حسب الجدول رقم (03-07) فإن قيمة معامل الإرتباط بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية بلغت (0.752) عند مستوى دلالة (0.003) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية.

أما بخصوص نتائج ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية مع فعالية أداء الموارد البشرية، فحسب الجدول رقم (03-26) نلاحظ أن:

العلاقة بين بعد احترام التنظيم الرسمي وفعالية أداء الموارد البشرية تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.498)، وهي قيمة تدل على وجود تأثير لبعده الاحترام التنظيم الرسمي في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية بالولاية.

كما أن العلاقة بين بعد العلاقات بين المصالح وفعالية أداء الموارد البشرية تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.667)، وهي قيمة تدل على وجود تأثير لبعده العلاقات بين المصالح في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية بالولاية.

أما عن العلاقة بين بعد البيئة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.717)، وهي قيمة تدل على وجود تأثير لبعده البيئة التنظيمية في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية بالولاية.

ثالثا: اختبار الانحدار البسيط

مواصلة في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أجل التأكد من النموذج المتبع، يجب معرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتم ذلك من خلال اختبار معامل الانحدار البسيط الذي سيساهم في اختبار الفرضية الرئيسية المطروحة في هذه الدراسة، وسيتم التحليل وفق المعادلة التالية:

$$Y = \alpha + \beta (x)$$

حيث تشير كل من:

Y: يعبر عن المتغير التابع.

α : يعبر عن قيمة الثابت.

β : يعبر قيمة الميل الحدي.

x: يعبر عن المتغير المستقل.

الجدول رقم (03-27): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة.

Sig	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (β)	قيمة (α)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	62.726	0.495	0.711	0.746	فعالية أداء الموارد البشرية	الثقافة التنظيمية
مستوى دلالة إحصائية 0.01						

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (14).

حسب الجدول رقم (03-27) فإن المعادلة ستكون على الشكل التالي:

$$Y = 0.746 + 0.711 (x)$$

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية (62.726) عند (Sig) تقدر ب(0.000)، هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وعليه نقبل الفرضية الرئيسية التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.01).

تدل قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.495) على أن الثقافة التنظيمية تؤثر بنسبة (49.5%) على فعالية أداء الموارد البشرية داخل الولاية، ونجد كذلك أن قيمة معامل الميل الحدي (β) التي تصل إلى (0.711) بأن كل زيادة في الاهتمام بالثقافة التنظيمية بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء الموارد البشرية بنسبة (71%)، في حين نجد أن قيمة الثابت (α) تساوي (0.746) تدل على أن إذا كانت الثقافة التنظيمية تساوي صفر فإن فعالية أداء الموارد البشرية لن تقل عن هذه القيمة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد القيام باختبار الفرضية الرئيسية وتحليل النتائج المتحصل عليها، يأتي الدور على تحليل الفرضيات الفرعية، وهذا يساعد في تأكيد قوة وصحة النموذج الموضوع، من خلال معرفة أثر أبعاد المتغير المستقل كل على حدى على المتغير التابع، ويتم ذلك استخدام اختبار معامل الانحدار البسيط الذي سيساهم في اختبار هذه الفرضيات الفرعية، ويساهم كذلك في دعم الفرضية الرئيسية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

تم الحصول على نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك لمعرفة أثر كل بعد على فعالية أداء الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-28): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط لأبعاد الثقافة التنظيمية.

Sig	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	قيمة الميل الحدي (β)	قيمة الثابت (α)	المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
0.000	27.763	0.303	0.485	1.833	فعالية أداء الموارد البشرية	احترام التنظيم الرسمي
0.000	45.176	0.414	0.578	1.229		العلاقات بين المصالح
0.000	57.365	0.473	0.632	1.100		البيئة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج (SPSS V 25) الملحق رقم (15) (16) (17).

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي ترى بأن احترام التنظيم الرسمي وما يحمله من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية محددة، وكذا مجموعة من اللوائح والقواعد العامة تساهم في تحقيق الفعالية في أداء الموارد البشرية داخل المنظمة الإدارية، والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي ب: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد احترام التنظيم الرسمي وفعالية أداء الموارد البشرية، وذلك من أجل دراسة العلاقة الخطية بين هذا البعد والمتغير التابع باستخدام معامل الانحدار البسيط.

حسب الجدول رقم (03-28) فإن المعادلة ستكون على الشكل التالي:

$$Y = 1.833 + 0.485 (x)$$

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد احترام التنظيم الرسمي التابع للثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية (27.763) عند (Sig) تقدر ب(0.000)، هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين احترام التنظيم الرسمي وفعالية أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.01).

تدل قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.303) على أن بعد احترام التنظيم الرسمي يؤثر بنسبة (30.5%) على فعالية أداء الموارد البشرية داخل الولاية، ونجد أن قيمة معامل الميل الحدي (β) التي تصل إلى (0.485) بأن كل زيادة في احترام التنظيم الرسمي بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء الموارد البشرية بنسبة (48.5%)، في حين نجد أن قيمة الثابت (α) تساوي (1.833) تدل على أن إذا كان

بعد احترام التنظيم الرسمي في الثقافة التنظيمية يساوي صفر فإن فعالية أداء الموارد البشرية لن تقل عن هذه القيمة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي ترى أن توافق ثقافة الأفراد والمجموعات مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، تؤدي إلى تعزيز وتقوية العلاقات بين المصالح داخل المنظمة، وتساهم في تحقيق اللامركزية وزيادة القدرة التفويضية، وتعزز عمليات الاتصال التنظيمي بشكل يعمل على تحقيق أداء فعال، وتحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة، والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي ب: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد العلاقات بين المصالح وفعالية أداء الموارد البشرية، وذلك من أجل دراسة العلاقة الخطية بين هذا البعد والمتغير التابع باستخدام معامل الانحدار البسيط.

حسب الجدول رقم (03-28) فإن المعادلة ستكون على الشكل التالي:

$$Y = 1.229 + 0.578 (x)$$

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد العلاقات بين المصالح التابع للثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية (45.176) عند (Sig) تقدر ب(0.000)، هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد العلاقات بين المصالح وفعالية أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.01).

تدل قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.414) على أن بعد العلاقات بين المصالح يؤثر بنسبة (41.5%) على فعالية أداء الموارد البشرية داخل الولاية، ونجد كذلك أن قيمة معامل الميل الحدي (β) التي تصل إلى (0.578) بأن كل زيادة في الاهتمام بالعلاقات بين المصالح بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء الموارد البشرية بنسبة (58%)، في حين نجد أن قيمة الثابت (α) تساوي (1.229) تدل على أن إذا كان بعد العلاقات بين المصالح في الثقافة التنظيمية يساوي صفر فإن فعالية أداء الموارد البشرية لن تقل عن هذه القيمة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي ترى بأن مدى القدرة على فهم البيئة التنظيمية والتي تظهر في قدرة المنظمة على تحقيق الانسجام الداخلي، وقدرتها على التكيف الخارجي مع مختلف المتغيرات البيئية والمجتمعية، تساهم في تحقيق مستويات عالية وفعالية كبيرة في أداء الموارد البشرية، والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي ب: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد البيئة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية، وذلك من أجل دراسة العلاقة الخطية بين هذا البعد والمتغير التابع باستخدام معامل الانحدار البسيط.

حسب الجدول رقم (03-28) فإن المعادلة ستكون على الشكل التالي:

$$Y = 1.100 + 0.632 (x)$$

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد البيئة التنظيمية التابع للثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية (57.365) عند (Sig) تقدر ب(0.000)، هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد البيئة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.01).

تدل قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.473) على أن بعد البيئة التنظيمية يؤثر بنسبة (47.5%) على فعالية أداء الموارد البشرية داخل الولاية، ونجد كذلك أن قيمة معامل الميل الحدي (β) التي تصل إلى (0.632) بأن كل زيادة في الاهتمام بالبيئة التنظيمية بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء الموارد البشرية بنسبة (63.5%)، في حين نجد أن قيمة الثابت (α) تساوي (1.100) تدل على أن إذا كان بعد البيئة التنظيمية في الثقافة التنظيمية يساوي صفر فإن فعالية أداء الموارد البشرية لن تقل عن هذه القيمة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

يتناول هذا المطلب النتائج النهائية التي توصل إليها الباحث للدراسة، وذلك بعد التحليل الإحصائي للجانب العملي، وبناء عليه فقد تم دراسة وتحليل كل البيانات والمعطيات التي جمعها ميدانيا، وكذلك دراسة ومناقشة وتحليل الفرضيات المطروحة، وكل ذلك من أجل المحاولة للحصول على الإشكالية المطروحة.

الفرع الأول: الواقع الثقافي للمنظمة

تعتبر الثقافة التنظيمية هي المتغير المستقل في هذه الدراسة، وعلى اعتبار أن المنظمة محل الدراسة تعتبر منظمة إدارية تابعة لوزارة الداخلية، وهذا يوضح طبيعة عمل وشكل إدارتها البيروقراطي، القائم على كل الوظائف والأعمال واللوائح مسطرة ومحددة وفق قواعد ولوائح وتوجيهات قانونية محددة من قبل النظام الإداري السائد في الجزائر، ولهذا فلقد تم التركيز على ثلاثة أبعاد متمثلة في:

* احترام التنظيم الرسمي: حيث يركز على قيم الاحترام والطاعة، احترام اللوائح، والسلوك المطلوب.

* العلاقات مع المصالح: ويركز على الاتصال التنظيمي، المركزية واللامركزية، والتفويض.

* البيئة التنظيمية: ويركز على القدرة في التفاعل والانسجام الداخلي، والقدرة التكيف الخارجي مع متغيرات البيئة والمجتمع.

أولاً: بعد احترام التنظيم الرسمي

من خلال النتائج المتحصل من استمارة الاستبيان، وبعد إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية، يستنتج أن هناك اهتمام بقيم احترام التنظيم الرسمي داخل الولاية، وهذا ما يظهر في كل نتائج المتحصل، كما يظهر أن هناك تأثير لبعدها احترام التنظيم الرسمي على فعالية أداء الموارد البشرية بالولاية، ولقد جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما يلي:

- قيمة معامل ارتباط العبارات الخاصة ببعدها احترام التنظيم الرسمي في استمارة الاستبيان المستعمل كانت (0.498)، فهي تدل على وجود ارتباط معنوي موجب مع فعالية أداء الموارد البشرية.
- قيمة ثبات والاتساق الداخلي الخاص بهذا البعد كانت بقيمة (0.929) وهي قيمة تعبر عن ثبات جيد لأسئلة وعبارات هذا الجزء.

- نجد أن قيمة المتوسط الحسابي (3.51) وقيمة الانحراف المعياري (0.81) جاءت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي، تدل على وجود اهتمام مرتفع من الإدارة والموارد البشرية بصفة عامة على قيم احترام التنظيم الرسمي، واحترام اللوائح، والرغبة في اتباع منظومة السلوك المرغوبة من قبل الإدارة.

ثانياً: بعد العلاقات بين المصالح

من خلال النتائج المتحصل من استمارة الاستبيان، وبعد إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية، يوجد هناك اهتمام بالعلاقات بين المصالح داخل الولاية، وهذا ما يظهر في كل نتائج المتحصل عليها، كما يظهر أن هناك تأثير لبعدها العلاقات بين المصالح على فعالية أداء الموارد البشرية بالولاية، ولقد جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما يلي:

- قيمة معامل ارتباط العبارات الخاصة ببعدها العلاقات بين المصالح في استمارة الاستبيان المستعمل كانت (0.667)، فهي تدل على وجود ارتباط معنوي موجب مع فعالية أداء الموارد البشرية.
- قيمة ثبات والاتساق الداخلي الخاص بهذا البعد كانت بقيمة (0.928) وهي قيمة تعبر عن ثبات جيد لأسئلة وعبارات هذا الجزء.

- نجد أن قيمة المتوسط الحسابي (3.21) وقيمة الانحراف المعياري (0.80) جاءت بدرجة محايد حسب سلم ليكارت الخماسي، تدل على وجود اهتمام مقبول من الإدارة والموارد البشرية بالعلاقات بين المصالح داخل الولاية، ويظهر ذلك في التركيز على الاتصال التنظيمي الفعال، والتركيز على توضيح الصلاحيات والمسؤوليات، وتفويض بعض الصلاحيات القانونية والتنظيمية من أجل ضمان سير العمل واستمراره.

ثالثا: بعد البيئة التنظيمية

من خلال النتائج المتحصل من استمارة الاستبيان، وبعد إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية، يوجد هناك اهتمام بالبيئة التنظيمية للولاية، وهذا ما يظهر في كل نتائج المتحصل، كما يوجد هناك تأثير لبعء البيئة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالولاية، ولقد جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما يلي:

- قيمة معامل ارتباط العبارات الخاصة ببعء البيئة التنظيمية في استمارة الاستبيان المستعمل كانت (0.717)، فهي تدل على وجود ارتباط معنوي موجب مع فعالية أداء الموارد البشرية.

- قيمة ثبات والاتساق الداخلي الخاص بهذا البعد كانت بقيمة (0.927) وهي قيمة تعبر عن ثبات جيد لأسئلة وعبارات هذا الجزء.

- وأن قيمة المتوسط الحسابي (3.14) وقيمة الإنحراف المعياري (0.78) جاءت بدرجة محايد حسب سلم ليكارت الخماسي، تدل على وجود اهتمام مقبول من الإدارة والموارد البشرية بالبيئة التنظيمية للولاية، ويظهر ذلك في التركيز على جمع المعلومات من المجتمع الذي تنشط فيه، والسعي باستمرار في تحقيق الانسجام الداخلي بين الأفراد والوحدات والمصالح الإدارية، وكذلك القدرة على التكيف مع المتطلبات الخارجية والأزمات والمشاكل المجتمعية.

الفرع الثاني: واقع فعالية أداء الموارد البشرية

تشير فعالية أداء الموارد البشرية إلى المتغير التابع في هذه الدراسة، وبما أن المنظمة محل الدراسة تعتبر ذات نظام إداري مغلق في شكل وطبيعة عمل الموارد البشرية داخلها، وكذلك في عمليات التوظيف التي نجدها محددة بموجب قوانين ولوائح ثابتة ومحددة، ولهذا فلقد تم التركيز على ثلاثة أبعاد متمثلة في:

* المعرفة التنظيمية: التركيز على الإدراك الوظيفي، القدرات والمهارات، سرعة الأداء.

* الالتزام التنظيمي: الحضور والغياب، التأخر، المردودية، الولاء والانتماء

* الرضا الوظيفي: الرغبة في الاستمرارية، التقدير، الخدمات الاجتماعية، والصحة والأمان.

