

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



ARABI TEBESSI_TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBSSI_TEBESSA

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الميدان: علوم انسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: تنظيم وتنمية

الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة

دراسة ميدانية : مديرية المصالح الفلاحية - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

دفعة: 2018

اشراف الدكتور:

محمد مالك

معدت الطالبة:

• كنزة جبايلي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

اعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
فضيلة غرايبي	استاذ محاضر - ب-	رئيسا
محمد مالك	استاذ محاضر - ب-	مشرفا و مقررا
فيروز لطرش	استاذ مساعد - ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2018



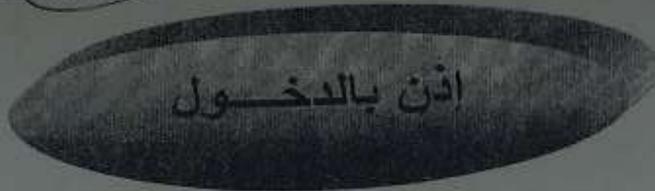
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرجح: 153 في 10.12.2017 / 2018/2017

تبسة في: 13/12/18

الى السيد:

السيد *[Signature]*
الموافق *[Signature]*



بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطالبة قسم علم الاجتماع

يرجى منكم السماح للطالب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): *[Signature]* كثرية جيلها

المستوى: *[Signature]* دبلوم ماستر

التخصص: علم اجتماع تعليم وتمهيد

موضوع البحث: *[Signature]* التفاعلات التبادلية وشمالية المؤسسة

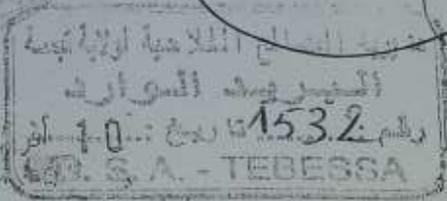
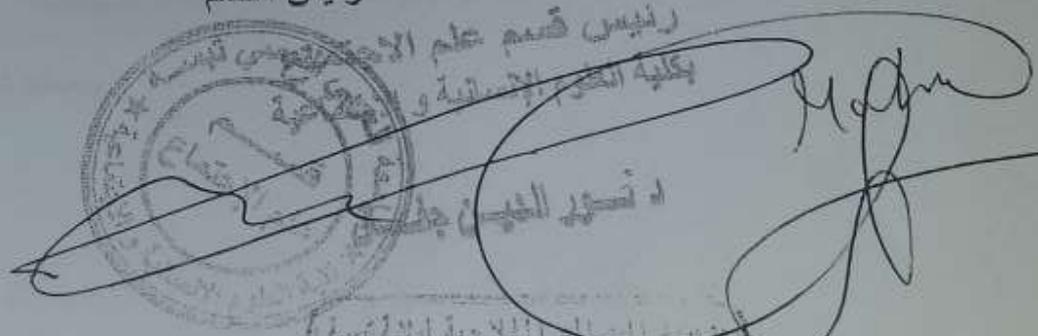
دراسة ميدانية جديدة في مجال المصاحف العلاحية *[Signature]*

ختاما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف

رئيس القسم

المؤشسية المستقبلية



2018



جامعة أسيوط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطالبة



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب (ة): حميدى كنزة

المُعد (ة) للمذكرة المعنونة بـ

الثقافة المتظمة وحالية المؤسسة
دراسة ميدانية لمديرية المصالح الفلاحية
لولاية تبسة

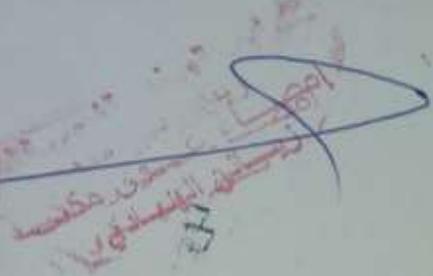
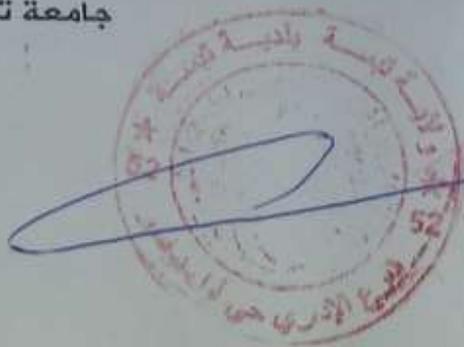
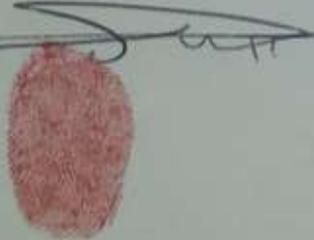
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص:

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لا سيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم. وعليه أمضي هذا التعهد.

جامعة تبسة في: 05/05/2018

توقيع الطالب



02 ماي 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرًا وإعانة بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وسع كل شيء علما والذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أما وقد وفقني الله لانجاز هذه الدراسة الحمد لله وأشكره

ويسرني أن أقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والاحترام لأستاذي الفاضل الدكتور مالك محمد الذي

مهد لي الطريق ولم يدخل عليا بالعطاء طيلة فترة الجاز هذا العمل منذ ان كان فكرة الى ان اصبح ماهو عليه

كما أتوجه بالشكر لاعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة هذا البحث وإثرائه

وأخص بالشكر كل موظفي مكتبة العلوم الاجتماعية

والشكر موصول لكل عمال مديرية الفلاحة بولاية تبسة

وفي الختام أقدم بالشكر لكل من أعانني ولو بكلمة سديدة او برأي حكيم أو دعائي دعوة خالصة وجزاهم

الله خير الجزاء واعانني على فعل الخير وردد الجميل

الوالد

الى من كلله الله بالهيبة والوقار
الى من علمني العطاء بكل افتخار
سنبقى كلماتك نجومنا اهتدي بها
والذي العزيز رحمه الله
الى معنى الحب والحنان والثاني
الى بسمته الحياة وسر الوجود
يامن كان دعائها سر النجاح
وتطلعت لنجاحي بنظرات الامل

أمي الحبيبة

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد
إلى الشمعة المشددة التي تدير حياتي
بوجودهم اكتسب قوة ومحبة

إخوتي

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي
وزرعوا في نفسي الطموح والمثابرة
إخواتي إلى من خلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء

إلى يتابع الصدق الصافي إلى من عرفت كيف اجدهم وعلموني ان لا اضيعهم

صديقاتي

إلى كل من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي وإلى كل محبي العلم والمعرفة
أهدي هذا البحث المنواضع

فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	الاهداءات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
02	1. أسباب اختيار الموضوع
02	2. الإشكالية
04	3. فرضيات الدراسة
04	4. أهمية الدراسة
05	5. أهداف الدراسة
06	6. الدراسات السابقة
10	7. تحديد المفاهيم
18	8. المقاربة السوسولوجية
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول ماهية فعالية المؤسسة
21	المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
25	المبحث الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية
25	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
30	المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية
32	المبحث الثالث: محددات الثقافة وأهم مداخلها
32	المطلب الأول: محددات الثقافة التنظيمية

33	المطلب الثاني: وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية
36	خلاصة
الفصل الثالث: فعالية المؤسسة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية فعالية المؤسسة
39	المطلب الأول: خصائص فعالية المؤسسة
39	المطلب الثاني: أهمية فعالية المؤسسة
41	المبحث الثاني: محددات الفعالية وصعوباتها.
41	المطلب الأول: مؤشرات قياس فعالية المؤسسة
43	المطلب الثاني: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
44	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم
46	المبحث الثالث: مداخل الفعالية وأهم متطلباتها
46	المطلب الأول: خصائص المنظمة الفعالة
46	المطلب الثاني: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
48	المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية
53	خلاصة
الفصل الرابع: الفصل التطبيقي	
55	تمهيد
56	أولاً: مجالات الدراسة
56	1. المجال الجغرافي
62	2. المجال البشري
62	3. المجال الزمني
63	ثانياً: العينة وكيفية اختيارها
63	ثالثاً: المنهج المستخدم
64	رابعاً: أدوات جمع البيانات
64	1. الملاحظة
65	2. المقابلة الحرة
65	3. الاستبيان
66	4. الوثائق والسجلات

الفصل الخامس: تحليل البيانات

68	أولاً: عرض وتحليل بيانات الاستثمار
68	1. البيانات الشخصية
68	2. متغير الجنس
69	3. حسب متغير السن
70	4. المستوى التعليمي
71	5. حسب الرتبة
71	6. حسب الأقدمية
73	عرض وتحليل بيانات المحور الأول
73	1. اعتراف المؤسسة بقيمة الفرد وتقدير جهوده
74	2. علاقة العاملين ببعضهم البعض
75	3. إعطاء المؤسسة أهمية للعمل والوقت
76	4. تعامل الرؤساء والمرؤوسين يسوده التقدير والاحترام
77	5. تعزيز المشاركة وحرية التصرف لروح الانتماء
78	6. الحصول على التشجيع والتحفيز من طرف المؤسسة
79	7. تماثل لقيم الفرد مع قيم العمل
80	8. تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة
81	عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
81	1. أهداف المؤسسة وتماشيها مع حجم المهام وكفاءة العامل
82	2. تنسيق وتقسيم الوظائف يتماشى مع أداء العاملين
83	3. العدالة والانصاف في توزيع الأعمال
84	4. تماشي الأعمال مع طبيعة التخصص
85	5. تأثير الهيكل التنظيمي على نمط السلوك والمردودية العمالية
86	6. مساهمة اللوائح التنظيمية في تكوين ثقافة الفرد
87	7. التنظيم الفعال يرتبط بالهياكل التنظيمية حسب رأي المبحوثين
89	عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
89	1. عدالة وشفافية الإجراءات الإدارية
90	2. تأثير التعليمات والقوانين على زيادة الأداء والكفاءة
91	3. قواعد المؤسسة تحفز العامل على الالتزام والانضباط
92	4. القواعد والقوانين وفعالية العامل

93	5. عدالة وشفافية معاملة رئيس المؤسسة
94	6. العوامل التي تجعل العامل يشعر بالاستقرار
95	7. العوامل المساعدة على تكوين ثقافة تنظيمية لدى الأفراد حسب آراء المبحوثين
96	8. كل ما من شأنه أن يساهم في تفعيل المؤسسة ضمن الثقافة التنظيمية حسب المبحوثين
97	ثانياً: تفسير النتائج على ضوء الفرضيات
97	تفسير النتائج الفرضية رقم 01
99	تفسير النتائج الفرضية رقم 02
100	تفسير النتائج الفرضية رقم 03
102	النتائج العامة
104	التوصيات والاقتراحات
106	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة	18
02	مصادر الثقافة التنظيمية	28
03	الأطراف المتعاملين مع المؤسسة	50
04	تصنيف الموظفين بمديرية المصالح الفلاحية تبسة	61
05	الوسائل المادية المستخدمة	62
06	تكرار متغير الجنس للعينة	68
07	تكرار متغير السن للعينة	69
08	تكرار متغير المستوى التعليمي	70
09	تكرار متغير حسب الرتبة	71
10	يمثل التكرار حسب الأقدمية	71
11	اعتراف المؤسسة بقيمة الفرد وتقدير جهوده	73
12	علاقة العاملين ببعضهم البعض	74
13	إعطاء المؤسسة أهمية للوقت والعمل	75
14	تعامل الرؤساء والمرؤسين يسوده التقدير والاحترام	76
15	تعزيز المشاركة وحرية التصرف لروح الانتماء	77
16	الحصول على التشجيع والتحفيز من طرف المؤسسة	78
17	تماثل لقيم الفرد مع قيم العمل	79
18	تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة	80
19	أهداف المؤسسة وتماشيا مع حجم المهام وكفاءة العامل	81
20	تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة	82
21	تأثير العدالة والانصاف في توزيع الأعمال	83
22	تماشي الأعمال مع طبيعة تخصص	84
23	تأثير الهيكل التنظيمي على نمط السوق والمردودية العمالية	85
24	مساهمة اللوائح التنظيمية في تكوين ثقافة الفرد	86
25	التنظيم الفعال يرتبط بالهياكل التنظيمية	87
26	عدالة وشفافية الإجراءات الادارية	89
27	تأثير التعليمات والقوانين على زيادة الأداء والكفاءة	90
28	قواعد المؤسسة تحفز العامل على الالتزام والانضباط	91
29	القواعد والقوانين وفعالية العامل	92
30	عدالة وشفافية معاملة رئيس المؤسسة	93
31	العوامل التي تجعل العامل يشعر بالاستقرار	94

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية	01
68	تكرار متغير الجنس للعينة	02
69	تكرار متغير السن للعينة	03
70	تكرار متغير المستوى التعليمي	04
71	تكرار متغير حسب الرتبة	05
71	يمثل التكرار حسب الأقدمية	06
73	اعتراف المؤسسة بقيمة الفرد وتقدير جهوده	07
74	علاقة العاملين ببعضهم البعض	08
75	إعطاء المؤسسة أهمية للوقت والعمل	09
76	تعامل الرؤساء والمرؤسين يسوده التقدير والاحترام	10
77	تعزيز المشاركة وحرية التصرف لروح الانتماء	11
78	الحصول على التشجيع والتحفيز من طرف المؤسسة	12
79	تماثل لقيم الفرد مع قيم العمل	13
80	تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة	14
81	أهداف المؤسسة وتماشيتها مع حجم المهام وكفاءة العامل	15
82	تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة	16
83	تأثير العدالة والانصاف في توزيع الأعمال	17
84	تماشي الأعمال مع طبيعة تخصص	18
85	تأثير الهيكل التنظيمي على نمط السوق والمردودية العمالية	19
86	مساهمة اللوائح التنظيمية في تكوين ثقافة الفرد	20
87	التنظيم الفعال يرتبط بالهيكل التنظيمية	21
89	عدالة وشفافية الإجراءات الإدارية	22
90	تأثير التعليمات والقوانين على زيادة الأداء والكفاءة	23
91	قواعد المؤسسة تحفز العامل على الالتزام والانضباط	24
92	القواعد والقوانين وفعالية العامل	25
93	عدالة وشفافية معاملة رئيس المؤسسة	26
94	العوامل التي تجعل العامل يشعر بالاستقرار	27



សំរាប់ សំរាប់



مقدمة عامة

مقدمة:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي يشهدها العالم وجب على المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فقد أدركت المؤسسات أهمية المورد البشري وارتباطه بنجاحه ما دفعها للاعتماد على التشكيلة الثقافية والاجتماعية وهذا ما يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت المؤسسات أهمية قصوى للقيم الثقافية المساعدة على النجاح كالانضباط والتقدير والاحترام، فالثقافة التنظيمية تعتبر قائدا مهما في تفعيل التنظيم وتسوية الطريق للوصول إلى الأهداف المرجوة لما لها من دور بارز في بناء الأفراد وإعدادهم إعدادا عمليا متميزا.

فأب الثقافة التنظيمية يقوم على جماعات بشرية تربطها علاقات إنسانية وتجمعها أهداف وأغراض مشتركة وتحكمها مجموعة قواعد وقوانين بغية تحقيق الغايات.

فلا يمكن تصور مؤسسة دون توفر مجموع القيم والمعتقدات التي يتفاعل من خلالها الأفراد لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بكفاءة وفعالية، حيث أن حجم المؤسسات وأهدافها لم يعد يقاس بعدد العاملين والآلات بل بمدى فعاليتها وكفاءتها في الإنجاز

كل هذه المعطيات تحتم على المؤسسات تبني نظم وسياسات تنمي الكفاءات والمهارات بغية الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية وبأسلوب ناجح وفعال ما يضمن بقاءها واستمرارها باعتبار أن فعالية المؤسسة أحد أبرز الغايات التي تنشدها المنظمات.

وقد جاءت تغطيتي لهذا الموضوع موزعة على خمس فصول، نظرية وميدانية نوجز عناصرها في النقاط

التالية:

الفصل الأول: يتناول موضوع الدراسة حيث يضم الإشكالية، فروض الدراسة، أهمية وأسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة (الجزائرية والعربية).

مقدمة عامة

الفصل الثاني: ويضم الإطار النظري للثقافة التنظيمية وقد تم التطرق فيه إلى ماهية الثقافة التنظيمية من خلال خلفية تاريخية وأهمية الثقافة في حياة المنظمات، مكوناتها، أبعادها وأنواعها وأهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للتعرف على أهمية فعالية المؤسسة وعلى أهم محدداتها والصعوبات التي تتخلل قياسها، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها وفي الأخير التعرف على أهم مداخلها ومتطلباتها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة، وقد خصص للتعرف على مجالات الدراسة (المكان والزمان البشري) والتعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة وأهم خصائصها مع ذكر المنهج المتبع والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، الملاحظة، المقابلة، الاستبيان والوثائق والسجلات.

الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسير النتائج من خلال عرض وتحليل بيانات الاستمارة، حيث اشتمل التحليل على المحاور الرئيسية ثم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات للتحقق من صدقها، وأخيرا تم إدراج بعض التوصيات والاقتراحات ليتم وضع خاتمة وارفاق قائمة المراجع والملاحق.



الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع

2. الإشكالية

3. فرضيات الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

6. الدراسات السابقة

7. تحديد المفاهيم

8. المقاربة السوسيولوجية



1. أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع نذكر منها:

- الميول الشخصي للموضوع ومحاولة التعمق والمساهمة فيه.
- زيادة درجة الاهتمام بالموضوع بسبب التحديات والتعقيدات المحيطة بالمؤسسة.
- التعرف على خصوصية الثقافة داخل المؤسسة.
- ارتباط الموضوع بتخصصي "علم الاجتماع تنظيم وعمل" وبالتالي محاولة البحث عن تفسير سوسيولوجي يلائم زاوية التخصص.
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على ثقافة المؤسسة من خلال إيضاح مدى أهميتها في رفع وزيادة فعالية المؤسسة.
- اشتداد المنافسة والتطور السريع الذي فرض على المؤسسات مواكبة التغيرات وتبني ثقافة مبنية على أسس متينة لضمان البقاء والاستمرار.