أولا: بعد المعرفة التنظيمية

من خلال النتائج المتحصل من استمارة الاستبيان، وبعد إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية، يوجد هناك اهتمام بالمعرفة التنظيمية بحيث تحاول الإدارة التركيز على الموارد البشرية التي لها القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل داخل الولاية، كما لديها القدرة على التمكن من

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

التكنولوجيا، كما تملك إدراك وظيفي يظهر في القدرة على أداء النشاطات وتحمل المسؤوليات المرتبطة بها، وهذا ما يظهر في كل نتائج المتحصل عليها، ولقد جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما يلي:

- قيمة معامل ارتباط العبارات الخاصة ببعد احترام التنظيم الرسمي في استمارة الاستبيان المستعمل كانت (0.498)، فهي تدل على وجود ارتباط معنوي موجب.

- قيمة ثبات والاتساق الداخلي الخاص بهذا البعد كانت بقيمة (0.928) وهي قيمة تعبر عن ثبات جيد لأسئلة وعبارات هذا الجزء.

- إن قيمة المتوسط الحسابي (3.33) وقيمة الانحراف المعياري (0.80) جاءت بدرجة محايد حسب سلم ليكارت الخماسي، تدل على وجود اهتمام مقبول من الإدارة والموارد البشرية بالمعرفة التنظيمية، وتشجيع المهارات والقدرات التي تساهم في زيادة الإدراك الوظيفي للموارد البشرية.

ثانيا: بعد الالتزام التنظيمي

من خلال النتائج المتحصل من استمارة الاستبيان، وبعد إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية، يوجد هناك تركيز على بعد الالتزام التنظيمي داخل الولاية، وهذا ما يظهر في كل نتائج المتحصل، كما يظهر أن هناك تأثير لبعد الالتزام التنظيمي على فعالية أداء الموارد البشرية بالولاية، ولقد جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما يلي:

- قيمة معامل ارتباط العبارات الخاصة ببعد الالتزام التنظيمي استمارة الاستبيان المستعمل كانت (0.667)، فهي تدل على وجود ارتباط معنوي موجب مع فعالية أداء الموارد البشرية.

- قيمة ثبات والاتساق الداخلي الخاص بهذا البعد كانت بقيمة (0.926) وهي قيمة تعبر عن ثبات جيد لأسئلة وعبارات هذا الجزء.

- وأن قيمة المتوسط الحسابي (3.23) وقيمة الانحراف المعياري (0.86) جاءت بدرجة محايد حسب سلم ليكارت الخماسي، تدل على وجود اهتمام مقبول من الإدارة والموارد البشرية بالالتزام التنظيمي داخل الولاية، ويظهر ذلك في التركيز على متابعة الحضور والغياب بصفة يومية، الأمر الذي يساعد في تقييم مردودية الأفراد، ويزيد من مستويات الانتماء للمنظمة.

ثالثا: بعد الرضا الوظيفي

من خلال النتائج المتحصل من استمارة الاستبيان، وبعد إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية، يوجد هناك مستوى مقبول من الرضا الوظيفي للأفراد داخل الولاية، وهذا ما يظهر في كل نتائج المتحصل، كما نجد أن هناك تأثير لبعد الرضا الوظيفي على فعالية أداء الموارد البشرية بالولاية، ولقد جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما يلي:

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

- قيمة معامل ارتباط العبارات الخاصة ببعد الرضا الوظيفي في استمارة الاستبيان المستعمل كانت (0.717)، فهي تدل على وجود ارتباط معنوي موجب مع فعالية أداء الموارد البشرية.

- قيمة ثبات والاتساق الداخلي الخاص بهذا البعد كانت بقيمة (0.929) وهي قيمة تعبر عن ثبات جيد لأسئلة وعبارات هذا الجزء.

- إن قيمة المتوسط الحسابي (2.29) وقيمة الانحراف المعياري (0.83) جاءت بدرجة محايد حسب سلم ليكارت الخماسي، تدل على وجود مستوى متوسط وقريب من المنخفض للرضا الوظيفي للموارد البشرية، ويظهر ذلك في التركيز في المستوى المتوسط للدرجة في الاستمرار في العمل داخل الولاية، ونقص التقدير، مع توفر مقبول للخدمات الاجتماعية وبرامج الصحة والأمان المهنية.

الفرع الثالث: نتائج الفرضيات

تحاول فرضيات الدراسة الإجابة بشكل أولي على الإشكالية المطروحة، من خلال معرفة العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة، وهذا ما تم استنتاجه من النتائج المتحصل عليها، بعد القيام بالعديد من الاختبارات التي تساعد في فهم شكل وطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة.

أولاً: نتائج علاقة الارتباط

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (03-26) فإن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية بلغت (0.752) عند مستوى دلالة (0.003) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية.

أما بخصوص نتائج ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية مع فعالية أداء الموارد البشرية، فإن:

العلاقة بين بعد احترام التنظيم الرسمي وفعالية أداء الموارد البشرية تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.498).

كما أن العلاقة بين بعد العلاقات بين المصالح وفعالية أداء الموارد البشرية تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.667).

أما عن العلاقة بين بعد البيئة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.717).

ثانياً: نتائج علاقة التأثير

تم دراسة علاقة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع عن طريق العديد من الاختبارات، لذا تم القيام باختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية، وكذلك دراسة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على المتغير التابع في الدراسة. من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03-27) فإن قيمة (F) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية (62.726) عند (Sig) تقدر ب(0.000)، هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، كما توضح قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.495) على أن الثقافة التنظيمية تؤثر بنسبة (49.5%) على فعالية أداء الموارد البشرية داخل الولاية، وقيمة معامل الميل الحدي (β) التي تصل إلى (0.711) بأن كل زيادة في الاهتمام بالثقافة التنظيمية بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء الموارد البشرية بنسبة (71%)، في حين أن قيمة الثابت (α) تساوي (0.746)، وعليه تم قبول صحة الفرضية الرئيسية.

كذلك الأمر بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد احترام التنظيم الرسمي التابع للثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية (27.763) عند (Sig) تقدر ب(0.000)، هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.303) تدل على أن بعد احترام التنظيم الرسمي يؤثر بنسبة (30.5%) على فعالية أداء الموارد البشرية داخل الولاية، وأن قيمة معامل الميل الحدي (β) التي تصل إلى (0.485) بأن كل زيادة في احترام التنظيم الرسمي بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء الموارد البشرية بنسبة (48.5%)، في حين أن قيمة الثابت (α) تساوي (1.833)، وعليه تم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد العلاقات بين المصالح التابع للثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية (45.176) عند (Sig) تقدر ب(0.000)، هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، كما تدل قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.414) على أن بعد العلاقات بين المصالح يؤثر بنسبة (41.5%) على فعالية أداء الموارد البشرية داخل الولاية، وكذلك أن قيمة معامل الميل الحدي (β) التي تصل إلى (0.578) بأن كل زيادة في الاهتمام بالعلاقات بين المصالح بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء الموارد البشرية بنسبة (58%)، في حين أن قيمة الثابت (α) تساوي (1.229)، وعليه تم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية.

أما عن الفرضية الفرعية الثالثة فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد البيئة التنظيمية التابع للثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية (57.365) عند (Sig) تقدر ب(0.000)، هي قيمة دالة

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية

إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.473) تدل على أن بعد البيئة التنظيمية يؤثر بنسبة (47.5%) على فعالية أداء الموارد البشرية داخل الولاية، وأن قيمة معامل الميل الحدي (β) التي تصل إلى (0.632) بأن كل زيادة في الاهتمام بالبيئة التنظيمية بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء الموارد البشرية بنسبة (63.5%)، في حين أن قيمة الثابت (α) تساوي (1.100)، ومنه تم قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

استنتاجات الفصل الثالث

تناول هذا الفصل دراسة حالة ولاية المدية، من خلال دراسة مصالحي ومكاتب المتواجدة في مقر الولاية، والذي تناول فيها أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، وتمت الاستعانة باستمارة الاستبيان داخل المنظمة لمساعدتنا في جمع البيانات والمعلومات، وبعدها تم تحليلها بمساعدة برنامج (SPSS V 25)، عن طريق الاعتماد على مجموعة من الاختبارات القبلية والمنهجية، وقد تم الحصول على العديد من النتائج العلمية القيمة التي ساعدتنا في فهم الظاهرة قيد الدراسة، وساعدت في التعرف على طبيعة ونوع العلاقة التي تربط متغيرات الموضوع المطروح.

ووضحت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير من قبل متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها على فعالية أداء الموارد البشرية.

خاتمة

إن عصر اليوم عصر التقدم حيث أصبح فيه التغيير حتمي في كل الأمور والمجالات، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية أحد أهم اهتمامات كل المنظمات، نظرا لأهميتها وتأثيراتها الشاملة على أداء المنظمات والأفراد، فأصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الأولويات التي تسعى كل الإدارات والمنظمات إلى التحكم في أبعاده رغبة منها في التحكم في المنظومة الثقافية لأفرادها والوحدات التي تكونها، وكذلك التحكم في كل الجوانب السلوكية وتصرفات مواردها البشرية.

إن الاهتمام بالموارد البشري من أهم وأكبر الاستثمارات التي تسعى إليها كل المنظمات في العصر الحالي، ومن أجل تحقيق أداء فعال وتميز يعمل على تحقي الأهداف المسطرة، أصبح لابد من الاهتمام بالثقافة التنظيمية لشدة تأثيرها على المورد البشري، وأصبح الاهتمام واسعا بها منذ توسع وتداخل الأنشطة والأعمال، وسهولة تناقل القيم والأفكار، وقدرة باقي الثقافات على التأثير في ذهنيات وتوجهات الموارد البشرية، بشكل يعود بالسلب أو الإيجاب على المنظمات.

قدمت هذه الأطروحة تأصيلا للعديد من المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية، بحيث وصلنا من خلال الجانب النظري إلى التحكم في أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المنظمات يساهم في دفع الموارد البشرية إلى تحقيق أداء فعال، لكون أن المورد البشري هو القائم بالأعمال ومحرك النشاطات داخل أي منظمة مهما كان شكل وطبيعة نشاطها، كما أشرنا إلى العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع تأثيرات الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد مدى أهمية هذه الدراسة في ميدان البحث العلمي، بشكل يساعد الإدارات والمنظمات في التعرف على الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها وتأثيراتها السلبية والإيجابية، وكذلك التعرف على مقومات الأداء الفعال للموارد البشرية.

أما في الجانب التطبيقي فقد حاولت هذه الأطروحة دراسة متغيرات موضوع البحث في أحد المنظمات الإدارية في الجزائر تمثلت في مقر ولاية المدية، هذه الهيئة أو المنظمة أو الوحدة التي لها أثر كبير في حياة الأفراد والمجتمعات، فهي لها القدرة على التحكم في كل متطلبات الحياة من الجانب السياسي والإداري والتعليمي والصحي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والأمني وغيرها من المجالات، كما أن لمواردها البشرية دورا مهما باختلاف مساهم الموظفين القدرة على التأثير في الأداء العام لهذه المنظمة، فنجد أن الموارد البشرية يمكن ان تتأثر بكل المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، وهذه التأثيرات تساهم بشكل كبير في تحديد مستوى الأداء، ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى العديد من النتائج أبرزها:

خاتمة

- أشارت النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة يجب على المنظمات والمؤسسات العمومية الجزائرية الاهتمام بميدان الثقافة التنظيمية من خلال تحديد أبعادها التي تتلائم مع طبيعة عملها.
 - يوجد لدى أغلبية الموارد البشرية إدراك كبير ومعرفة تنظيمية بمقومات الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.
 - تتميز الموارد البشرية داخل الولاية بالتزام تنظيمي عالي يدل على احترامهم للتنظيم الرسمي داخل المنظمة.
 - تمتاز الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بالرسمية بصفة كبيرة، مع قدرتها على التفاعل مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع الذي تعمل فيه.
 - هناك علاقة جيدة بين الجماعات والمصالح والوحدات التي تتكون منها المنظمة، الأمر الذي يساهم في تعزيز ونشر القيم المراد شيوعها.
 - هناك مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي للموارد البشرية يظهر ذلك في رغبتهم بالعمل، واحترامهم للتنظيم الرسمي.
 - تتميز الموارد البشرية بقدرتها على فهم البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، وهذا ما يعزز القدرة على التكيف والانسجام مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - اختبار الفرضيات: بعد اختبار الفرضيات المطروحة خلال الدراسة الميدانية تبين مايلي:
 - 1- الفرضية الفرعية الأولى: تتعلق بمدى احترام التنظيم الرسمي حيث تم الحصول على نتائج تدل على وجود احترام للموظفين لقيم وأنماط ومعتقدات وأنماط سلوكية محددة، وكذا مختلف القواعد واللوائح، مما يساهم في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية وهي فرضية صحيحة.
 - 2- الفرضية الفرعية الثانية: تتعلق بالعلاقات بين المصالح بحيث تحاول إثبات توافق ثقافة الأفراد والمجموعات مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية وهي فرضية صحيحة.
 - 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تتعلق بمدى فهم البيئة التنظيمية والقدرة على التكيف الخارجي مع البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد في زيادة الأداء.أفاق الدراسة:
- إن هذا الموضوع يفتح آفاقا جديدة للباحثين للدراسة والبحث فيه مستقبلا، الشيء الذي يزيد من إثراء وفهمه بصورة أوضح وأدق، ومما سبق هناك بعض الاتجاهات التي يمكن البحث فيها:
- دراسة أهمية الثقافة التنظيمية وربطها بكل المنظمات الإدارية.
 - دراسة أهمية الثقافة التنظيمية في عدة أنواع المنظمات يفتح المجال للدراسات المقارنة أو ما يسمى بالإدارة المقارنة انطلاقا من معيار الثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم:

1- القرآن الكريم، سورة البقرة، رواية ورش عن نافع، الطبعة الأولى، دار القرآن الكريم، بيروت، لبنان، 2011

الأوامر والقوانين والمراسيم:

2- ج ج د ش، القانون رقم 03/06، المتعلق بقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 15 يوليو 2006 الموافق 19 جمادى الثانية 1427 هـ.

3- ج ج د ش، القانون رقم 07/12، المتعلق بقانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 29 فبراير سنة 2012 الموافق 7 ربيع الثاني 1433 هـ.

4- المرسوم التنفيذي 95/126، المتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المؤرخ في 29 أبريل 1995.

- الكتب

5- أبادي مجد الدين الفيروز، القاموس المحيط، (ط 2)، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1987.

6- أبوبكر مصطفى، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

7- أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.

8- أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.

9- أبو عساف مؤيد موسى، هيثم عبد الله المرعي، تطبيقات العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، (ط 1)، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

10- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1995.

11- أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.

12- ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، دار المعارف، مصر، 2016.

13- أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008.

14- الأشهب نوال عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

15- البارودي منال، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، (ط 1)، دار الكتب المصرية، مصر، 2015.

16- البرنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، (ط 1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

17- الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

قائمة المراجع

- 18- الهواري سيد وآخرون، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين شمس، مصر، 2002.
- 19- الزعبي محمد بلال، النظام الإحصائي Spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، (ط3)، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.
- 20- الحنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، مصر، 2006.
- 21- الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعمليتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 22- الطبري محمد بن جدير، تفسير الطبري: جامع البيان عن تأويل آي القرآن، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2010.
- 23- الكرغي مجيد، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 24- اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، (ط2)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 25- الموسوي على سعد، السلوك التنظيمي، كلية الكوت الجامعية، العراق، 2020.
- 26- المليحي إبراهيم عبد الهادي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 27- جمال الدين المرسي جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، مصر، 2006.
- 28- جمال الدين المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، مصر، الدار الجامعية، 2006.
- 29- جمال الدين المرسي جمال الدين، أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 30- جمال الدين المرسي جمال الدين، إدريس ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 31- المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 32- المغربي كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط2)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- 33- السكارنة خلف بلال، الإبداع الإداري، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 34- السلي على، تطور الفكر التنظيمي، (ط2)، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1998.
- 35- السلي على، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- 36- العديلي ناصر محمد، القادة والمدبرون وثقافة المنظمة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003.
- 37- العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.

قائمة المراجع

- 38- العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
- 39- العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 40- العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، وقانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 41- العلى عبد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- 42- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 43- العتيبي محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 44- الصباب أحمد وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، (ط1)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 45- الصيرفي محمد، مبادئ التنظيم والإدارة، (ط1)، دار المناهج، الأردن، 2006.
- 46- الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، (ط1)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 47- الصيرفي محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، (ط1)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 48- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، (ط3)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 49- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، (ط5)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 50- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 51- الشريف على، الكردي منال، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 52- الشرعة عطا الله، سنجد غالب محمود، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، (ط1)، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 53- الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 54- الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة الاستراتيجية، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 55- بدوي هناء حافظ، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
- 56- بدر فاطمة، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 57- بوحوش عمار، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، (د.ت).

قائمة المراجع

- 58- بولشراش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دارالأبام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 59- بيرس يورك، مهارات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)، (ط1)، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- 60- بكري ليلي، تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 61- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 62- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 63- جاكسون جون وآخرون، نظرية التنظيم "منظور كلي للإدارة" ترجمة: خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.
- 64- جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 65- جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 66- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات: تر: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 67- داولينغ غراهام، تكوين سمعة الشركة، الهوية والصورة والأداء، تر: وليد شحادة، (ط1)، مطبعة العبيكان، السعودية، 2003.
- 68- همشري عمر أحمد، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 69- ويرنر جون، تنمية الموارد البشرية (الأساس، الإطار، التطبيقات)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2011.
- 70- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، (ط1)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 71- حريم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (ط2)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 72- ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 73- كامل مصطفى مصطفى، باشري نفيسة محمد، رستم دعاء محمد، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، القاهرة، 2018.
- 74- كينج نيغل، أندرسون نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تر: حسن حسني محمود، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

قائمة المراجع

- 75- كاشك محمد، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 76- ليقت هارولد، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، تر: طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، (1987).
- 77- لمعاي أحمد، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 78- ماهر أحمد، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 79- ماهر أحمد، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 80- مان ميشل، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل الهواري، سيد خضوم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- 81- مانيسون مايكل، إيفانيسيفش جون، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، عمان، 1999.
- 82- محمد اسماعيل زكي، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، قطر، 1986.
- 83- ميتشيل دينكل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، (ط2)، دار الطليعة، بيروت، 1986.
- 84- مساد محمود، الإدارة الفعالة، (ط1)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003.
- 85- مساعدة ماجدة عبد المهدي، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 86- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 87- سلاطنية بلقاسم وآخرون، الفعالية التنظيمية مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
- 88- سلاطنية بلقاسم وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- 89- سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 90- عبدالوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 91- عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2006.
- 92- عقيلي عمر وصفي، وظائف منظمات الأعمال، (ط1)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- 93- عقيلي عمر وصفي، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 94- عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 95- عربيات ياسر، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 96- صالح أحمد على، إدارة الأعمال الدولية (مدخل منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.

قائمة المراجع

- 97- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 98- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 99- رشوان حسين عبد الحميد، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2006.
- 100- رضوان محمود عبد الفتاح، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 101- شاين إدجار، الثقافة التنظيمية والقيادة، تر: الأصبحي محمد منير ، وهي محمد شحاتة، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011.
- 102- تيفينيه موريس، ثقافة المشروع، تر: نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- 103- تريسي وليام، تصميم نظم التدريب والتطوير، تر: الجبالي سعد، (ط3)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
- 104- خاطر أحمد مصطفى، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 105- خضير إدريس، التفكير الاجتماعي الخلدوني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 106- غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، (ط2)، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
- الأطروحات والرسائل العلمية والمذكرات
- 107- أبو جليلة سعيد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال الليبية، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ليبيا، 2018،
- 108- الدليبي حيدر، دور القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية، ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014، ص 60.
- 109- المربع صالح بن سعد، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، أطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 110- العاجر إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 111- العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

قائمة المراجع

- 112- زياد الخليفة زياد سعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 113- بوياسة محمد الطاهر، اتجاهات البيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 1996/1995.
- 114- خالد بلجوهر، تصميم العمل وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمنظمة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة بوفال (Povel) وحدة الصمامات بالبرواقية، المدية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.
- 115- بن حمود ناصر، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا (قسنطينة)، أطروحة دكتوراة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2017/2016.
- 116- بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- 117- جواد محمد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019.
- 118- مازري منيرة، اثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 119- مسليتي عويشة، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة العليا للإدارة -مولاي أحمد مدغري، أطروحة دكتوراة تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2018/2017.
- 120- منصور أبوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 121- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- 122- سويبي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة 2013/2012.
- 123- سلام سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2004/2003.

قائمة المراجع

- 124- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بدشار، مذكرة ماجستير، تخصص: حوكمة الشركات مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- 125- عكاشة أسعد أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 126- علاء الدين خبابة، أثر ثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018/2017.
- 127- عثمانى محمد، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، التخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019-2020.
- 128- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية بين رهانات الاختلاف وديناميكيات الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2015.
- المجلات والمقالات والمدخلات
- 129- البريدي عبد الله، نحو فهم بيئة الثقافة التنظيمية في التعليم التقني بالسعودية كمدخل للتطور (دراسة استطلاعية)، مداخلة ضمن المؤتمر التقني الثالث للمؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، (11-14) ديسمبر 2004.
- 130- البريدي عبد الله، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد (73)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 05 مارس 2005.
- 131- الهبتي صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (01)، العدد (01)، سبتمبر 2005.
- 132- الحسن مي محمود، درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010.
- 133- السواط طلق عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد (01)، جدة، السعودية، 1998.
- 134- العطوي عامر على، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد (12)، العدد (04)، 2010.

قائمة المراجع

- 135- العنزي سعد وآخرون، فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15، العدد 53، 2009.
- 136- القحطاني مشبب، الفاعلية التنظيمية والقدرة على الابتكار، مجلة التنمية الإدارية، العدد 5.
- 137- الرشيد عادل، الثقافة والإدارة الموائمة بين البراديم والسياق، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الرابع في الإدارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، أكتوبر 2003.
- 138- الخيرو قتيبة، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح (رؤى مستقبلية)، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز، جامعة ورقلة، مارس 2005.
- 139- بوعلى نورالدين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد (15)، جوان 2014.
- 140- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد (03)، الجزائر، 2004.
- 141- بروش زين الدين، هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (ENAMC) بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (01)، الجزائر، جوان 2007.
- 142- بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي (04-05) ماي 2005.
- 143- بركان أسماء، جليد نورالدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، الجزائر، 2017.
- 144- برحومة عبد الحميد، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، العدد 01، جانفي 2008.
- 145- هيجان عبد الرحمان أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين الهيئة الملكية للجيبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد (74)، الرياض، السعودية، أبريل 1992.
- 146- كعواش عبد الرؤوف، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في للقطاع الحكومي. تاريخ النشر.
- 147- عبد الله على، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، يومي (20-21) ماي 2002.
- 148- سنوسي على، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر (دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.

قائمة المراجع

- 149- عون الله صلاح الدين، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد (54)، جويلية 1987.
- 150- عوض عبد الستار وآخرون، أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة كركوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 107،
- 151- عثمان عثمان حسين، دور الثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 09 مارس 2010.
- 152- خوين سندس رضوي، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (75)، 2009.
- مواقع الانترنت
- 153- الموقع الرسمي لولاية المدية: <https://www.wilayamedea.dz>
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
- 154- Abston. K.A. Stout. V.), Organizational Effectiveness(Exploring What It means in Human Resource Development), The University of Tennessee, N° 26, 2006.
- 155- Aldulaimi Saeed, Obeidat Mohammad, Human Resources Performance Measurement Approaches Compared to Measures Used in Master's Theses in Applied Science University. International Review of Management and Marketing, 2016.
- 156- Andrew S, studying organizational cultures and their effect on safety, international conference on occupational risk, Seville, may 2006.
- 157- Bartram Timothy, Casimir Gian, The Relationship Between Leadership and Follower In-Role Performance and Satisfaction With the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28, Issue. 1, 2007.
- 158- Benjamin Schneider, Organizational climat, San Francisco, Boss publishers, 1990.
- 159- Cameron Kim, Quinn Robert, Diagnosing and changing Organizational culture: Based on the competitive value framework, San Francisco: Jossey-Bass, (3rded), 2011, p 07.
- 160- Dessler Gary, Human Resource Management, Sixteenth Edition. Pearson Education, Inc, 2020.
- 161- D'hibarne Philippe, La logique de l'Honneur, édition Seuil, Paris.
- 162- D'iribarne Philippe, Vers une gestion culturelle des entreprises, Annales de mines, 1986.

قائمة المراجع

- 163- Edgar Schein, Organizational culture & Leadership, San Francisco jossey Basspublishers, 3rd Edition, 2004.
- 164- Eric Delavalle, Pierre Morin, Le Manager à l'écoute du Sociologue, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 164- Fernandez Alain, Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs, Editions d'Organisation, paris, 2end ED, 2000.
- 165- Gregory Brain, Organizational culture and effectiveness: a study of values attitudes, and organizational outcomes. Journal of business research.
- 166- Kehoe R, Wright P, The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. Journal of Management, 39 (2), 2013.
- 167- Detrie Jean, Stratégie politique générale de l'entreprise, Dunda, Paris, 1997.
- 168- Linn M, Organizational culture: an important factor to consider, The Bottom line: Managing Library Finances. Vol 21, N 3, 2003.
- 169- Luliana Ion Elena & Maria Criveaun, Organizational Performanc – A concept that self – seeks to find itsele, " ACADEMICA BRÂNCUȘI" PUBLISHER, Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4 ,2016.
- 170- Marc Bosche, Coporate culture sans Histoire.
- 171- Marc Bosche, Le management interculturel, EMS Editions, 2018.
- 172- Michel Foudriat, sociologie des organisations, Publué par pearson éducation, Paris, France, 2005.
- 173- Noe Raymond & al, Fundamentals of human resource management. McGraw-Hill Education, (2018).
- 174- Ouchi William, Bureaucracies and clans, Administrative science quarlerly, Vol 24, March 1980.
- 175- Peter Drucker. THE Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. The fifth edition. Harper Collins Publishers. (2006)
- 176- Peter Durker, Management (Tasks, responsibilities, practice), New York, Harper and Row, 1973-1974.
- 177- Peters J.T, Waterman R.H, Le prix de l'excellence: le secret des meilleurs entreprises, Inter éditions, Paris, 1983.
- 178- Loreno Philippe, Méthodes et Pratiques de la Performance, Edition d'organisation, Paris, 1998.

قائمة المراجع

- 179- Smircich Linda, Concept of culture and organizational analysis, administrative science quarterly, Vol 28, September 1983.
- 180- Snell Scott, Morris Shad, Managing Human Resources. 18th Edition. Cengage Learning, Inc, 2019.
- 181- Stephen N & Ekepenyong A, Organizational Culture and Its Impact on employee Performance and Job Satsfaction: A case Study of Niger Deltat University, Amassoma. Canadia Research & Developement Center of Sciences and Cultures, 11 (05), .2016
- 182- Trice Harrison, Bayer Janice, The culture of work organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993.
- 183- Wilson John P, and Western Steven, Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development, Career Development International, Vol. 6, Issue. 2, 2001.

السملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة بن خلدون تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمات الإدارية، دراسة حالة ولاية المدية.

الباحث:

- بلمجاهد فتحي أسامة.

سيدي، سيدتي المستجوبة:

في إطار التكوين في الطور الثالث شهادة الدكتوراه بجامعة بن خلدون تيارت، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إنجاز الدراسة بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمات الإدارية، دراسة حالة ولاية المدية، ونشكركم مسبقا على مساهمتكم عبر الإجابة على الأسئلة بشفافية بوضع علامة (√) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة لحالة المنظمة من فقرات الاستبيان وفقا لتقديركم لذلك، ونأمل منكم الاستجابة بموضوعية ودقة لهذا الاستبيان لما له من أهمية فائقة بالنسبة للمنظمات الإدارية في الجزائر وكذا البحث العلمي، ونؤكد لكم بأن المعلومات المقدمة لن تستعمل إلا من أجل أغراض البحث العلمي.

أخيرا تقبلوا منا خالص التقدير والاحترام، ونشكركم لحسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي تكوين آخر
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة
- 5- الوظيفة: رئيس موظف إداري تقني عون متعاقد

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية

المقياس					العبارة	الرقم
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					احترام التنظيم الرسمي	
					01 توجد منظومة من القيم واضحة تحدد كيفية أداء الأفراد لأعمالهم.	
					02 توجد مجموعة من القيم واللوائح الثابتة التي تحدد السلوك المطلوب من الأفراد.	
					03 تركز الإدارة على ضرورة احترام الأفراد لكل اللوائح والقواعد والقوانين المنظمة للعمل.	
					04 يتم المساواة بين الأفراد بغض النظر عن انتماءاتهم الدينية والسياسية.	
					05 توفر اللوائح والإجراءات والممارسات الإدارية مناخا ملائما لتنفيذ واجبات والمهام الوظيفية.	
					العلاقات بين المصالح	
					01 كل المستويات التنظيمية متناسقة ومتراصة مع بعضها البعض.	
					02 تتميز الإدارة بقدر كافي في تفويض الصلاحيات والسلطات بين مختلف المستويات التنظيمية.	
					03 يشعر الأفراد بالحرية بالتواصل مع كل المستويات الإدارية بدون عوائق.	
					04 تقوم العلاقات بين الأفراد والرؤساء على درجة كبيرة من الاحترام والود والتقدير.	
					05 تنظم الثقافة السائدة العلاقة بين الأفراد والمصالح.	
					البيئة التنظيمية	
					01 توجد أنظمة وطرق محددة لتحديد كل متغيرات البيئة الخارجية، وكيفية التعامل معها.	
					02 تسهيل الممارسات الإدارية والوظيفية من أجل إنجاز الأعمال.	
					03 التركيز على كل متغيرات البيئة عند وضع الخطط والسياسات.	
					04 تعتمد الثقافة السائدة على سهولة تعبير الأفراد عن قيمهم ومشاعرهم وآرائهم.	
					05 ترتبط المنظمة بعلاقات طيبة بكل الأطراف المتواجدة في المجتمع.	