2. الإشكالية:

تواجه المنظمات العديد من الضغوطات والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات وتتصاعد فيها قوى التغيير في مواطن عدة وتتبدل الأوضاع بسرعة متناهية، وهو ما يحتاج من المنظمات والحكومات اتخاذ الترتيبات اللازمة وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج، بل وتعديل ثقافة هذه المؤسسات بكاملها، حتى نستطيع مواجهة هذه التحديات ومن ثمة تقديم قدراتها على البقاء والنمو والتكيف مع التغيرات العالمية كمؤشر يتحدد طبقاً له مستوى الفعالية التنظيمية.

حيث أن تحقيق الأهداف بأكبر فعالية يتطلب تبني نظم وسياسات ترفع من كفاءات ومهارات الفرد وتوجيه سلوكياته واتجاهاته حتى يكون للمؤسسة رأس مال فكري تستطيع من خلاله البقاء والاستمرار.

فقد ارتبط هذا التوجه الفكري الجديد "الثقافة التنظيمية" بظروف وأزمات متعددة، وما ترتب عنها من معيقات مختلفة شهدتها المؤسسات، فطرحت الثقافة كمدخل مركزي لتحليل واقع المؤسسات بعدما اقتنع جل المراقبين بعجز المستويات التكنولوجية والاقتصادية والبنوية عن احتواء اختلال سير المؤسسة وفهمه، حيث اعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة الحامل لمختلف الأجوبة لما كان يطرح من تساؤلات وانتقادات لمرحلة اتسمت بأزمات عامة، فقد امتازت هذه الثقافة بالدعوة لضرورة إعادة هيكلة المؤسسة بصورة جديدة، لذا استخدم من طرف مسيري المؤسسات كوسيلة استراتيجية قد تمكنهم من خلق نمط جديد من العمال يفقهون فلسفة المؤسسة وبرامجها ويندمجون مع أهداف المؤسسة وغاياتها خاصة بعد ما استجد من مشكلات على مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة مما دعا للتفكير بطرق جديدة ومختلفة في كيفية إدارة المناخ الاجتماعي للمؤسسة والسيطرة عليه، فالثقافة تعد بمثابة بطاقة تعريف للمنظمة والمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة فهي مرآة عاكسة لصورة المؤسسة.

ونظرا لأهمية الفعالية داخل المؤسسة كان لزاما عليها الإعداد لثقافة قادرة على إعداد إطارات إدارية وتصميم نماذج ومحددات عملية سليمة لرفع الكفاءات وتأطير الإمكانيات وتوجيهها ضمن استراتيجية ناجحة، كلها عوامل تسعى لتحقيق فعالية تنظيمية عالية لما لها من ارتباط بتقويم المنظمات وتقييم عملياتها التنظيمية وسياستها وبرامجها المطبقة، ما يؤكد ضرورة تحديد الخطوط العريضة المناسبة والمميزة بين المنظمة الفعالة وغير الفعالة على حسب الأهداف المعلنة والتي لا تتحقق إلا من خلال نظام نسقي متكامل يعتمد على جميع عناصر التنظيم.

فلا يمكننا الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومتميزة دون أن نحدد درجة فعالية الأسس المبنية عليها، وذلك بالاعتماد على كافة الأطر المعنية وما يحكمها من سلوكيات وأخلاقيات حيث يتحدد نجاح المؤسسات على أساس قدرتها على التنافس وضمن وجودها واستمراريتها، وهذا لا يتحقق إلا بامتلاكها للكفاءة والفعالية ما يغذي وضعها ويجعلها تملك مزايا صلبة يصعب محاكاتها من طرف المنشأة المنافسة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ كيف تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة الفعالية داخل المؤسسة؟

وفد نتج عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- هل تساهم القيم والمعتقدات في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

2- هل تساهم اللوائح التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

3- كيف تساعد القواعد والقوانين في زيادة الثبات والاستقرار داخل المؤسسة؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

❖ للقيم والمعتقدات دور في تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية:

❖ تعتبر اللوائح التنظيمية مرتكزا أساسيا يساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة.

الفرضية الثالثة:

❖ تساعد القواعد والقوانين في زيادة الثبات والاستقرار داخل المؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة من المواضيع التي حازت على اهتمام العديد من العلماء والمفكرين في علم الاجتماع وكذا المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها، حيث سعت المؤسسات جاهدة لتحسين ظروف ومستوى أدائها وذلك بالبحث عن أساليب وطرق ترفع وتزيد من فعاليتها في سبيل تجسيد أهدافها، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بالثقافة والأخذ بها، حيث أن فعالية المؤسسة لا يحكمها فقط ما تملكه من آلات وتكنولوجيا متقدمة، بل بما توفر وما تحمله من قيم ومعتقدات ونظم ترفع من مستوى أدائها.

فالواقع المتاح يدفعنا للتساؤل بإلحاح عن حجم الاندماج والارتباط الحقيقي للإطارات المسيرة ودورها في تفعيل وتطوير المنظمة ضمن مسار ثقافة مؤسسة، ومبنية على مجموعة من القيم واللوائح وإبراز دورها ومساهمتها في تجسيد الأهداف، وضمن الصعوبات والتعقيدات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات أصبح لزاما عليها ترسيخ مجموعة من الاعتقادات والقيم المتفق عليها بين أعضاء التنظيم للحفاظ على الاستقرار وتكريس الديمومة والبقاء.

5. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الراهنة إلى محاولة فهم وتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في إطار فعالية المؤسسة، ومن ثمة تحديد جملة من الأهداف الموضحة كالتالي:
- توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية والكشف عن تأثيرها في زيادة فاعلية المؤسسة.
 - معرفة العلاقة الكامنة بين الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة.
 - لفت انتباه المؤسسة إلى واقع الثقافة وكيفية تنميتها وترسيخها.
 - تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية، وإبراز قدرتها على زيادة الفعالية داخل المؤسسة.
 - تشخيص واقع الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة.
 - السعي لتحقيق ترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانيا.
 - التوصل لاقتراحات يمكن أن تساهم في تنمية وزيادة الفعالية التنظيمية وتدعيم قدرتها وذلك باعتمادها على ثقافة المؤسسة كخلفية.

6. الدراسات السابقة:

1.6. الدراسات الجزائرية:

تعتبر الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة من المواضيع التي تتقاطع حولها العديد من الاتجاهات والآراء وكذا الدراسات في العلوم الإنسانية عامة وفي علم الاجتماع على وجه التحديد ومن بين هذه الدراسات نذكر ما ذهبت إليه:

❖ سامية معاوية في دراسة بعنوان: "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية"-

دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار-عناية (2009)، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي تمثل في:

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تنظيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

وقد تفرعن منها عدة أسئلة:

- هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال؟

- هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الانتماء لدى العمال؟

- هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء عند العمال؟

- هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل لدى العمال؟

فقد سعت هذه الدراسة للكشف عن مساهمة الثقافة التنظيمية في تحديد وتدعيم العلاقات الاجتماعية

بين العمال، ولتوضيح هذه العلاقة استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة بهدف إعطاء صورة شاملة لدراسة

الظاهرة والذي تم توظيفه في مختلف مراحل البحث، وعلى هذا الأساس استخدمت الباحثة الأدوات التالية

(الملاحظة، المقابلة، القياس السوسيومترى، الوثائق والسجلات) وبعد عمليات البحث وحجم البيانات الميدانية

المحصلة توصلت الباحثة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير وفعال في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم المكرسة.

❖ دراسة نورالدين تاويريت بعنوان "دراسة الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" - مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم نفس التنظيم والعمل، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من طرح عدة أسئلة تمثلت في:

- لماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟ وهل هناك عملية يمكن اتباعها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها؟ ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي شامل للمنظمة من خلال الوعي بأهمية التقييم التنظيمي ومعرفة العلاقة بين متغيري البحث؟

ومن أجل البحث الميداني قام الباحث بطرح فرضية عامة متمثلة في:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.

وتفرعت منها فرضيات جزئية كالتالي:

الفرضية الأولى: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

الفرضية الثانية: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (نفس- إجتماعية) للمنظمة.

وللإجابة على أسئلة البحث وإثبات صحة الفرضيات من خطأها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يكتفي بعملية الوصف فقط، بل يتعدى لتفسير وتحليل المعلومات، حيث قام الباحث بدراسة استطلاعية للميدان على مدار 06 أشهر مفاده الوقوف على واقع التقييم وعلاقته بفعالية التنظيم ليتوصل إلى عدة نتائج أهمها الغياب الكلي للتقييم رغم إدراك أهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية مرتكزا على إقرار الواقع بذلك.

كما استخدم الباحث عدة أدوات بحثية مساعدة في جمع البيانات والمعلومات بغرض دراسة النماذج النظرية في واقع التقييم التنظيمي منها: كريقة تحليل المحتوى، دراسة الحالة والمقابلة. وكخلاصة لما تقدم وبعد عمليات البحث الميداني توصل الباحث إلى بناء نموذج متكامل للتقييم يستخدم في قياس الفعالية، ما يدعو للقول بتحقيق الفرضية العامة للبحث وبذلك توفير وسيلة لقياسها اصطلاح عليها "التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة" للوقوف على نقاط قوة وضعف المنظمة في جوانبها التنظيمية والسلوكية.

2.6. الدراسات العربية:

نستعرض فيما يلي ما توافر لنا من الدراسات العربية التي قاربت موضوع الدراسة فنجد:

❖ دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات-دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

استهل الباحث دراسته بطرح سؤال الإشكالية المتمثل في:

- ما أثر الثقافة السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟

حيث هدفت الدراسة للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن سؤال البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الكتب العربية والأجنبية والدوريات إضافة للإستبانة، وتم تغريغ البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تختلف من جامعة لأخرى وليست واحدة، وأن الجامعة توفر الظروف الملائمة ما يساير التطوير التنظيمي، ما يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

❖ دراسة عامر صالح بنات بعنوان: "الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة من خلال طرح

تساؤل رئيسي تمثل في:

- ما مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة؟

وذلك لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الفعالية التنظيمية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تنوعت أدوات البحث المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق منها: الملاحظة، الاستبانة، المقابلة، الاختبارات والمقاييس بأنواعها، وبعد الدراسة الميدانية وتحليل المعلومات المتحصل عليها تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها: اهتمام وتركيز الجامعة الإسلامية على أبعاد الفعالية التنظيمية وتباين مستوياتها رغم اختلاف أبعادها، كما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للفعالية التنظيمية.

3.6. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد العرض الملخص لما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة حاولنا تسجيل بعض الملاحظات العامة

نوجزها في الآتي:

- ✓ عدم تحديد بعض المفاهيم الإجرائية بدقة في بعض الدراسات.
- ✓ تنوع المتغيرات التي تناولها الباحثون مع مفهوم الثقافة التنظيمية/الفعالية المؤسسة.
- ✓ أبرزت الدراسات تعدد وتنوع مقاييس الفعالية المؤسسية، فلم يتم الاتفاق على معايير محددة وموحدة حتى يتم تقييم المؤسسات بشكل سليم.
- ✓ اعتماد الدراسات على عرض بعض النظريات المفسرة للثقافة والفعالية في الإطار النظري وهذا أمر جيد، ولكن هذه النظريات لم يتم الأخذ بها عند تحليل البيانات ما أفقدها مصداقيتها العلمية.

4.6. مزايا الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على محتوى الدراسة في جوانبها النظرية والميدانية تبين لي أهميتها في الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بموضوع حساس له أهميته وقيمه في البحث السوسولوجي، باعتبار أن هذه الدراسات تعالج نفس متغيرات البحث الحالي (الثقافة التنظيمية/فعالية المؤسسة) من حيث الماهية وتختلف عنها من حيث المؤشرات وبالتالي تعتبر نقطة التقاطع مع الدراسة.

كما تكمن أوجه الاستفادة في تكوين خلفية عامة عن متغيرات البحث ومؤشراتها ما عزز من عمق الدراسة الحالية وإثراء إطارها النظري والافادة من بناء وتحديد أهداف الدراسة الحالية.

7. تحديد المفاهيم:

✓ مفهوم الثقافة:

يعرف مصطلح الثقافة بالكل المركب الذي يتكون من المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعادات، وغيرها من المقدرات والأعراف التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في مجتمع.

وبسيادة لفظ "ثقافة" فهذا لا يمنع وجود اختلاف في الدلالات الأصلية في اللغة العربية "فثقّف" بمعنى "حذق وفهم" وضبط ما يحويه وقام به وتعني كذلك فطن، ذكي، ثابت المعرفة بما يحتاج إليه، كما تعني تهذيب وتشذيب وتسوية بعد اعوجاج.⁽¹⁾

وفي القرآن الكريم: بمعنى أدركه وظفر به كما في قوله تعالى: {مَلْعُونِينَ ۖ أَيِنَّمَا تُؤْتُوا أُخْدُوا وَقْتُلُوا

تَقْتِيلًا}.⁽²⁾

(1) عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرف الثقافي، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 158.

(2) سورة الأحزاب، الآية 61.

وتعرف الثقافة في علم الاجتماع بأنها البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل لآخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكنسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك.⁽¹⁾

يعرفها إدوارد تايلور بأنها ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعنصر في المجتمع.⁽²⁾

وتعرف الثقافة أيضا على أنها تعني جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا الوراثة، ويشترك عناصر المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل حيث تمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه الفرد.⁽³⁾

ويركز علماء الاجتماع في دراسة الثقافة كجملة عادات وتقاليد ناتجة عن التفاعل الاجتماعي ومساهمتها في ضبط وتنظيم السلوك والعلاقات في المجتمع.⁽⁴⁾

✓ الثقافة التنظيمية:

تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية واختلفت، فنذكر منها ما يلي:

يعرفها تشارلز هاندي **Charles Handy** بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي تتم وفقها ممارسة السلطة، ومكافئة العاملين ومراقبتهم.

(1) عدنان أبو مصلح: مرجع سابق، ص 159.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: التربية والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 146.

(3) أنتوني غندر وكارين بيرد سال: علم الاجتماع مع مدخلات عربية، تر: فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، ط2، بيروت، لبنان، 2005، ص 82.

(4) عبد المجيد البصير: موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، دط، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص 173.

ويرى شين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المؤسسة" بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.⁽¹⁾

وتعرف بأنها تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة.⁽²⁾

ويعرف محمد القريوتي الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم حيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء حول خصائصه والسلوك المتوقع منه.⁽³⁾

وتعرف على أنها نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.⁽⁴⁾

ويعرفها سعد غالب ياسين على أنها منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري.⁽⁵⁾

التعريف الإجرائي:

وهي ذلك النظام من المعتقدات والقيم ومجموعة القوانين والقواعد التي تشكل سلوك الأفراد وتحكمه داخل المنظمة.

هي تراث مشترك من المبادئ الأساسية والمعاني والرموز والأفكار التي تميز العلاقات الإنسانية ويشترك فيها كل أفراد التنظيم حول كيفية العمل وممارسته.

(1) محمد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص51.

(2) موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، الأردن، 1995، ص 403.

(3) عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق ندوة عمل الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 55.

(4) عائشة التاييب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المودة العربية للطبع والنشر والترجمة، ط1، القاهرة، مصر، 2011، ص 69.

(5) ياسين سعد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999، ص 39.

✓ مفهوم الفعالية التنظيمية:

من الوظائف الهامة والحساسة التي يتعين على المؤسسة وضعها والوصول إليها وبلوغها في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء، ويتوقف ذلك على كفاءتها في الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها وبصيغة أخرى على فعاليتها حيث تختلف تعاريف الفعالية باختلاف المناهل والمدارس.

- يعرفها **Barnard** على أنها تحقيق الهدف المحدد.
- يعرفها **etzioni** على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة.
- ويعرفها كل من **Freeman و Hannan** على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية النتائج المحصلة.
- يعرفها **miles** على أنها القدرة على تحقيق أدنى إشباع لرغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة استراتيجية بالمؤسسة، وهذه الأطراف تضم كل من جماعات المصالح، الملاك، الأفراد، منافسون، زبائن، موردون... إلخ.⁽¹⁾
- يعرفها **katz et kahn** على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء، الاستمرار والتحكم.
- ويعرفها **Mohoney et Streets** على أنها المرونة والإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع.⁽²⁾
- ويعرفها **M. BARTOLI** على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدره خلال قياس الانحراف.⁽³⁾

(1) صلاح الدين عون الله: مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، جويلية 1987، ص 9.

(2) عبد الوهاب سويسي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 47.

(3) Abdelaziz roubah : **compétitivité des banques luxembourgeois monnaie unique et prospective stratégique**, thèse de doctorat en science de gestion, université Nancy 2, France, p 57-60.

- ويرى كل من **kast et Rosenzweig** أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.⁽¹⁾

✓ التعريف الإجرائي:

- القدرة على تحقيق الأهداف من خلال استغلال الموارد والوسائل المتاحة بشكل أمثل.
- قدرة المؤسسة على الاستقرار ولبقاء والإبداع بأفضل الطرق لتحقيق الأهداف المقدره والتكيف مع البيئة المحيطة.

❖ المعنى اللغوي:

الجمع مؤنثات، صيغة المؤنث لمفعول.

المؤسسة: منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.⁽²⁾

❖ اصطلاحا

- المؤسسة: عرف الكاتب Bobbins المؤسسة بأنها كيان إجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية، راشدة وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حدّ ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، ومن هذا التعريف نجد أنّ:
- المنظمة كيان إجتماعي: أي أنّ هناك مجموعة أفراد يعملون معا ويتفاعلون معا بصورة شبه مستمرة ومنظمة نوعا ما، أي تربطهم علاقات تتصف بالإستمرارية وأما كون هذا النظام مفتوحا، فهذا يعني أنّ المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها.