قائمة الملاحق

المحور الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

المقياس					العبارة	الرقم
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعرفة التنظيمية	
					02	يدرك الأفراد بشكل واضح الأهداف والخطط المرسومة من قبل الإدارة
					03	يؤدي الأفراد مهامهم الوظيفية بدقة عالية.
					04	تسعى الإدارة دائما إلى تحسين أداء الموارد البشرية بواسطة برامج التكوين والتدريب.
					05	يتميز الأفراد بالقدرة على استخدام أحدث التقنيات والأجهزة وبرامج الإعلام الآلي.
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الالتزام التنظيمي	
					02	يميل الأفراد إلى تقبل وتحمل المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم.
					03	يحرص الأفراد على عدم التأخر أو الغياب بدون مبرر عن العمل.
					04	يشعر الفرد بالحماس والرغبة في الاستمرار بالعمل.
					05	يتميز الأفراد بالانضباط التام والقدرة على التحكم في الذات.
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرضا الوظيفي	
					02	يتعامل الرؤساء مع المرؤوسين بشفافية وعدل.
					03	تحترم الإدارة الأسس القانونية والإدارية للترقية.
					04	توجد أنظمة صحة وأمان تعمل على حماية الأفراد داخل المنظمة.
					05	يعتبر الراتب مرضيا مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	لقب واسم الأستاذ	مؤسسة الإنتماء	الإيميل
01	صافا يمينة	جامعة بن خلدون تيارت	safaaminasp@gmail.com
02	بوقاسم آمال	جامعة لونيبي علي البليدة 2 العفرون.	amel.boukacem27@gmail.com
03	بوشنافة ميسوم	جامعة يحي فارس المدية	missoumi1978@gmail.com
04	خلفة نصير	جامعة بن خلدون تيارت	nassirkhalfa@gmail.com
05	بن يزة رحمة	جامعة باتنة 01	rahma.benzya@univ-batna.dz
06	ساعد رشيد	جامعة بن خلدون تيارت	saadrachid559@gmail.com

الملحق (02): ترخيص بزيارة الولاية-ولاية المدية-



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية



نيابة عمادة الكلية المكلفة
بما بعد التدرج
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية
الرقم: 2022/1-7
بتاريخ: 06 نوفمبر 2022

ترخيص بزيارة الولاية - ولاية المدية-

تحية طيبة وبعد،

يشهد السيد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، بأن الطالب(ة): بلمجاهد فتحي اسامة مسجل في السنة الثانية دكتوراه ل.م.د للموسم الجامعي 2023/2022 لدى مصالح الكلية لتحضير أطروحته الموسومة بـ اثر الثقافة التنظيمية على فعالية اداء الموارد البشرية بالمنظمة الإدارية وفي إطار تسهيل مهمة البحث للتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة لحامل هذا الترخيص، من أجل الاطلاع على المراجع المتوفرة لدى مصالحكم.

لكم منا وافر الاحترام والتقدير.

نائب العميد



مواثيق



قائمة الملاحق

الملحق (03): مخرجات برنامج (Spss v25) نتائج معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		الثقافة التنظيمية	فعالية أداء الموارد البشرية
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
فعالية أداء الموارد البشرية	Pearson Correlation	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		احترام التنظيم الرسمي	العلاقات بين المصالح	البيئة التنظيمية	فعالية أداء الموارد البشرية
احترام التنظيم الرسمي	Pearson Correlation	1	.415*	.521**	.498**
	Sig. (2-tailed)		.022	.003	.005
	N	30	30	30	30
العلاقات بين المصالح	Pearson Correlation	.415*	1	.748**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.022		.000	.000
	N	30	30	30	30
البيئة التنظيمية	Pearson Correlation	.521**	.748**	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000
	N	30	30	30	30
فعالية أداء الموارد البشرية	Pearson Correlation	.498**	.667**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	
	N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (4): مخرجات برنامج (Spss v25) نتائج ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	30

Item-Total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1س 93.2667	337.582	.439	.929
2س 93.2000	339.200	.458	.929
3س 92.9000	345.403	.303	.931
4س 93.4667	335.154	.520	.929
5س 93.7000	343.252	.303	.931
6س 93.6333	332.516	.511	.929
7س 93.5000	342.603	.322	.931
8س 94.1333	327.499	.675	.927
9س 93.2333	333.082	.549	.928

قائمة الملاحق

10س	93.4000	332.800	.588	.928
11س	93.6667	332.023	.497	.929
12س	93.5667	326.530	.723	.926
13س	93.9667	337.482	.477	.929
14س	93.9667	321.620	.761	.925
15س	93.8000	326.855	.609	.927
16س	93.2333	339.289	.394	.930
17س	93.5667	335.289	.451	.929
18س	93.8667	331.361	.544	.928
19س	93.5667	331.013	.513	.929
20س	93.6333	326.516	.645	.927
21س	93.4667	323.361	.755	.926
22س	93.2000	334.234	.564	.928
23س	93.8667	325.499	.638	.927
24س	94.2333	321.357	.850	.924
25س	94.0000	325.310	.611	.927
26س	94.4333	325.978	.598	.928
27س	94.2667	325.375	.604	.927
28س	93.8333	331.040	.488	.929
29س	93.9000	341.403	.247	.933
30س	94.6000	334.248	.438	.930

الملحق رقم (5) مخرجات برنامج (Spss v25) الخصائص الشخصية للمبحوثين

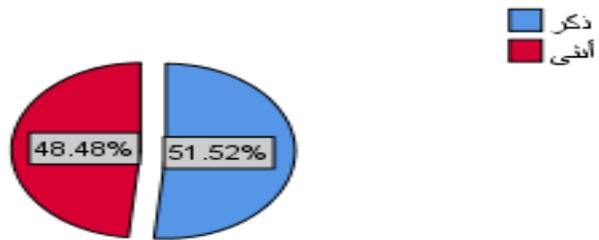
Statistics

		ما هو المستوى كم عمر المجيب؟	ما هو التعليق للمجيب؟	كم عدد سنوات العمل؟	ما هي الوظيفة التي تشغلها؟
N	Valid	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0

ما هو جنس المجيب؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	34	51.5	51.5	51.5
	أنثى	32	48.5	48.5	100.0
Total		66	100.0	100.0	

ما هو جنس المجيب؟



قائمة الملاحق

كم عمر المجيب؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	7.6	7.6	7.6
	من 30 إلى 40 سنة	35	53.0	53.0	60.6
	أكثر من 40 سنة	26	39.4	39.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

ما هو المستوى التعليمي للمجيب؟

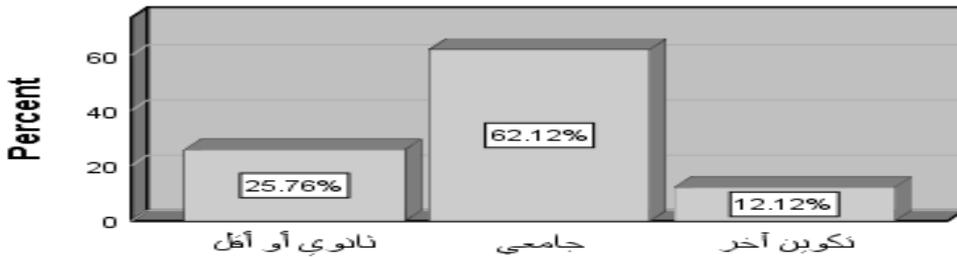
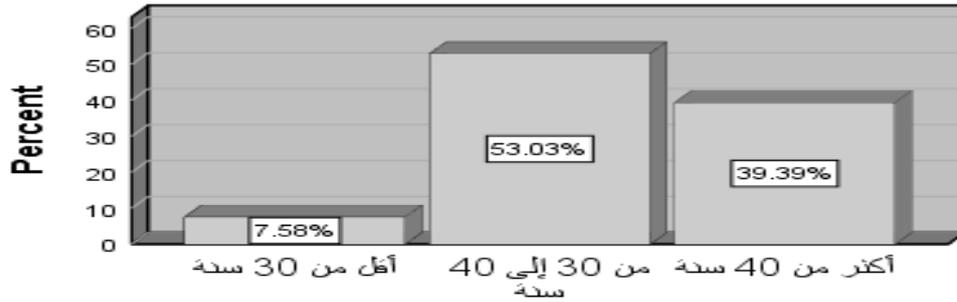
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	17	25.8	25.8	25.8
	جامعي	41	62.1	62.1	87.9
	تكوين آخر	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

كم عدد سنوات العمل؟

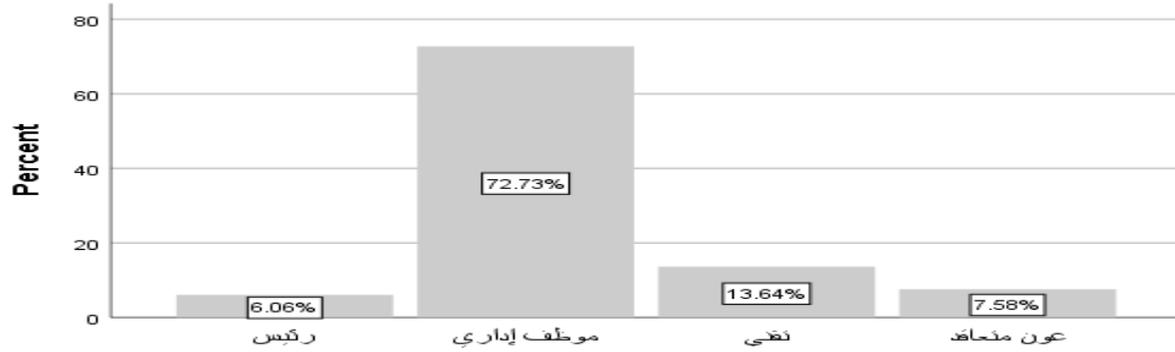
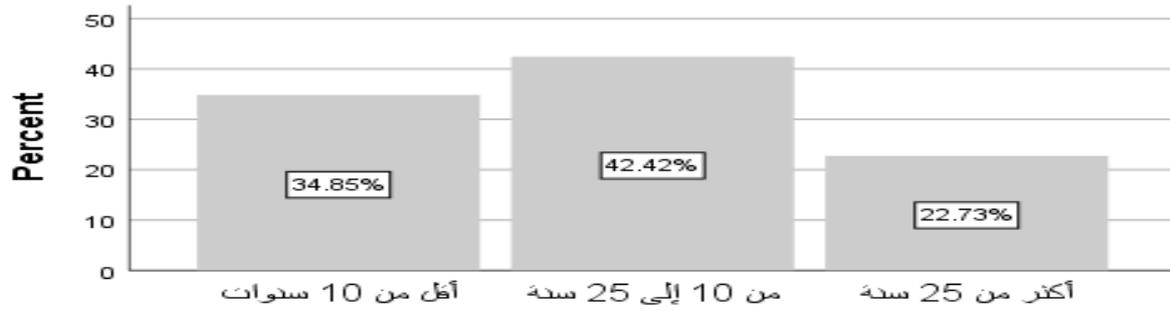
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	23	34.8	34.8	34.8
	من 10 إلى 25 سنة	28	42.4	42.4	77.3
	أكثر من 25 سنة	15	22.7	22.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

ما هي الوظيفة التي تشغلها؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس	4	6.1	6.1	6.1
	موظف إداري	48	72.7	72.7	78.8
	تقني	9	13.6	13.6	92.4
	عون متعاقد	5	7.6	7.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	



قائمة الملاحق



الملحق رقم (6) مخرجات برنامج (Spss v25) نتائج الانحراف المعياري لبعد احترام التنظيم الرسمي

		Statistics					
		س1	س2	س3	س4	س5	احترام التنظيم الرسمي
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.5303	3.6212	3.7727	3.3788	3.2727	3.5152
	Std. Deviation	.99568	.90749	1.00454	1.11996	1.00070	.81755

الملحق رقم (7) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحراف المعياري لبعد العلاقات بين المصالح

		Statistics					
		س6	س7	س8	س9	س10	العلاقات بين المصالح
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.2424	3.2424	2.7576	3.5303	3.2879	3.2121
	Std. Deviation	1.09630	.96174	1.09630	1.04100	1.04903	.80144

الملحق رقم (8) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحراف المعياري لبعد البيئة التنظيمية

		Statistics					
		س11	س12	س13	س14	س15	البيئة التنظيمية
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.2273	3.4394	2.9848	2.9091	3.1667	3.1455
	Std. Deviation	1.07840	1.03966	.86811	1.09161	1.07537	.78411

قائمة الملاحق

الملحق رقم (9) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحراف المعياري لبعء المعرفة التنظيمية

		Statistics					
		16س	17س	18س	19س	20س	المعرفة التنظيمية
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.6515	3.3939	3.2121	3.1970	3.2424	3.3394
	Std. Deviation	.99988	1.03595	1.17034	1.17957	1.16435	.80228

الملحق رقم (10) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحراف المعياري لبعء الالتزام التنظيمي

		Statistics					
		21س	22س	23س	24س	25س	الالتزام التنظيمي
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.4394	3.6515	3.1061	2.8485	3.1061	3.2303
	Std. Deviation	1.05435	1.01515	1.17838	1.11276	1.19136	.86735

الملحق رقم (11) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحراف المعياري لبعء الرضا الوظيفي

		Statistics					
		26س	27س	28س	29س	30س	الرضا الوظيفي
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2.3788	2.6515	2.9848	3.2121	2.2273	2.6909
	Std. Deviation	1.07796	1.14344	1.17004	1.14375	1.14751	.83477

الملحق رقم (12) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

		Statistics	
		الثقافة التنظيمية	فعالية أداء الموارد البشرية
N	Valid	66	66
	Missing	0	0
	Mean	3.2909	3.0869
	Std. Deviation	.71273	.72049

الملحق رقم (13) مخرجات برنامج (Spss v25) اختبارات التوزيع الطبيعي

		Descriptives	
		Statistic	Std. Error
الثقافة التنظيمية	Mean	3.2909	.08773
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.1157
		Upper Bound	3.4661
	5% Trimmed Mean	3.3217	
	Median	3.3000	
	Variance	.508	
	Std. Deviation	.71273	
	Minimum	1.00	