(1) James Price: **organizational effectiveness an inventory of propositions**, Richard d Irvun, Homewood, Illinois, 1968, p 03.

(2) محمد بن يعقوب الفيروز آبادي: **القاموس المحيط**، مؤسسة الرسالة، ط5، 1995، ص 143.

- تنسيق الوعي: نظراً لأنّ هذا النظام يضم مجموعة أفراد لديهم أدوار وتطلعات وتوقعات ورغبات متفاوتة، لذا ينبغي التوفيق وتحقيق الإنسجام والتناغم بين هؤلاء الأفراد منعا لتبديد الجهود والموارد ولضمان إنجاز الاعمال.

- لهذا النظام حدود شبه معروفة تميز من ينتمي له، ومن لا ينتمي إليه، علماً بأنّ هذه الحدود هلامية، ويمكن أن تتغير من حين لآخر.

- يعرف "تالكوت بارسنز" المؤسسة بأنها: "وحدة إجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافاً محدّدة".⁽¹⁾

من هذا المعنى نفهم أنّ المؤسسة عبارة عن نسق إجتماعي، لكي يحقق وجوده عليه أن يحدّد أهدافه التي ترسم أبعاده ونشاطاته، وعليه أن يحدّد الأمور التي يجب أن يكافح من أجلها إذا ما أراد البقاء والإستمرار، وتكمن أهمية هذه الأهداف في كونها السند الذي يبرّر وجوده والمحك الذي تقيس به فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف.⁽²⁾

أمّا "ماكس فيير" فيعرف المؤسسة على أنّها: "نظام يتميّز بوجود ورش مزوّدة بوسائل الإنتاج غير البشرية يمتلكها جميعاً شخص واحد هو صاحب العمل دون العمال، ويظهر فيه مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث توجد قوة ميكانيكية آلية تحتاج إلى تخصص دقيق لتشغيلها والعناية بها".⁽³⁾

❖ مصطلحات مرتبطة بالفعالية:

أ. الكفاءة efficiency:

جاء في لسان العرب "الكفيء"، النظير وكذلك الكفاء والكفوء، على وزن فعل وفعول والمصدر الكفاءة بالفتح والمد، ونقول لا كفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر لا نظير له، والكفاء النظير المساوي، وتكافأ

(1) عبد الله محمود عبد الرحمان: سوسيولوجية التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 13.

(2) السيد الحسني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف الجامعية، مصر، 1975، ص 70.

(3) عبد الباسط محمد حسن: علم الإجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، ص 113.

الشيئان تماثلا وكافأه وكفاء، ومن كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب، أي قدر ما يكون مكافئا له، والإسم الكفاءة والكفاء وأكفأت الإبل أي كثر إنتاجها.⁽¹⁾

هي حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات (خاصة بالوسيلة).

وتعرف أيضا على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة وترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس بالنسبة التالية: الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات.⁽²⁾

وانطلاقا من هذا يمكن أن نفرق بين الفعالية والكفاءة، إذ أن الفعالية هي استخدام واستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج.

ويمكن الإشارة إلى أن هناك تمازج بين الفعالية والكفاءة فالفعالية التي يوصف بها فعل معين تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق الأهداف المحددة ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال بل **تتعدد** على طريق العلاقة بين الوسائل المعتمدة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها.⁽³⁾

ب. الأداء performance:

تختلف الآراء بين الكتاب والباحثين في تعريف الأداء:

جاء في معجم الوسيط: أدى الشيء أي قام به، أدى الدين أي قضاها، وأدى الصلاة أي أقامها لوقتها،

وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه.⁽⁴⁾

(1) ابن منظور: لسان العرب، دار احياء التراث العربي، ط1، مجلد 12، بيروت، 1988، ص 112-115.

(2) علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 06.

(3) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، د ط، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 200.

(4) إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، دار الدعوة للنشر والتوزيع، ط 4، القاهرة، مصر، 2004، ص 31.

ويعرفه ميلار وبروملي **miller et bromiley** على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد

المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (1)

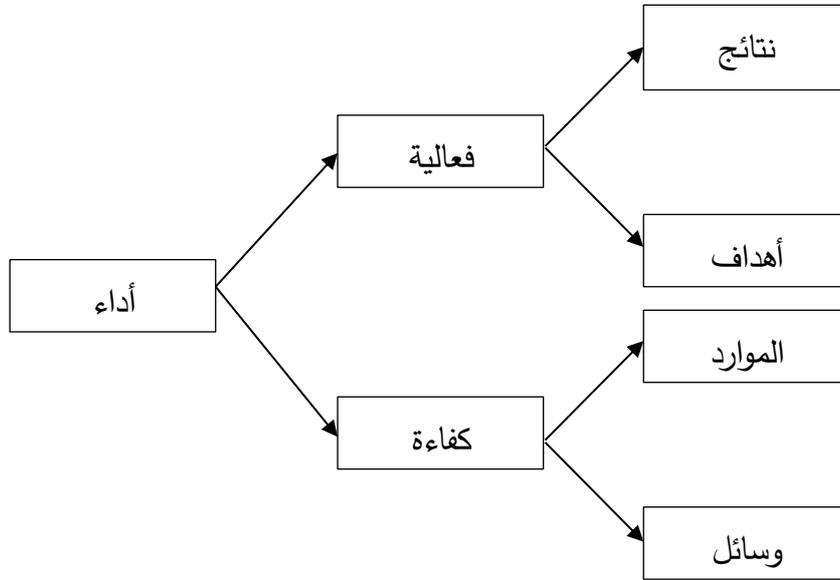
ويعرفه بيتر دركار **peter drucker** على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن

بين رضا المساهمين والعمال. (2)

فالأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق أهداف المؤسسة وهو البقاء في سوقها واستمرارها في

نشاطها في ظل التنافس ومن ثمة المحافظة على التوازن في مكافئة كل من المساهمين والعمال.

الشكل رقم (01): علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية



المصدر: بعجاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة، مذكرة

ماجستير، فرع علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010، ص 20.

(1) أحمد زكي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1982، ص 310.

(2) بيتر دراكر: ممارسة الإدارة، مكتبة جيري للترجمة والنشر والتوزيع، ط 1، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 165.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد الاختلاف بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف وتوفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات والاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: المرجع نفسه، ص 201.

8. المقاربة السوسولوجية:

يطلب على الباحث تحديد إطار نظري يوجه مجرى ومسار البحث قبل الانطلاق والشروع في البحث الميداني وقد تم الاعتماد على مقاربة نظرية تتناسب والاشكالية البحثية ألا وهي البنائية الوظيفية. حيث نجد تالكوت بارسونز وهو من أبرز روادها قد حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا على التوجهات القيمية السائدة- أو التي تحتويها- التنظيمات المختلفة، فحسب رأيه فإن القيم السائدة هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعا شرعيا وتكفل له حل متطلبات البقاء والاستمرار باعتبار أن الثقافة متغير رئيسي داخل التنظيم وعامل مفتاحي للنجاح والفعالية.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: محددات الثقافة وأهم مداخلها

المطلب الأول: محددات الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

خلاصة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن التقدم الهائل قد ساهم بدرجة كبيرة في تقدم المعرفة ونموها حول الثقافة التنظيمية، حيث خضعت للدراسة والبحث والتحليل بهدف التحري عن دلالاتها والتعرف على أبعادها وبناء معرفة تحدد علاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى باعتبارها محددًا رئيسيًا لنجاح أي منظمة أو فشلها من خلال مجموعة من القيم والمفاهيم الدافعة بأعضائها للالتزام والعمل الجاد.

لذا سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بمجموعة من العناصر المرتبطة بمتغير الدراسة (الثقافة التنظيمية) وإبراز مختلف زواياه.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

رغم البروز المتقدم لمفهوم الثقافة في عموم معناه المواكب لنشأة الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والمرتبطة بسبعينات القرن العشرين، حيث استخدم هذا المفهوم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، وانتشر في فرنسا وأوروبا إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا بعد 1997.

وقد ارتبط هذا التوجه الفكري الجديد بظروف الأزمة الاقتصادية وما ترتب عنها من معوقات مختلفة شهدتها المؤسسات الاقتصادية الكبرى في فرنسا وسائر الدول الغربية، حي طرحت الثقافة كمدخل مركزي لتحليل واقع إرتهان المؤسسة وتشخيصه بعدما اقتنع جل المراقبين بعجز المستويات التكنولوجية والاقتصادية والبنوية عن احتواء اختلال سير المؤسسة الاقتصادية وفهمه، حيث اعتبر هذا المفهوم هو الحامل لمختلف الأجوبة لما كان يطرح ن تساؤلات وانتقادات للمؤسسات في مرحلة اتسمت بأزمة عامة في التشغيل وفي علاقة المؤسسة بالاقتصاد والمجتمع، حيث اعتبر وسيلة استراتيجية تمكن من خلق نمط جديد من العمال يفقه فلسفة المؤسسة وبرامجها ويندمجون في أهدافها وغاياتها خصوصا بعدما وقف المسيرون على ما استجد من مشكلات في مستوى العلاقات الاجتماعية داخل مؤسساتهم نبهت لضرورة التفكير بطرق جديدة ومختلفة في كيفية إدارة المناخ الاجتماعي للمؤسسة والسيطرة عليها.