قائمة الملاحق

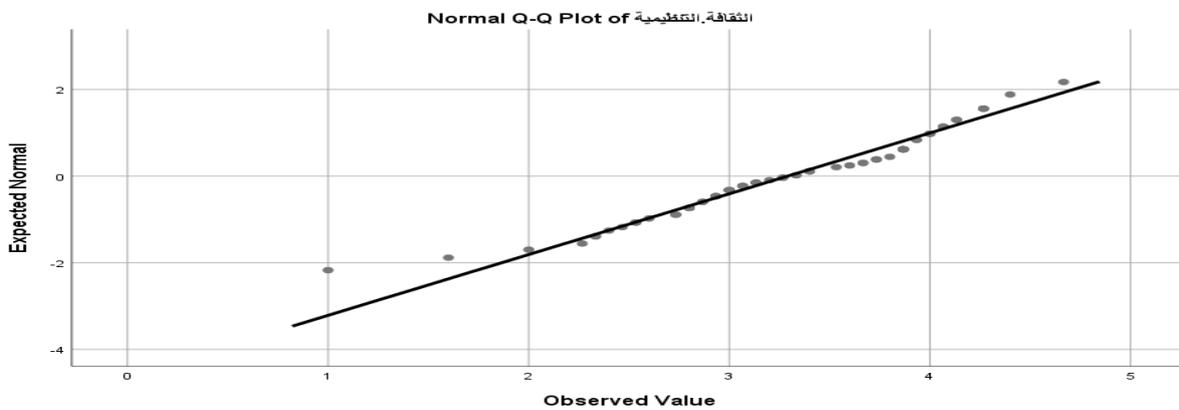
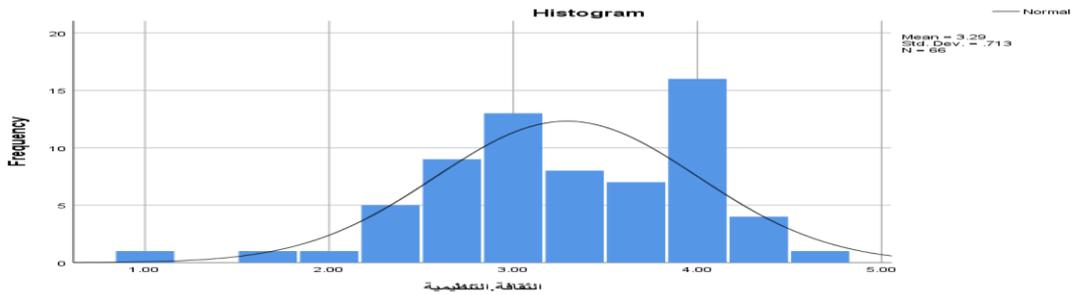
	Maximum	4.67	
	Range	3.67	
	Interquartile Range	1.07	
	Skewness	-.582	.295
	Kurtosis	.482	.582
فعالية أداء الموارد البشرية	Mean	3.0869	.08869
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.9097	
	Upper Bound	3.2640	
	5% Trimmed Mean	3.0903	
	Median	3.1000	
	Variance	.519	
	Std. Deviation	.72049	
	Minimum	1.00	
	Maximum	4.73	
	Range	3.73	
	Interquartile Range	1.15	
	Skewness	-.114	.295
	Kurtosis	.176	.582

Tests of Normality

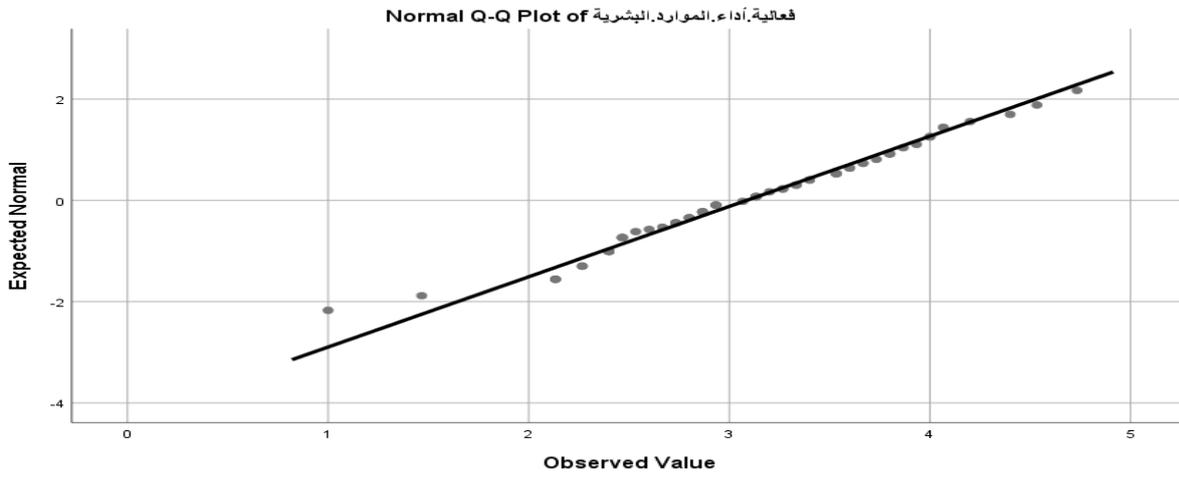
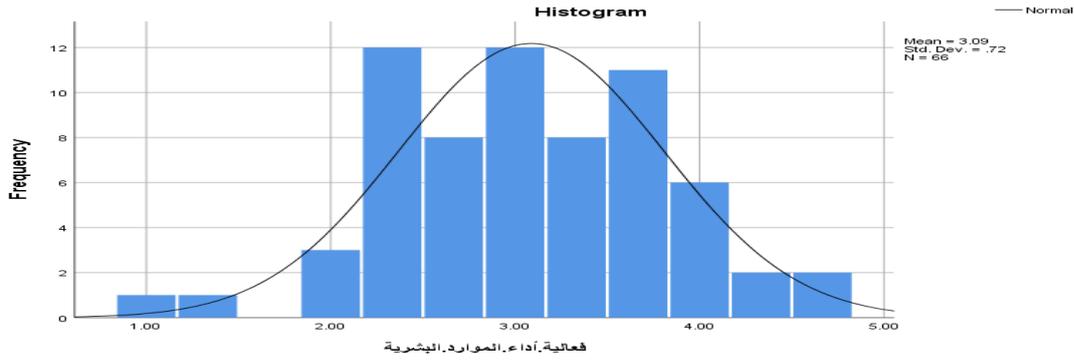
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثقافة التنظيمية	.109	66	.052	.966	66	.065
فعالية أداء الموارد البشرية	.069	66	.200*	.984	66	.566

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



قائمة الملاحق



الملحق رقم (14) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحدار الخطي البسيط لاثبات الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.704 ^a	.495	.487	.51600

الثقافة التنظيمية. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.701	1	16.701	62.726	.000 ^b
	Residual	17.041	64	.266		
	Total	33.742	65			

فعالية أداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

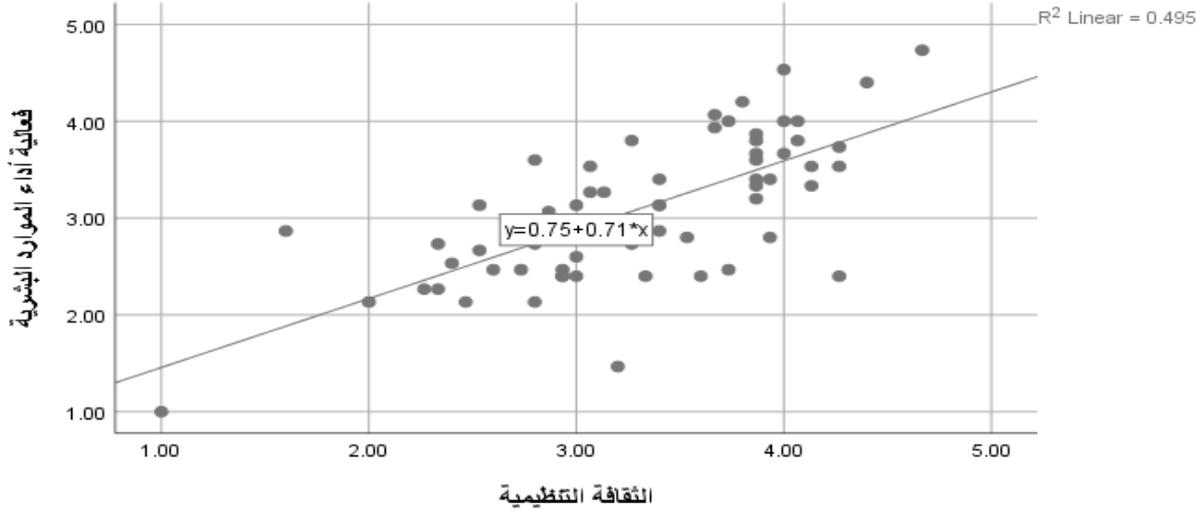
الثقافة التنظيمية. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.746	.302		2.469	.016
	الثقافة التنظيمية	.711	.090	.704	7.920	.000

فعالية أداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

قائمة الملاحق



الملحق رقم (15) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.303	.292	.60639

a. Predictors: (Constant), احترام التنظيم الرسمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.209	1	10.209	27.763	.000 ^b
	Residual	23.533	64	.368		
	Total	33.742	65			

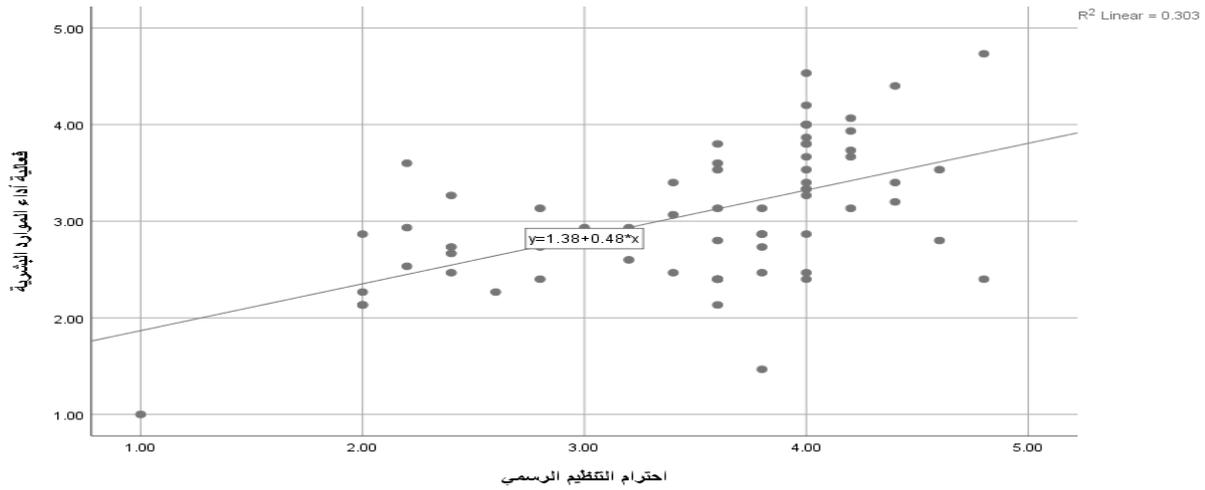
a. Dependent Variable: فعالية أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), احترام التنظيم الرسمي

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	1.383	.332		4.167
	احترام التنظيم الرسمي	.485	.092	.550	5.269

a. Dependent Variable: فعالية أداء الموارد البشرية

قائمة الملاحق



الملحق رقم (16) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحدار الخطي البسيط لاثبات الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.643 ^a	.414	.405	.55593

a. العلاقات بين المصالح

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	13.962	1	13.962	45.176	.000 ^b
	Residual	19.780	64	.309		
	Total	33.742	65			

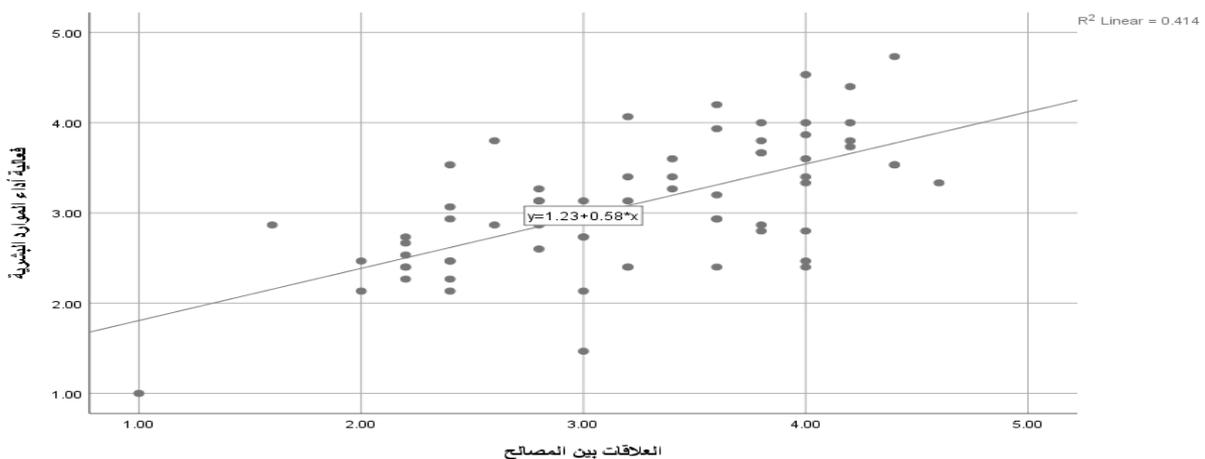
Dependent Variable: فعالية أداء الموارد البشرية

b. العلاقات بين المصالح

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1	(Constant)		4.318	.000
	العلاقات بين المصالح	.643	6.721	.000

Dependent Variable: فعالية أداء الموارد البشرية



قائمة الملاحق

الملحق رقم (17) مخرجات برنامج (Spss v25) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688 ^a	.473	.464	.52728

a. Predictors: (Constant), البيئة التنظيمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.949	1	15.949	57.365	.000 ^b
Residual	17.793	64	.278		
Total	33.742	65			