وفي مطلع التسعينات تزايد الاهتمام بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا مهما ومنتجا لمناخ

العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.⁽¹⁾

(1) عائشة التايب: مرجع سابق، ص ص 66-67.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية خصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض، وفيما

يلي أهم خصائصها:

1. الثقافة نظام مركب: تتكون الثقافة من مجموعة مكونات فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة

المنظمة وتشتمل على:

✓ **الجانب المعنوي:** من قيم، أخلاق، معتقدات، أفكار.

✓ **الجانب السلوكي:** عادات، تقاليد، آداب، فنون.

✓ **الجانب المادي:** أشياء ملموسة، مباني، أدوات، أطعمة، معدات.

2. الثقافة نظام مستمر-متصل-متكامل: فالثقافة كيان مركب تتجه باستمرار لخلق الانسجام بين عناصرها

المختلفة لأي تغيير يحصل في أحد جوانبه حيث يعكس أثره مباشرة على باقي مكوناتها، وباعتبارها من

صنع الإنسان فهي تمارس بواسطة كل أعضاء التنظيم، وكل جيل يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة من

خلال التعلم وتوريثها في المنظمة.

3. ثقافة المنظمة نظام متغير-متطور-تراكمي: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي

عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح

قديمة.

4. ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالليونة والمرونة والقدرة على التكيف

استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من

جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.⁽¹⁾

(1) مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 132-

كما يمكن إعطاء سبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي: (1)

- ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين فيها.
 - ✓ الانتباه للتفاصيل: الدقة في البيانات من العاملين.
 - ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج.
 - ✓ التوجه نحو الأفراد: داخل المنظمة
 - ✓ التوجه نحو الفريق: تنظيم العمل بالفريق.
 - ✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.
 - ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة.
- المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تشير أدبيات الثقافة التنظيمية إلى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من الفوائد

كما أن الثقافة التنظيمية تعكس أشكال التأثير في أداء الأفراد وأداء المنظمة وتبرز أهميتها فيما يلي: (2)

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تعد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين الجهات التي يتعاملون بها.

(1) ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 372.

(2) دروش نصيرة: الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 11.

- تعتبر عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل كان للمنظمة قدرة على التغيير، وكلما كانت القيم تميل للثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير.¹
- تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية، وينتج الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام.
- أيضا تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة وتتخلص هذه الأهمية في:⁽²⁾
- بناء إحساس بالتاريخ: تمثل الثقافة منهج تاريخي تعرض فيه حكايات الأداء المتميز والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: عن طريقها تتوحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة بين العاملين.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: تعطي الاستقرار الوظيفي.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: المشاركة بالقرارات والتنسيق بين الإدارة والأفراد.

(1) المرجع نفسه: ص 11.

(2) خالد محمد بني حمدان: وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2007، ص

المبحث الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

1. السلوك التنظيمي: إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية والتي تتداخل معا وتتفاعل باعتبارها أساسيات نفسية واجتماعية تتداخل معا فينتج سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمة ومنه:

- السلوك التنظيمي هو الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته مع محاولة تفسيرها بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.⁽¹⁾

- هو دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية.

- كما يعرف بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة السلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية وعلى إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.⁽²⁾

ويتسم السلوك الفردي داخل التنظيم بعدة خصائص نذكر منها:

- انه سلوك ديناميكي أي حركي ولا يتصف بالسكون والثبات فالمنظمة هي التي تبحث عن المبادرات والإبداعات المحركة لها والدافعة نحو المستقبل ما يضمن البقاء والاستمرار، إضافة لكونه سلوكا عقليا رشيدا ولا يرتبط بوقائع أو يلتزم بها، فهو سلوك متوازن ولا يتناقض مع قاعدة الحركية بل يتماشى معها.

ومن هذه الخصائص يمكن أن نستخلص نوعين من السلوك التنظيمي:

✓ **السلوك الفردي:** هو السلوك الفردي الخاص بفرد معين.

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، مصر. 2007، ص 71.

(2) عبد الله بن عبد الغني الطجم، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص

✓ السلوك الاجتماعي (الجماعي): وهو السلوك الناجم عن العلاقات بين الأفراد أثناء تفاعلهم.⁽¹⁾

ويهدف السلوك التنظيمي بمجمله إلى تفسير تصرفات الأفراد والإجابة عن السؤال (لماذا؟) والتنبؤ بها لتحديد نواتج السلوك المترتبة إضافة للسيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المهام.⁽²⁾

2. القيم التنظيمية:

يعرف بوسنر ومونسن **Posner et Manson** القيم على أنها تصديق الفرد لما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب في أو غير مرغوب فيه. ويعرفها روكيتش **Rokeach** على أنها المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو المواضيع والمواقف والمعتقدات والأحكام والتبريرات.⁽³⁾

أما القيم التنظيمية فتعرف على أنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد، بمعنى أنها عملية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات.

كما تعرف على أنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المدراء نحو غايات أو وسائل يختارونها لإيمانهم بصحتها وتعددت النهج الذي يتبعونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم.⁽⁴⁾

وتشتمل القيم التنظيمية على مجموعة خصائص أهمها:⁽⁵⁾

- القيم التنظيمية مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالسلوك التنظيمي.
- القيم تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم.

(1) عبد المغني محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 1999، ص 40-42.

(2) رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 14-15.

(3) عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: مرجع سابق، ص ص 94-95.

(4) خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 156.

(5) عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2009، ص ص 46-47.

- تسود القيم التنظيمية بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف مستوياتهم.
 - القيم التنظيمية مرآة عاكسة للخصائص الداخلية للمنظمة فهي معبرة عن فلسفة المنظمة.
- وتكمن أهمية القيم التنظيمية في تحديد آرائنا وسلوكياتنا وتصرفاتنا التي تكون وفق القيم التي نحملها، وهو ما يؤثر بدوره على فعالية التنظيم فالقيم هي أساس أي ثقافة تنظيمية وجوهر المنظمة لتحقيق النجاح، فهي بمثابة مؤشر لتصرفاتهم (العاملين) حيث يكون الموظفون على دراية بالمعايير التي يجب عليهم الإلتزام بها، ومن ثمة تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم المعايير الواجب الإلتزام بها، كما تعد القيم التنظيمية موجها لسلوك المدراء في المنظمات ولها تأثير مباشر وقوي على أداء العمال وأعمالهم وقراراتهم.

3. اللوائح التنظيمية:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه وسيلة وأداة لتوزيع مواقع المسؤوليات وتأمين الإطار المناسب للعمليات التشغيلية والأداء المتوقع وتهيئة آليات تحديد وتنفيذ المعلومات وبشكل يسمح بتنسيق النشاطات والرقابة عليها لاتخاذ القرار من قبل الإدارة.

ومن خلال الهيكل التنظيمي يحصل كل عضو في المنظمة على المعلومات التالية:

- الأعمال والأنشطة التي يختص بها كل جزء من المنظمة.
- المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأنواع.
- السلطات والمسؤوليات وتوزيعها في أجزاء المنظمة.

ومن خلال الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة التي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العملاء والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات العليا والموازية.

وللهيكل التنظيمي عدة خصائص نذكر منها: (1)

✓ نطاق الإشراف: عدد المشرفين الذين يرأسهم رئيس واحد.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 117

✓ الهيكل المسطح أو الطويل: يحتوي الهيكل المسطح على عدد من المستويات الإدارية والهيكل الطويل يحتوي عدد كبير نسبياً. (1)

✓ مدى الرسمية: مدى تعريف المنظمة لأجوار العمل.

✓ مدى المركزية: مدى تركيز قوة اتخاذ القرار في جزء من المنظمة.

✓ مدى التصعيد: مدى تقسم المنظمة للعمل رئيسياً وأفقياً أو جغرافياً. (2)

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

من أين يستمد العاملون رؤيتهم نحو نوعيات القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك الوظيفي المفضلة؟

تشير الدراسات والأبحاث السوسولوجية إلى أن المؤسسات الناجحة ذات الثقافة القوية تستمد قوة ثقافتها من

عدة مصادر نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس والشعائر	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد	هي أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز والأفراد.
الأساطير	قصص من وحي الخيال تساعد على الشرح وتغيير الأنشطة والأحداث والمواقف التي تتسم بالغموض.

(1) المرجع نفسه، ص 117

(2) رواية حسن: مرجع سابق، ص 303.

اللغة	هي مجموعة الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.
القصص والحكايات	يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلاً بعد جيل وتحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف حيث يقتدي بها.
الأبطال	هم الأفراد الذين تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون أو من قاموا بأعمال كبيرة
الرموز	استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص ص 132-133.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها تارة أخرى.

1. حسب خصائص ثقافة المنظمة؛ حددت أبعادها كالتالي:¹

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.
- العدائية.
- التوجه نحو النتائج.
- التوجه نحو الفريق.
- التوجه نحو الأفراد.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- الاستقرار.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات-منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 323

2. حسب عناصر الثقافة التنظيمية؛ وتتضمن ما يلي:

- القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.
 - التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
 - الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
 - القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
 - لغة الحديث النموذجية المستخدمة في المجموعة بالبيئة.
 - المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
 - الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالتي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.
3. لإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية: للحصول على افتراضات تساعد على تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي.⁽¹⁾

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية إلا أن هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:

1. الثقافة القوية؛ تعتمد الثقافة القوية على:
 - عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
 - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد

(1) المرجع نفسه، ص 323.

الثقافات الفرعية، وقد أكد كل من "مارتول ومارتن" أن الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين حيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.

2. الثقافة الضعيفة:

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.⁽¹⁾

❖ العوامل المحددة لدرجة قوة ثقافة المنظمة:

تعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في جودة المنظمة ودرجة القوة تعتمد على عاملين أساسيين هما:

أ. الإجماع أو مدى المشاطرة:

تكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين أساسيين هما:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد يساعد على تعلم القيم وتفهمها.

ب. الشدة:

تشير لمدى تمسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات الحيوية وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدتها (قوة التماسك) وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والمعتقدات والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.⁽²⁾

(1) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 83.

(2) حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 268.

المبحث الثالث: محددات الثقافة وأهم مداخلها

المطلب الأول: محددات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تعامل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- ✓ التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض، ومع الأطراف الخارجية وعادة تكون أخلاقيات وقيم المؤسسة ما يلي:
 - أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
 - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات والممارسات في المجتمع.⁽¹⁾

(1) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 408.

المطلب الثاني: وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية

لكي يتم عرض الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة لابد من اتخاذ عدة وسائل تساعد على ذلك:

1. الإدارة العليا:

حيث تبدأ الإدارة العليا تمسك بقيم وسياسات وضعتها المؤسسة وفقا لثقافتها الجديدة لترسخ الثقافة التنظيمية داخلها من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، كذلك المعايير المشتركة (المعايير السلوكية) والتي تتضمن توجيهات العمل وفلسفتها في اختيار العاملين، إضافة لسياساتها حول الجودة والغياب وحول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

2. الاختيار:

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دورا في ترسيخ ثقافة الشركة أو المؤسسة وتعتمد عملية الاختيار على دعامتين هما:

- الدعامة الأولى: الاختيار على أساس المهارة والكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين.
- الدعامة الثانية: اختيار الموظفين ذوي القيم والمبادئ المتلائمة مع قيم الشركة وثقافتها.

3. التنشئة والمخالطة الاجتماعية:

حيث تقع على عاتق أصحاب الشركات والمؤسسات عملية دمج الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافتها، فتمر عملية التنشئة الاجتماعية بثلاث مراحل هي:

- ✓ مرحلة ما قبل الدخول: وتشمل عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة.
- ✓ المرحلة المواجهة: يرى العامل الجديد الواقع ويواجه التعارض بين التوقعات والواقع. (1)
- ✓ مرحلة التحول: تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة حيث يتمكن من المهارات المطلوبة ويؤدي أدواره بنجاح.

(1) محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، شركة المطابع النموذجية، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 291-292.

4. اختيار الموظفين:

تعتبر خطوة هامة في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين تترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات مناسبة لها، وفي النهاية اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة.

5. الممارسات الإدارية:

تتبنى الممارسات الإدارية في الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة بالمنظمة، حيث يتضح من الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم معاقبتها وبذلك يشكل مؤشرات واضحة للعاملين.

6. التنشئة والتطبيع:

لتنشئة الثقافة المطلوبة لدى العاملين لابد أن تهتم المؤسسات بسير عملية الاختيار لعملية التدريب، فالتدريب نوع من التطبع الاجتماعي يتعلم فيه الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى من خلال دورات تدريبية توجيهية يتعرف من خلالها الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

1. نظرية القيم: يرى أنصارها أن الثقافة التنظيمية تعبير عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات المشكلة لواقع حاملها فحسب أويلر فإن كل ثقافة بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفرادها على أهميتها.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، 293.

2. نظرية روح الثقافة: يرى أصحابها أن الثقافة التنظيمية لها روح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة وهي سمات تسيطر على القادة والعاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة هي مجموع القيم التي تعد إطار مرجعي لأفرادها. (1)

3. نظرية التفاعل مع الحياة: ترى أن لكل فرد أسلوبه في التعامل، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم وهي بذلك تعكس قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها ونخلص إلى ثلاث خصائص لهذه النظرية؛

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- الفرد يحافظ على القيم الثقافية للمنظمة ولا يغيرها.
- علاقة الأفراد في التنظيم أخلاقية بين بعضهم البعض.

4. نظرية سجية لثقافة: تنطلق من الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة المؤديين لتراكم مكوناتها لدى الفرد ويكون في شكل مهارة ومعرفة ما يؤدي لنوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد ويتأثر الأفراد بالدور المهني ومكانته الاجتماعية وبذلك فإن السلوك يعتبر انعكاسا للثقافة الموجود في المنظمة، ما يشكل للأفراد إدراكا خاص حول حقيقة الأشياء (الوقت، المنافسة، الامن) والأشياء ذات القيمة المهنية ومعايير السلوك. (2)

(1) يونسى مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، المديرية العامة، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 31.

(2) المرجع نفسه، ص 32.

خلاصة:

تمثل ثقافة المنظمة جانبا ذو أهمية كبيرة في البيئة المعاصرة، فهي تسهم في إعطاء نوع من التكامل والتوازن داخل المنظمة وخارجها، باعتبارها تستمد دورها الفعال من خلال الأهمية التي تكتسبها داخل المنظمة ووظائفها التي تؤديها، إضافة إلى أنها تعد عاملا من العوامل المؤثرة على فعالية المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.

الفصل الثالث: فعالية المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية فعالية المؤسسة

المطلب الأول: خصائص فعالية المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية فعالية المؤسسة

المبحث الثاني: محددات الفعالية وصعوباتها

المطلب الأول: مؤشرات قياس فعالية المؤسسة

المطلب الثاني: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على فعالية

المؤسسة

المبحث الثالث: مداخل الفعالية وأهم متطلباتها

المطلب الأول: خصائص المنظمة الفعالة

المطلب الثاني: أهم متطلبات زيادة الفعالية

التنظيمية

المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية

خلاصة

الفصل الثالث: فعالية المؤسسة

تمهيد:

تعتبر الفعالية من المواضيع بالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن نحدد درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها.

فالتحديات والضغوط الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات والمؤثرة على بقائها واستمرارها يتطلب منها اتخاذ الترتيبات اللازمة واتخاذ المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات حتى تتمكن من تدعيم قدرتها على الاستمرار والتطور، لذا ينظر لفعالية المؤسسة على أنها المحرك الأساسي لطاقة التطوير التحديث والتحسين المستمر باعتبارها مطلباً أساسياً للمؤسسات العصرية، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لفعالية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية فعالية المؤسسة**المطلب الأول: خصائص فعالية المؤسسة**

من أبرز خصائص فعالية المؤسسة ما يلي:

✓ **الاستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

✓ **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... إلخ.

✓ **التنوع:** حيث يستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين... إلخ.

✓ **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة الأبعاد.

✓ **النسبية:** لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة

يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المؤسسة.

ففعالية المؤسسة صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة، مما

يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهمية فعالية المؤسسة

إن الأنظمة الحديث بمختلف أنواعها وتعدد أوجهها تحتاج المؤسسات لسبب رئيسي وهام، وهو أن هذه

المؤسسات تمكنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فالمؤسسة تنشأ وتتمو لتأدية رسالة

معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي،

ما يساعدها على البقاء والإستمرار، وإن عجزت المؤسسة عن تحقيق أهدافها وإهمال رسالتها فإن فعاليتها

تنخفض وتؤثر بدورها على المجتمع ككل، ففعالية المجتمع رهن بفعالية المؤسسة العاملة فيه ومن هنا تكمن

أهميتها في:

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 288.

- أنها الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثمة فإن الفعالية هي المبرر لوجود المنظمة والتنظيم واستمراره وبقائه، فهي بمثابة معيار حكم على نجاحه.(1)
- يعتبر قياس الفعالية بمثابة تقييم أداء المؤسسة ككل، لذا تعتمد المؤسسة على قياس فعاليتها كوسيلة لتقييم أدائها.
- تعتبر بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع المجالات، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.(2)

(1) المرجع نفسه، ص 228..

(2) فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1899، ص 399.