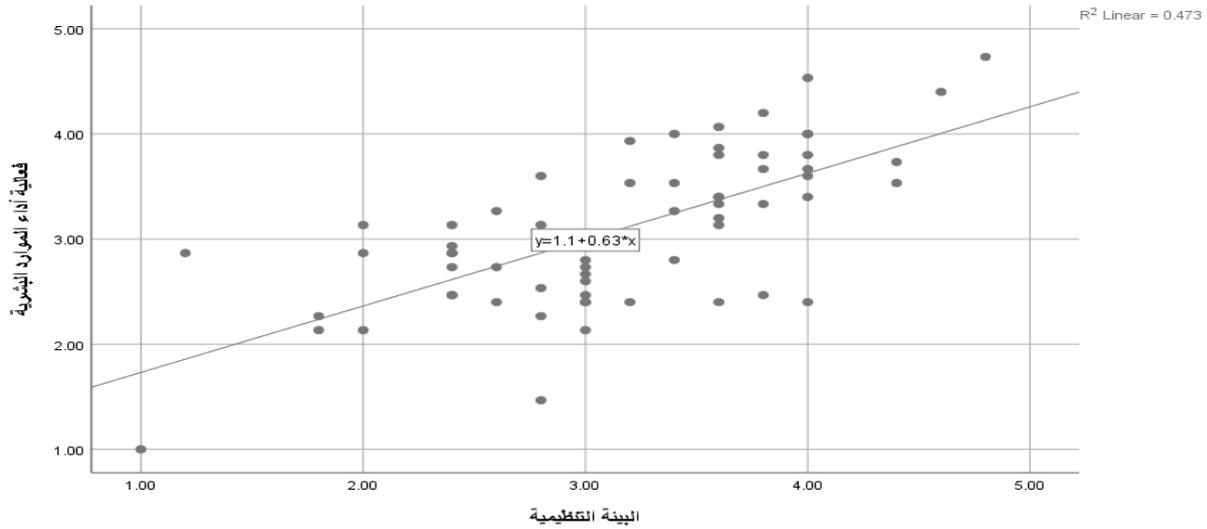
a. Dependent Variable: فعالية أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), البيئة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.100	.270		4.069	.000
	البيئة التنظيمية	.632	.083	.688	7.574	.000

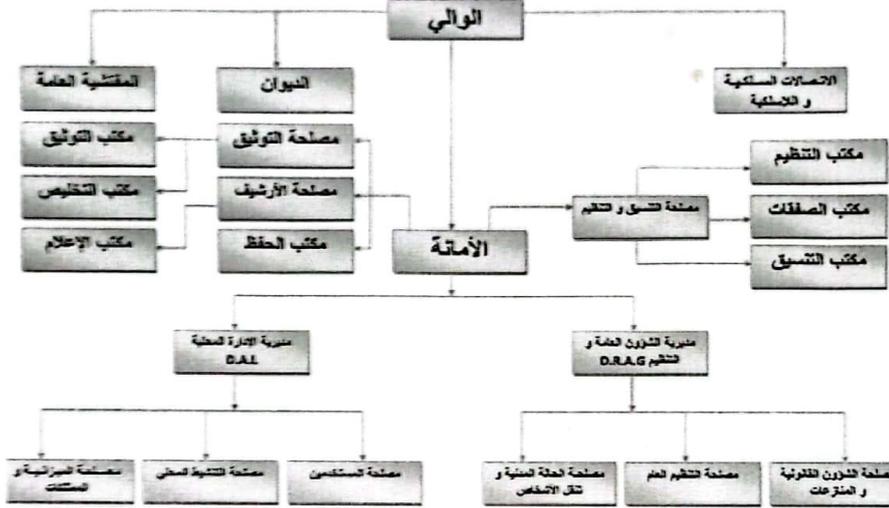
a. Dependent Variable: فعالية أداء الموارد البشرية



قائمة الملاحق

الملحق رقم (18): بعض الوثائق والمستندات المقدمة من طرف مكاتب ومصالح التابعة لولاية المدية

الشكل (1) الهيكل التنظيمي لولاية المدية



يتكون الهيكل الإداري للولاية من الوالي، الديوان، الأمانة العامة، المفتشية، بالإضافة إلى المجلس الولائي، والمجلس الشعبي الولائي.

01-الوالي:

وهو ممثل الدولية و مندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، الوالي و بصفته هيئة تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداوات،، كما يطعه سنويا على نشاط مصالح الولاية.

-يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون.

-الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام و الأمن و السلامة و السكينة العامة.

-يسهر الوالي على إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية و يتولى أعمالها و مراقبتها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه مادامت الحالات التي يكون فيها طرفا نزاع الدولة و الجماعات المحلية.

قائمة الملاحق

- يعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية و يتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، و هو الأمر بالصرف.

-توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.
-يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

-02الديوان

هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، و تحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة و تنفيذ مهامه بالولاية و في هذا الإطار مكلف بما يلي:

-العلاقات الخارجية و البروتوكولات.

-العلاقات مع أجهزة الإعلام و الصحافة.

-أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الشفرة.

يساعده خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان و يتم توزيعهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

رئيس الديوان و في حدود صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي.

و ينبثق عن الديوان كل من:

أ- الخلايا: - خلية الاعلام والاتصال - خلية المشاريع الكبرى. - خلية التنمية البشرية. - خلية للتنمية الريفية.

- خلية التضامن والتشغيل. - خلية البيئة ونوعية الحياة. - خلية السكن والإطار المعيشي. - خلية للتفكير والاستشراف. - خلية النشاط الاقتصادي.

هي ملحقة بالديوان مكلفة بالعلاقات مع الصحافة و أجهزة الإعلام على مستوى الولاية.

ب- مكتب الوسيط الإداري: ملحق بالديوان و هو بمثابة الوسيط بين المواطن و الديوان.

ج- مكتب التنظيم: ملحق بالديوان و هو مكلف بنشاط مصلحة الاتصال و الأرقام ، و يساهم في التنظيم على مستوى الولاية.

-03الأملة العامة:

هي تحت إشراف الوالي ، ويمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر.

وحسب المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 تتمثل مهمة الأمين العام فيما يلي:

-السير على ضمان استمرارية العمل الإداري.

-متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.

-تنسيق أعمال المديرين في الولاية.

-تنشيط على الهياكل المكلفة بالتوثيق و الأرشفة و التركيب و التنسيق فيما بينها.

قائمة الملاحق

- متابعة عمل أجهزة الولاية و هياكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد و مراقبتها و على هذا الأساس ، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضوا أو عد أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة و التي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال
 - تنشيط مجموع برامج التجهيز و الاستثمار في الولاية و يسهر على تنفيذها، كذلك متابعة مداوات المجلس الشعبي الولائي و القرارات التي يتخذها مجلس الولاية.
- و تتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب و هي:

1- 03 مصلحة التلخيص:

هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل ، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواءا كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أو المخططات التنموية البلدية "P.C.D"

تقوم بمتابعة دوريا و ذلك بعد تسجيل لمشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، و لا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

- اقتراح للمشروع (تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري،....)
- عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية و هي دراسة المشروع.
- الانطلاقة في إنجاز المشروع و الذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية و متابعة المشروع بدقة.

و مصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب و هي:

أ- مكتب الصفقات العمومية:

يقوم بتحضير و متابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، و يقدم تقارير للأمانة العامة.

ب- مكتب التنسيق:

و يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية و ضمان تنظيم و متابعة أعمال الجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

ج- مكتب التنظيم:

يقوم بدراسة و تقديم إقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات و تسهيل الطرق لتحسين شروط و طرق العمل.

2-03 مصلحة التوثيق: تتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

أ- مكتب التوثيق و بنك المعلومات:

هو المكتب الذي يتهم بجمع و نشر و استغلال كل وثيقة إدارية نشرية و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التلغيفية الولاية.

تكوين و تسيير القاعدة الوثائقية للولاية.

قائمة الملاحق

- متابعة عمل أجهزة الولاية و هيأتها مع تنشيط الهيئات المكلفة بالبريد و مراقبتها و على هذا الأساس ، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضوا أو عدد أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة و التي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال
- تنشيط مجموع برامج التجهيز و الاستثمار في الولاية و سهر على تنفيذها، كذلك متابعة مداوات المجلس الشعبي الولائي و القرارات التي يتخذها مجلس الولاية.
- و تتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب و هي:

1-03 مصلحة التلخيص؛

هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل ، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أو المخططات التنموية البلدية "P.C.D"

تقوم بمتابعة دوريا و ذلك بعد تسجيل لمشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، و لا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

- اقتراح للمشروع (تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري....)
- عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية و هي دراسة المشروع.
- الانطلاق في إنجاز المشروع و الذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية و متابعة المشروع بدقة.

و مصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب و هي:

أ- مكتب الصلقات العمومية:

يقوم بتحضير و متابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، و يقدم تقارير للأمانة العامة.

ب- مكتب التنسيق:

و يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية و ضمان تنظيم و متابعة أعمال الجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

ج- مكتب التنظيم:

يقوم بدراسة و تقديم إقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات و تسهيل الطرق لتحسين شروط و طرق العمل.

2-03 مصلحة التوثيق: تتكون هذه المصلحة من مكتبين:

أ- مكتب التوثيق و بنك المعلومات:

هو المكتب الذي يتهم بجمع و نشر و استغلال كل وثيقة إدارية نشرية و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولاية.

تكوين و تسيير القاعدة الوثائقية للولاية.

قائمة الملاحق

التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بزعم الملكية و وضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة
قصد إنجاز مشاريع اقتصادية و اجتماعية و تربوية و رياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية و
كذلك برامج التنمية القطاعية.

و تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

1-5 مصلحة التنظيم العام:

أ مكتب المؤسسات المصنفة:

و يتكفل بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي و المخابز و الحمامات و المرشات و كذلك
المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات و الدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم
ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة.

ب مكتب الانتخابات و الجمعيات:

و يتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية من انتخاب أعضاء البرلمان بغرفتيه
المجلس الشعبي الوطني و مجلس الأمة و كذلك الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية و المجلس
الشعبي الولائي كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها و هذا
بمتابعة ملفاتهم الإدارية و كل ما تتضمنه من عقوبات إدارية المسطرة على المنتخبين لا سيما أعضاء
المجلس الشعبي الولائي و أعضاء المجالس الشعبية البلدية.

كما أن هذا المكتب يتكفل بسير جمعيات المجتمع المدني و الجمعيات الدينية و الخيرية و الثقافية المعتمدة
و يتابع نشاطاتها و يتكفل كذلك بتجديدها دوريا.

ج مكتب حركة السيارات:

و يتكفل بملفات ترقيم السيارات و إنجاز البطاقات الرمادية للسيارات و المركبات كما يقوم بإنجاز بطاقات
المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى كما يقوم بإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله
على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن الشاري.

2-5 مصلحة تنقل الأشخاص:

- وهي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية و الخدمة الوطنية و الأجانب و تنقل الوطنيين و تتكون
من ثلاثة مكاتب و هي كالتالي:

أ مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية:

و يتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات و متابعتها و هذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة
أشهر (ميلاد - زواج - وفاة) و يقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما يقوم ب جلب
وثائق الحالة المدنية و هي 28 مطبوعة تضاف إليها مطبوعة شهادة الميلاد رقم 12 خ التي توزعها على
البلديات حسب الطلبات المقدمة و الاحتياجات لكل بلدية من هذه الوثائق، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا
المكتب بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية، حيث يقوم بإحصاء الدفعات خلال شهري جانفي و
فيفري في كل سنة و يضبط القوائم الاسمية في سندات ورقية و سند قرص مضغوط و تحويلها إلى مكتب
الخدمة الوطنية بالناحية العسكرية الأولى في شهر مارس من كل سنة.

قائمة الملاحق

ب مكتب تنقل المواطنين: وهو مكتب يتكفل بوثائق الهوية و السفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، حيث يقوم بصفة مستمرة منتظمة بمتابعة إحصائيات لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما يقوم بجلب حصص الولاية من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية من المطبعة الرسمية بالجزائر و توزيعها على الدوائر حسب الاحتياجات و الطلبات المقدمة بصفة منتظمة من هذه الوثائق و كذلك المطبوعات البيومترية التي رافقت هذه الوثائق عند انطلاق عملية إنجاز بطاقات التعريف الوطنية و جوازات السفر البيومترية.

كما يقوم دوريا بجلب حصص الولاية من شهادة الميلاد رقم 12 خ و التي تستعمل في ملفات جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، غير أن هذه الوثيقة (شهادة ميلاد 12 خ) أصبحت تستعمل فقط في ملفات جوازات السفر، أما بطاقات التعريف الوطنية تستعمل فيها شهادة ميلاد رقم 12 الأصلية و هذا تسهيلا على المواطنين للحصول على وثائقهم في فترة وجيزة.

كما أن هذا المكتب يتكفل كذلك بملف كذلك بملف التسجيل للحج و تستقبل الملفات الحج الناجحين في القرعة كافة بلديات الولاية (64) بلدية، و يقوم بملأ دفاتر الحج لكل موسم و إرسالها لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية للحصول على التأشيرات اللازمة من سفارة المملكة العربية السعودية قصد أداء مناسك الحج.

بالإضافة إلى ذلك يقوم المكتب بتسيير ملفات الأمراض العقلية، بحيث تستقبل ملفاتهم من البلديات عبر الدوائر و يقوم بتحضير القرار الولائي لكل مرض استوفى الشروط لاسيما شهادة طبية تكون صادرة عن طبيب أخصائي و تكون مدة المكوث بالمستشفى الأمراض العقلية بالبلدية 22 يوماً.

ج مكتب تنقل الأجانب:

يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب هند تنقلهم و إقامتهم و كذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية و التجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب.

و تكون بطاقات الإقامة مدتها سنتين فقط ، أو مدتها 10 سنوات لمن كانت له إقامة أكثر من 07 سنوات، و وفقا لأحكام القانون 08-11 المؤرخ في 15 جوان 2008، المتضمن إقامة و تنقل الأجانب، بالإضافة إلى أن يقوم هذا المكتب بإنجاز وصلات خاصة ببطاقات التاجر الأجنبي ، كما يتابع حركات تنقل الأجانب و هذا بالتنسيق مع مصالح الأمن.

علاوة عن هذه المهام فإن هذا المكتب يتكفل أيضا بعملية الزواج المختلط بين جزائري بأجنبية أو العكس، فبالنسبة للجزائرية التي تتزوج من شخص أجنبي غير مسلم توجب عليهم إثبات الديانة عن طريق إجراءات مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف للولاية ، وبعد ذلك القيام بإجراءات أخرى على مستوى الولاية و مصالح الأمن، وبعد الانتهاء من ذلك يتقدم المعنيان بملف إداري يخص طلب زواج مختلط و تقوم المصالح الولائية باستقبال الملف و إرساله للتحقيق، و على ضوء النتيجة الإيجابية للتحقيق تقوم المصلحة بإصدار ترخيص الزواج الأجنبي يتم إمضاءه من طرف السيد الوالي و يرسل إلى البلدية مكان إقامة الزوج أو الزوجة الجزائريين لإتمام مراسيم الزواج بالحضور الإجباري للزوجين.

3-5- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات:

وتتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية و المنازعات للولاية و المديرية المجلس الولائي (المجلس التنفيذي) سابقا، حيث تقوم بمراقبة مشاريع القرارات الولائية و القرارات التي تقدمها مديرات المجلس الولائي و يتم إمضاءها من طرف الوالي أو الكاتب العام للولاية كون أن هذا الأخير له سلطة التفويض الاختصاص في المجالات التي تخص صلاحيات الوالي، و تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

أ مكتب نزع الملكية و المنازعات: و يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة و يقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية بهذه العملية مع مديريات المجلس الولائي التي يتبعها

قائمة الملاحق

المشروع كالمطرق، و الري، و الفلاحة و في مجالات أخرى كالصحة و التجارة و أملاك الولاية و غير ذلك كما
ان هذا المكتب من صلاحياته دراسة و متابعة المنزعات التي تكون بين الولاية و البلديات كما هو الحال
بينهم و بين مديريات المجلس الولائي المعنية بذلك عملية لا سيما ما يتعلق منها بوضع الترتيبات الخاصة بالبلديات
العامة، حيث المنزعات تصل أحيانا إلى القوائم في حالة رفض البلديات التي يتم من شأنها أن تكون
للغادة العامة لا سيما فيما يخص منح الترخيص التي يكثر فيها الطعن لدى العدالة كون أن يكون من صالح
أملاك الدولة لم يرضيهم مما يلجأوا إلى العدالة لإعادة النظر في الترخيص التالي:

ب- مكتب العقود الإدارية و المداورات البلدية: و يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية
في القرارات التي يصدرها الوالي كأداة الولاية و كل مديريات المجلس الولائي و هذا لأجل تنفيذها كما يتابع
المداورات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي و التي يتم تجسيدها بواسطة قرارات و لوائح تتعلق بملف
النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها من المجالات
الأخرى المتعلقة بغادة المصلحة العامة

ج- مكتب العقود الإدارية و المداورات البلدية: و يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية
المتعلقة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية و كذلك مداورات البلديات و
مدى تطبيقها و تجسيدها و تخص هذه المداورات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية و
الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العامة.

6- المفتشية العامة:

و يعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة و دائمة لتقويم نشاط الأجهزة
الهياكل و المؤسسات. يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم و حسب المادة
السادسة من المرسوم السالف الذكر نصت لها المهام الآتية الذكر:

-تقوم باستمرار عمل الهياكل و الأجهزة و المؤسسات قصد النقائص و اقتراح التصحيحات اللازمة.

-تسهر على الاحترام الدائم للتشريع و التنظيم المعمول بهما و المطبقين على مهام أعمال الهياكل و الأجهزة
و المؤسسات.

-بناء على الطلب الوالي يؤهل للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام و أعمال الأجهزة و
الهياكل و المؤسسات.

-تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال وقرره الوالي
و يجب أن تعد خصائل دورية عن أعمالها.

-ترفع إلى الوالي تقارير المفتشين التي يقررونها عقب إنهاء مهامهم و يرسل ملخص منها فوراً إلى وزارة
الداخلية و الجماعات المحلية.

7 المجلس الولائي:

هو تحت إشراف الوالي و يقوم بتنفيذ قرارات الحكومة و المجلس الشعبي الولائي.

يقوم المجلس و في إطار القوانين و التنظيمات السارية المفعول بالفحص كل المسائل المعروضة عليه من
طرف الوالي أو أحد أعضائه. و حسب المادة 22 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر يجتمع مجلس الولاية
في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي. و إذا وقع له مانع يخالفه الغائب العام كما أن
للمجلس أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما يتطلب الوضع ذلك، و يكلف بما يلي:
برمجة و تنشيط، ربط و تقويم و مراقبة عمل المصالح أو الأسلاك المهنية التي هي تحت إشرافه.

قائمة الملاحق

عداد و دراسة المشاريع و التكدبرات الخاصة بتنمية القطاعات بالولاية و هذا بالتنسيق مع الهياكل المعنية.

إعطاء آرائه حول المشاريع المصطرة على مستوى الولاية.

دور المجلس الشعبي الولاى:

و هيئة المداولة فى الولاية و مجلس يتم انتخابه لمدة خمسة (05) سنوات. يعقد أربع دورات عالية فى السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر 15 يوما على الأكثر، و يمكن تعديدها عند الاقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه لمدة لا تتجاوز سبعة أيام أو بطلب من الوالى، وتتخذ هذه الدورات خلال أشهر مارس، يونيو، سبتمبر و ديسمبر، و يمكن أن يعقد دورة استثنائية، و ينتخب الرئيس من بين الأعضاء يقوم الرئيس بإرسال الاستكعاء لاجتماعات المجلس الشعبى الولاى مع إشعار الوالى بذلك.

يودع المجلس الشعبى الولاى جميع الشؤون التابعة الاختصاص عن طريق المداولة.

يقدم المجلس الشعبى الولاى الآراء التى تقتضيها القوانين و التنظيمات، كما يمكنه أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية التى يرسلها الوالى للوزير المختص مرفقة برأيه فى أجل أقصاه 30 يوما.

يشمل اختصاصات المجلس الشعبى الولاى بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و هيئة إقليم الولاية و حماية البيئة و ترقية حصائلها النوعية.

مهام و مصالح ولاية المدينة

طبقا لأحكام القانون 90 - 09 و لاسيما المادة الأولى - الولاية - هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالى، و تشكل مقاطعة إدارية للدولة. وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون. توكل لها مهام الآتية الذكر:

- 1- السهر على تلبية حاجات و رغبات المواطنين و هذا بتأمين الحقوق و الواجبات.
- 2- تنفيذ القوانين و التنظيمات التى تضمن السير الحسن لشؤون و مصالح الولاية.
- 3- تقديم الحكومة تعميمات للوالى و هو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولى المديرىات و الأسلاك المهنية التابعة لها، و هذا ما يبعث للتطور المحلى الاقتصادى و الثقافى للولاية.
- 4- التنسيق بين مختلف الأعمال و الخدمات التى تقوم بها المديرىات و الأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- 5- فى إطار تكامل و انسجام الأعمال التى تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر و البلديات.

الانتمية فى ولاية المدينة.

تعتمد الولاية فى أداء مهامها على سياسة اتصالية سواء كانت داخلية أو خارجية و تكمن أهمية هذه الأخيرة فيما يلى:

- 01- توفير تدفق المعلومات بين العاملين داخل الولاية و هذا ما يبعث للتنظيم و النجاح فى التسيير.
- 02- تحقيق السمعة الطيبة للولاية لدى جمهورها الداخلى و الخارجى، ونقل صورة صادقة عنها خاصة من المسؤولين و هيئات رسمية.

قائمة الملاحق

- 04- وجود وحدة الاتصال و التنسيق المستمر للتعريف عن قرب على تطلعات و الشغلات للمواطن و تحمل بطرق و افعة على تلبيةها و التفاعل بها.
- 04- توسيع العلاقة بين الولاية و المواطن على أساس الثقة و التفاهم و هذا المصداقية.
- 05- علاقات طيبة مع الصحافة بكل انواعها من خلال لجانها بكل المعلومات.
- 06- تسهيل السير التنظيم لمصالح الدوائر و البلديات.
- 07- مساعدة مختلف المديريات و اعداد الأجهزة الادارية بالمعلومات التي تحتاج اليها.

تهام الاشرافية الاتصالية لولاية النديا:

تسعى المؤسسة الى تكوين صورة ايجابية مطرفة لها لدى الرأي العام عامة و فئة الجماهير المتعاطفة معها خاصة ، و قبل وضع و تنفيذ خطة اتصالية خارجية، يجب ممارسة نشاطات اتصالية داخلية وفق استراتيجيات اتصالية محكمة و واضحة المعالم، و هذا ما سنوضحه فيما يلي:

دور خلية الاتصال بالولاية:

خلية الاتصال هي مديرية او فرع في أي مؤسسة تهتم بمراقبة كل ما يصدر في وسائل الاعلام والاتصال حول المؤسسة و المتعاملين معها. لم تقوم بتلخيص أهم فقرة و عرضها على مسؤول للاطلاع عليها و اتخاذ ما يراه مناسباً بشأنها.

معرض الصحافة الوطنية اليومية:

حيث نقول اعضاء الخلية بانجاز معرض يومي للصحف الوطنية من خلال قراءات و قص كل المقالات الواردة في الصحف القروية و العربية التي تعالج مواضيع ذات علاقة بالولاية، أو أي نشاط تقوم به إحدى المديريات التي هي تحت وصايتها و تنظم حسب ترتيب محدد و ثابت اقترحه الخلية بالمواضيع الخاصة بالولاية أو إحدى الهيئات التابعة لوصايتها لم الباقي.

البيان الصحفي:

و من الأنشطة التي توليها خلية الاتصال هي البيان الصحفي إلى الصحفيين أو المرسلين الصحفيين المتعاملين معها لإبلاغهم بالنشاطات التي ينضمها الوالي كإيادة نقدية أو انعقاد دورة للمجلس الشعبي الولائي.

- عند وجود فريق صحفي يرغب في القيام برؤيتناج حول منطقة ما بالولاية أو موضوع خاص بها ، يبعث بغايس إلى الخلية التي بدورها تسلمه إلى الوالي حتى يعطي موافقته و تسلم للصحفي ورقة التسهيل المهمة حتى يتمكن من القيام بعمله و في نفس الوقت تقوم بإبلاغ مسؤول المنطقة المقصودة و يبعث معه فريق من الأمن بالإضافة إلى التنسيق و توطيد الاتصال مع الإدارات المختلفة و اقسام الولاية.

-تقديم مساعدات للإدارات الأخرى في مجال الاتصال.

-ممارسة حق الرد.

إشغال الاتصال الداخلي في الولاية: كل مؤسسة تسعى للنجاح و هذا يقوم على مدى اعتمادها على سياسة اتصالية فعالة حتى تضمن وصول المعلومات للعمل، حيث تتخذ أشكالا رسمية و أبعادا تتمثل في الاتصال المساعد ، النازل ، و الأفقي.

قائمة الملاحق

الاتصال الرسمي: هو أهم ركائز العملة الاتصالية داخل الولاية ، و يتضح ذلك من خلال نقل التعليمات و القرارات و الأوامر وفق القنوات الرسمية في إطار رسمي من أجل السير الحسن و التنظيم المحكم لمختلف الأقسام الإدارية بها، و يقام عن طريق التقارير و التعليمات و التوجيهات التي يصدرها الوالي بصفته الهيئة التنفيذية بالولاية، و هذا تطبيقاً لمداورات المجلس الشعبي الولائي، أو من الاجتماعات التنسيقية التي تعقد بين مختلف المديرات و مصالح الولاية و هذا بإصدارها إلى المدراء و الذين بدورهم ينقلونها إلى رؤساء المصالح إلى المدراء و بعدها إلى الوالي مباشرة.

و الاتصال الرسمي يعتمد على ثلاث اتجاهات هي:

-الاتصال النازل. -الاتصال الصاعد. -الاتصال الأفقي.

1- الاتصال النازل: هو الاتصال الذي يمر بين المسؤولين (الوالي) و المدراء و رؤساء المصالح مع الإطارات و الموظفين الذين تحت قيادتهم، و نجد هذا الاتجاه الاتصالي من فوق إلى تحت ، أي من القمة إلى القاعدة، على العموم أوامر و تعليمات تتعلق بالأمور المهنية و التسييرية و تحسين عمل الإدارة.

و التي تستمد من تعليمات الوالي و المجلس الشعبي الولائي أو تستمد من الاجتماعات التنسيقية التي تعقد بين مختلف المديرات و مصالح الولاية ، و هناك وسائل يتم عن طريقها الاتصال النازل في الولاية و تتمثل في:

أ- الوسائل الشفوية: و تتجلى في أغلب الأحيان في الأعمال اليومية في إطار النشاطات العادية ، مثلا:

تنظيم الأيام الدراسية و الملتقيات، و عقد الاجتماعات كاستدعاء مدير لإطارات مديريته لعقد اجتماع لدراسة مسألة التربصات و التكوينات لعمال الإدارة و التفتيش التي تتكفل بها ولاية المدينة، و ترقية الأعوان حسب مختلف القطاعات أو مثلا مناقشة مسألة إجراء المسابقات الوظيفية التي تنظمها الولاية في جميع جوانبها التقنية، المالية و في إطار هذا الاجتماع يقدم المدير برنامج يتضمن تعليمات و توصيات يوجهها في كل إطار لتطبيقها على مستواه، كما يتجلى أيضا في : بعث سائق إلى المديرات أو القطاعات المتواجدة على مستوى الولاية.

ب- الوسائل الكتابية: و تتمثل في محاضر الاجتماعات و التقارير التي يخضرها رؤساء المصالح لمعالجة المسائل المطروحة و الصعوبات التي تتوج في الأخير بتقارير مكتوبة ، كما يتجلى الاتصال النازل أيضا في الملصقات الجدارية و الإعلانات و التعليمات المتعلقة بالتنظيم و الحفاظ على الانضباط العام و أوقات العمل.....الخ،

2-الاتصال الصاعد: و هو عكس الاتصال النازل، حيث يتم من القاعدة إلى القمة أي من الموظفين إلى مؤوليههم و يظهر هذا النوع من الاتصال في الولاية من خلال مهمة المصالح و المكاتب المكونة لولاية المدينة، و المتمثلة في إعداد التقارير و النتائج عن الزيارات الميدانية و المشاكل المهنية التي تعيق عملهم، حيث يقوم المدراء الأمانة العامة أو الديوان و الذين بدورهم يقومون بإطلاعها للوالي، كما تقوم خلية الاتصال المتواجد على مستوى الولاية، بمهمة إطلاع الوالي بأي معلومة أو حدث داخل و خارج الولاية، و هذا عن طريق تحضير عرض صحفي يومي. *Revue de presse*

بالإضافة إلى التقارير و الإحصائيات و النتائج و مدى تطبيق المشاريع المرسومة و التي يقوم بإرسالها المدراء و الموظفين إلى الأمين العام أو إلى الوالي و تتم هذه العملية عن طريق البريد أو الهاتف و وسائل اتصالية أخرى.

و يظهر الاتصال الصاعد في حالات أخرى كعرض الموظفين لمشاكلهم المهنية عن طريق رسائل إلى الوالي أو الأمين العام أو المقابلة مباشرة.

قائمة الملاحق

الاتصال الداخلي: يعد الاتصال الداخلي في ولاية المدينة تورا همدان في التمسك من بين المميزات و المبرمج
و قد عن طريق عقد كل مديرية أو مصلحة لاجتماعات أسبوعية التي تجتمع بين المديريين من نفس
المستوى يحتفلون على معالجة قضايا داخلية و خارجية توجد الجهد بين إدارات كل مصلحة أو نفس
الشيء ينطبق على مستوى الموظفين الذين يكافئون المعلومات فيما بينهم

فموظفو مصلحة التكوين و تسيير العمل تكون بالاتصال بموظفي مصلحة التكوين و بينا المديريين و
تقوم هذه الأخيرة بتكليم و تسيير وخلق إعلامية أو أي مرجع من مديريه عبر شبكة التكوين التي تسمى اسمها
على التكوين أو كقيام موظفين من مصلحة ميزانية الدولة بواجباتهم من مديري و مكرهم حولها و جعلها
تماما به يقوم موظفين من مصلحة التنظيم التي تكون بنورها يستمرها و عديدها و مكرهم في مصلحة توري.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية.	الجدول رقم (01-01)
43	يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.	الجدول رقم (02-01)
50	يوضح خصائص الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة.	الجدول رقم (03-01)
52	يوضح مساهمات الباحثين في تحديد أنواع الثقافة التنظيمية.	الجدول رقم (04-01)
54	يبين أبعاد الثقافة التنظيمية.	الجدول رقم (05-01)
78	يوضح أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية.	الجدول رقم (06-01)
115	يوضح معايير الفعالية التنظيمية.	الجدول رقم (01-02)
136	يبين نظم مكافأة الأداء.	الجدول رقم (02-02)
140	يبين معايير فعالية أداء الموارد البشرية.	الجدول رقم (03-02)
147	يبين أنواع المرؤوسين.	الجدول رقم (04-02)
149	يبين أنواع المرؤوسين حسب مراحل العمل في المنظمات.	الجدول رقم (05-02)
171	يوضح أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة.	الجدول رقم (06-02)
172	يبين السلوكيات الإيجابية والسلبية للموارد البشرية.	الجدول رقم (07-02)
183	يبين عدد وتوزيع الدوائر والبلديات لولاية المدية.	الجدول رقم (01-03)
185	نموذج عن أداة القوائم الإسمية في إدارة الموارد البشرية.	الجدول رقم (02-03)
186	نموذج عن مدونة المناصب المالية.	الجدول رقم (03-03)
216	يبين عدد عبارات الاستبيان	الجدول رقم (04-03)
218	يبين سلم ليكرت المعتمد عليه في الدراسة.	الجدول رقم (05-03)
218	يبين درجات سلم ليكرت المعتمد عليه في الدراسة.	الجدول رقم (06-03)
221	يبين نتائج معامل بيرسون للارتباط.	الجدول رقم (07-03)
221	يبين نتائج معامل بيرسون لارتباط أبعاد الاستبيان.	الجدول رقم (08-03)
222	يبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ في الدراسة الاستطلاعية.	الجدول رقم (09-03)
222	يبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان.	الجدول رقم (10-03)
224	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	الجدول رقم (11-03)
225	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	الجدول رقم (12-03)
226	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	الجدول رقم (13-03)
227	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.	الجدول رقم (14-03)
228	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة.	الجدول رقم (15-03)
229	يبين المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة.	الجدول رقم (16-03)

قائمة الجداول

232	يبين مدى الموافقة على عبارات بعد احترام التنظيم الرسمي.	الجدول رقم (17-03)
233	يبين مدى الموافقة على عبارات بعد العلاقات بين المصالح.	الجدول رقم (18-03)
234	يبين مدى الموافقة على عبارات بعد البيئة التنظيمية.	الجدول رقم (19-03)
236	يبين مدى الموافقة على عبارات بعد المعرفة التنظيمية.	الجدول رقم (20-03)
237	يبين مدى الموافقة على عبارات بعد الالتزام التنظيمي.	الجدول رقم (21-03)
238	يبين مدى الموافقة على عبارات بعد الرضا الوظيفي.	الجدول رقم (22-03)
239	يبين نتائج المتوسط الحساب والانحراف المعياري لمحاو الاستبيان.	الجدول رقم (23-03)
240	يبين نتائج ترتيب أبعاد الدراسة.	الجدول رقم (24-03)
242	يبين نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	الجدول رقم (25-03)
243	يبين نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	الجدول رقم (26-03)
244	يبين نتائج معامل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة.	الجدول رقم (27-03)
245	يبين نتائج معامل الانحدار البسيط لأبعاد الثقافة التنظيمية.	الجدول رقم (28-03)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	نموذج (HOME) الذي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (01-01)
28	يوضح خصائص الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (02-01)
45	مصادر الثقافة التنظيمية حسب جونز وجارثر.	الشكل رقم (03-01)
47	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد.	الشكل رقم (04-01)
48	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدجارشاين.	الشكل رقم (05-01)
49	يمثل أنواع الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (06-01)
56	يوضح وظائف الثقافة التنظيمية حسب سيرنسون وبدرسون.	الشكل رقم (07-01)
58	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية حسب واغمان.	الشكل رقم (08-01)
66	يوضح آليات بناء الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (09-01)
67	يوضح آليات بناء الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (10-01)
68	كيفية بناء الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (11-01)
72	نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة.	الشكل رقم (12-01)
80	يوضح الثقافات الفرعية في المنظمات.	الشكل رقم (13-01)
94	نموذج سلوك التباين الثقافي (Sheth & Sethi).	الشكل رقم (14-01)
113	تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنظمة	الشكل رقم (01-02)
172	يوضح أثر القيم الثقافية.	الشكل رقم (02-02)
211	يوضح نموذج الدراسة.	الشكل رقم (01-03)
224	يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	الشكل رقم (02-03)
225	يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير السن.	الشكل رقم (03-03)
227	يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	الشكل رقم (04-03)
228	يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.	الشكل رقم (05-03)
229	يبين رسم بياني لتوزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة.	الشكل رقم (06-03)

الفهرس

الفهرس

أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية
19	تمهيد
20	المبحث الأول: إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية.
21	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
21	الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
24	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.....
26	الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
28	الفرع الأول: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية.....
31	الفرع الثاني: الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية
36	الفرع الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية.....
40	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية: العناصر، العوامل المحددة، المصادر
40	الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية
42	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
44	الفرع الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية
46	المبحث الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية.....
47	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية: مستويات، أنواع، أبعاد.....
47	الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.....
49	الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
53	الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
56	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية ومحدداتها.....
56	الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية.....
58	الفرع الثاني: مظاهر الثقافة التنظيمية.....
61	الفرع الثالث: محددات الثقافة التنظيمية.....
65	المطلب الثالث: بناء، المحافظة، وطرق التعبير على الثقافة التنظيمية.....
65	الفرع الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية.....
70	الفرع الثاني: أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية.....
73	الفرع الثالث: طرق التعبير على الثقافة التنظيمية.....
75	المبحث الثالث: التشخيص الثقافي للمنظمات.....
76	المطلب الأول: قياس الثقافة التنظيمية، الثقافات الفرعية.....
76	الفرع الأول: معايير قياس الثقافة التنظيمية.....

الفهرس

79	الفرع الثاني: مداخل قياس الثقافة التنظيمية
80	الفرع الثاني: الثقافات الفرعية في المنظمات
81	المطلب الثاني: تصنيف الثقافة التنظيمية
81	الفرع الأول: التصنيف البيئي
83	الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي
84	الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي
85	الفرع الرابع: الثقافة التنظيمية من مدخل استراتيجي
86	المطلب الثالث: أهمية التشخيص الثقافي
88	الفرع الأول: مراحل إدارة الثقافة التنظيمية
90	الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة
92	الفرع الثالث: التباين الثقافي
96	استنتاجات الفصل الأول

الفصل الثاني: فعالية أداء الموارد البشرية

98	تمهيد
99	المبحث الأول: الفعالية التنظيمية بالمنظمة الإدارية
99	المطلب الأول: الفعالية التنظيمية
99	الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
102	الفرع الثاني: قياس الفعالية التنظيمية
106	الفرع الثالث: تعدد مؤشرات قياس الفعالية
107	المطلب الثاني: المنظمة الإدارية
107	الفرع الأول: مفهوم المنظمة الإدارية
110	الفرع الثاني: مقومات المنظمة الإدارية
112	الفرع الثالث: فعالية الأداء التنظيمي
115	المطلب الثالث: فعالية المنظمة الإدارية
115	الفرع الأول: المنظمات الفعالة
118	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في المنظمات الإدارية
120	المبحث الثاني: الأداء البشري في المنظمات الإدارية
121	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية
121	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
126	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في قوة إدارة الموارد البشرية
129	المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية
129	الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

الفهرس

- 133..... الفرع الثاني: قياس فعالية أداء الموارد البشرية
- 136..... الفرع الثالث: معايير فعالية أداء الموارد البشرية
- 140..... المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية
- 141..... الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالفعالية التنظيمية
- 149..... الفرع الثالث: دور القائد في إدارة الموارد البشرية
- 150..... المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية
- 151..... المطلب الأول: بيئة المنظمة الإدارية
- 151..... الفرع الأول: البيئة التنظيمية
- 155..... الفرع الثاني: تحليل الموارد البشرية
- 160..... الفرع الثالث: موائمة الموارد البشرية مع بيئة المنظمة
- 162..... المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة الإدارية
- 162..... الفرع الأول: الفعالية الإدارية
- 165..... الفرع الثاني: التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على المنظمة
- 168..... المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية
- 168..... الفرع الأول: فعالية الموارد البشرية
- 170..... الفرع الثاني: أثر عناصر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية
- 175..... الفرع الثالث: تحديات الأداء الفعال للموارد البشرية
- 178..... استنتاجات الفصل الثاني
- الفصل الثالث: انعكاسات الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية المدية
- 180..... تمهيد
- 181..... المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
- 182..... المطلب الأول: التعريف بولاية المدية
- 182..... الفرع الأول: المعطيات التاريخية للولاية
- 183..... الفرع الثاني: مهام مصالح ولاية المدية
- 184..... الفرع الثالث: التنمية في ولاية المدية
- 184..... المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالولاية
- 184..... الفرع الأول: تسيير الموارد البشرية
- 194..... الفرع الثاني: المهام الاتصالية الاستراتيجية لولاية المدية
- 196..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لولاية المدية
- 197..... الفرع الأول: الوالي، الديوان، الأمانة العامة
- 200..... الفرع الثاني: مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة، المفتشية العامة
- 206..... الفرع الثالث: المجلس الولائي، المجلس الشعبي الولائي

الفهرس

208	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
209	المطلب الأول: منهجية الدراسة
209	الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
210	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
211	الفرع الثالث: مجتمع الدراسة
213	المطلب الثاني: التقنيات المستعملة
213	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات
214	الفرع الثاني: تقنيات جمع البيانات
215	الفرع الثالث: أداة الدراسة
219	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
219	الفرع الأول: تحديد أدوات المعالجة الإحصائية
220	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
221	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
223	المبحث الثالث: تحليل النتائج
224	المطلب الأول: عرض الخصائص الشخصية للمبحوثين
224	الفرع الأول: توزيع المبحوثين حسب الجنس، والسن
226	الفرع الثاني: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة
229	الفرع الثالث: عرض بيانات عينة الدراسة
231	المطلب الثاني: وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة
231	الفرع الأول: عرض وتحليل المحور الأول
235	الفرع الثاني: عرض وتحليل المحور الثاني
239	الفرع الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان
241	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
241	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
244	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
247	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
247	الفرع الأول: الواقع الثقافي للمنظمة
249	الفرع الثاني: واقع فعالية أداء الموارد البشرية
251	الفرع الثالث: نتائج الفرضيات
254	استنتاجات الفصل الثالث
256	خاتمة

الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية في الجزائر، وتأثيراتها على أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى معرفة قدرة الثقافة التنظيمية على تحقيق أداء فعال، بحيث تم الاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع من أجل بناء نموذج الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي، والاقتراب القانوني والمؤسسي والوظيفي، ومنهج دراسة حالة أحد المنظمات الإدارية المتمثلة في ولاية المدية بالجزائر، حيث تمت الاستعانة باستمارة الاستبيان التي تم بتوزيعها في مصالح ومكاتب التابعة لمقر الولاية على عينة قدرت ب66 فرد، وذلك من أجل جمع معلومات وبيانات حول الظاهرة المدروسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء الموارد البشرية.
 - وجود تأثير للثقافة التنظيمية وأبعادها على فعالية أداء الموارد البشرية.
 - وجود اهتمام قليل من قبل المنظمات الإدارية في الجزائر بمتغيرات مثل الثقافة التنظيمية والفعالية، كون طبيعة العمل الإداري فيها مغلق محدد بلوائح وقوانين واضحة.
- الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، فعالية أداء الموارد البشرية، المنظمة الإدارية، ولاية المدية.

Abstract

This study aims to shed light on the reality of organizational culture in administrative organizations in Algeria, and its effects on the performance of human resources, in addition to knowing the ability of organizational culture to achieve effective performance, so that Arab and foreign theoretical and field studies related to the subject were reviewed in order to build the study model. We also relied on the descriptive analytical approach, the statistical approach, the legal, institutional and functional approach, and the case study approach of one of the administrative organizations represented in the state of Medea in Algeria, where the questionnaire form was used that was distributed in the departments and offices of the state headquarters to a sample estimated at 66 individuals, from In order to collect information and data about the studied phenomenon, the study reached many results, the most notable of which are:

- A positive correlation between organizational culture and effective human resource performance.
- the impact of organizational culture and its dimensions on effective human resource performance.
- Administrative organizations in Algeria show little interest in changes such as organizational culture and efficiency, as the nature of administrative work in Algeria is closed by clear regulations and laws.

Keywords: organizational culture, organizational effectiveness, human resource performance, administrative organization, State of Medea.

Résumé

Cette étude vise à faire la lumière sur la réalité de la culture organisationnelle dans les organisations administratives en Algérie, et ses effets sur la performance des ressources humaines, en plus de connaître la capacité de la culture organisationnelle à atteindre une performance efficace, afin que les connaissances théoriques et de terrain arabes et étrangères Les études liées au sujet ont été revues afin de construire le modèle d'étude. Nous nous sommes également appuyés sur l'approche analytique descriptive, l'approche statistique, l'approche juridique, institutionnelle et fonctionnelle et l'approche d'étude de cas d'une des organisations administratives représentées dans le cadre. état de Médéa en Algérie, où a été utilisé le formulaire de questionnaire distribué dans les départements et bureaux du siège de l'État à un échantillon estimé à 66 personnes, de Afin de collecter des informations et des données sur le phénomène étudié, l'étude a atteint de nombreux résultats , dont les plus notables sont :

- Une corrélation positive entre la culture organisationnelle et le rendement efficace des ressources humaines.
- l'incidence de la culture organisationnelle et de ses dimensions sur l'efficacité du rendement des ressources humaines.
- Les organisations administratives en Algérie s'intéressent peu à des changements tels que la culture organisationnelle et l'efficacité, car la nature du travail administratif en Algérie est fermée par des règlements et des lois clairs.

Mots-clés : culture organisationnelle, efficacité organisationnelle, rendement des ressources humaines, organisation administrative, Wilaya de Médéa