المبحث الثاني: محددات الفعالية وصعوباتها

المطلب الأول: مؤشرات قياس فعالية المؤسسة

- أمام التطورات الكبيرة في عدد المؤسسات وأنوعها وحجمها وتعاضم دورها وتنوع وظائفها واتساع أهدافها، تطلب الأمر التأكد من فعاليتها، لكن تبرز مشكلة رئيسية تواجه الدارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس الفعالية وقد نوصل كامبل **P. Campbell** إلى ثلاثين مؤشرا نذكر منها التالي:⁽¹⁾
- ✓ **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمختصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
 - ✓ **الإنتاجية:** تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات المقدمة وتقاس على المستوى الفردي/الجماعي لكل وحدة تنظيمية أو مؤسسات متشابهة.
 - ✓ **مقارنة الإنتاجية:** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة..
 - ✓ **الربحية:** كمية الإيراد من المبيعات بحد حذف التكاليف.
 - ✓ **الجودة:** ترتبط بالخدمات أو المنتجات المقدمة للزبائن.
 - ✓ **حوادث العمل:** تقاس بمدى تكرارها والزمن المستغرق للتعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
 - ✓ **معدل النمو:** بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
 - ✓ **معدل التغيب:** ويشير للغياب عن العمل دون مبرر.
 - ✓ **دوران العمل:** يشير لعدد الأفراد الذين تخلو عن مناصبهم بمحض إرادتهم والمؤدي لعدم الاستقرار الوظيفي.

✓ **الرضا الوظيفي:** يقاس بارتفاع الروح المعنوية بحكم المناخ الملائم.

(1) عبد الوهاب سويبي: الفعالية التنظيمية، تحديد المستوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 11.

- ✓ التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- ✓ الرقابة: تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة إتصال فعالة.
- ✓ المرونة والتكيف: إمكانية إستيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- ✓ درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل (التخطيط).
- ✓ الاندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة والأفراد العاملين من خلال التخطيط.
- ✓ التمتع بالشرعية: من قبل المجتمع ومن خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- ✓ التطابق: في الأدوار وقواعد السلوك ومدى الاتفاق حول مجموعة المسائل كتفويض السلطة وتوقعات الأداء... إلخ.
- ✓ المهارات العملية للأداء: وتسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- ✓ المهارات العملية: لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال مع المؤسسات الأخرى.
- ✓ إدارة المعلومات والاتصالات: ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص الواجب توفرها في المعلومة من دقة ووضوح.
- ✓ الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة. (1)
- ✓ الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والحصول على كل ما له علاقة بالفعالية.

(1) المرجع نفسه، ص 12.

✓ **التقييم الخارجي:** يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة المرتبطة بالمؤسسة.

✓ **الاستقرار:** يتمثل في استعداد المؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في الأزمات.

✓ **مصاريف الإدارة:** النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

✓ **مدى المشاركة:** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

✓ **برامج التدريب والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

✓ **التركيز على الإنجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

هناك عدة عوائق تقف أمام إيجاد فلسفة قياس شاملة لفعالية المؤسسة نذكرها في النقاط التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، وكمثال فإن اعتبار الفعالية مقابل تحقيق الأهداف، فنجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة أو مرفوضة.
- مشكلة الثبات عبر الزمن وهدف المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية أو السلوكية.

(1) المرجع نفسه: ص 12.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي لتخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

وبناء على ذلك فإن نجاعة قياس الفعالية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وبذلك يجب مراعاة بعض الظروف والشروط المساعدة على السير في الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها.⁽¹⁾

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم

يختلف العلماء والباحثون في عرض وتحديد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها ويمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء 04 عوامل هي:

1. النظام الاقتصادي: جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة وتتضح معايير الفعالية من خلال السمات التالية:

- المؤسسات المعنوية على درجة عالية من تقسيم العمل يمكنها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

- المؤسسة التي بها درجة عالية من الآلية (L'automatisme) تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

- المؤسسات المعتمدة على التخصص الوظيفي تكون فعالة أكثر من التي ينقصها التخصص.

2. النظام السياسي: يقصد به الوحدات القائمة باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة ويجب أن تتميز بالصفات التالية:

(1) أبو قحف عبد السلام: إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي، دط، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 134.

- المؤسسات المرتبطة بقراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.

- المؤسسات ذات القرارات المنطقية والمضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.

- المؤسسات الخاضعة لإيديولوجيا واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية. (1)

3. النظام الرقابي: أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائصها فيما يلي:

- المؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.

- المؤسسات المعتمدة على علاقات موضوعية وإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن أن تكون أكثر فعالية أكثر.

- المؤسسات التي بها شبكة إتصال شفافة وفي كل الاتجاهات تكون أكثر فعالية.

4. النظام البيئي: المحددات المتعلقة بالسكان والبيئة ومنه ففعالية المؤسسة يحددها ما لي:

- المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.

- المؤسسات التي يمكنها التأثير إيجابيا في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها. (2)

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 210.

(2) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 211.

المبحث الثالث: مداخل الفعالية وأهم متطلباتها

المطلب الأول: خصائص المنظمة الفعالة

من أبرز خصائص المنظمات الفعالة ما يلي:⁽¹⁾

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمدراء وتوفر التوجهات اللازمة للوصول إليه.
- ضرورة التوفيق والانسجام لجميع أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم أي بين الأهداف الخاصة والعامة للتنظيم.
- ضرورة توفر الاتجاهات الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم.
- التطلع لغرض التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار.
- السعي لتحقيق أكبر قدر من الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- وجود رؤية واضحة لرسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها لدى الجميع.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل المؤسسة بمفهوم تعاوني ويتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- التقويم الدوري لأداء المؤسسة وأداء أفرادها والتعرف على نواحي الضعف والقوة وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسبة.
- تبسيط العملية التنظيمية وأحداث التكامل والانسجام بين أقسامها.

المطلب الثاني: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

هناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها:

1. اللامركزية والتفويض: هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية ومنه الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم.

⁽¹⁾ عرفة أحمد وشلبي سمية: فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإداري، مؤسسة شهاب الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 210-

2. **توسيع العمل:** تشجع على تقبل المسؤولية لدى أدنى مستوى في التنظيم وتوفر الفرصة لإشباع الحاجات والقضاء على الملل والنفور.

3. **التقييم التنظيمي** تقييم الأداء: أي تقييم مختلف الجوانب في المنظمة الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، السلوكية، إضافة إلى التخلي عن مختلف البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل لن لمعاملة الفرد على أنه آلة، بل يجب تطبيق البرامج الحديثة في التقييم وذلك بإشراك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للأفراد والمنظمة وفي تقييم أدائه بشكل سنوي أو دوري.

4. **الإدارة بالاستشارة أو المشاركة:** يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين حتى يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو أهداف التنظيم فالمشاركة في وضع واتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفس-اجتماعية.

5. **تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة ما يجعل الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر ما يعيق عملية اتخاذ القرار، فالأهداف الرسمية لا يمكن اعتبارها ثابتة ومحدودة بل هي في تغير دائم وهذا راجع إلى:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة.
- التغيرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

فكلما تتم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح ذلك باتخاذ القرار الرشيد والوصول للفعالية.⁽¹⁾

6. **زيادة فعالية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم من خلال إنشاء شبكة قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات وتكوين لجان مشتركة تضم عناصر مختلفة وممثلين عن مختلف المصالح والمستويات لمناقشة الأفكار والقرارات وكذا القضايا التي

(1) ريتشارد هـ-هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، تر: سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 259.

يكتنفها الغموض من خلال تنظيم إجتماعات دورية عامة إضافة إلى ذلك يجب الاعتماد على مسيرين أكفاء ومهرة يعتمد عليها في تنفيذ المهام.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين، تقليدية ومعاصرة:

1. المداخل التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمة على أجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويلها إلى مدخلات (سلع وخدمات) ومخرجات (تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى).

إذ يمكننا قياس فعالية المنظمات إنطلاقاً من إهتمامات مختلف أفرادها من مساهمين وعمال وإدارة وكل على حدى من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات: الحصول على الموارد، تحويلها إلى مخرجات، وإعادتها إلى البيئة الخارجية لتسويقها كالتالي:

1.1. مدخل موارد النظام:

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ويعتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فالمنظمة تكزن فعالية إذا استطاعت الحصول على ما تحتاجه من موارد، فالفعالية عند هذا المدخل تعني قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة العاملة فيها للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة وذات قيمة، ويعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية على مؤشرات تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد وأهمها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها، قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة العاملة

(1) بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، د ت، ص 43-45.

فيها، فهذا المدخل يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاجه من موارد وكيفية استخدامها وتوظيفها⁽¹⁾.

2.1. مدخل العمليات الخارجية:

يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ويهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمة وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين، وتعتبر المنظمة فعالية وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها باليسر وعدم وجود معوقات، وارتفاع درجات الرضا لدى العاملين وأهم عنصر هو ما تفعله المنظمة موارد، ومن مؤشرات قياس الفعالية لهذا المدخل وجود مناخ إيجابي وشيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل اتصال فعالية بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعتهم وولائهم للمنظمة، إضافة لارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، لكن ما يعاب على هذا المدخل هو أن قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

3.1. مدخل تحقيق الأهداف:

يهتم هذا المدخل بزواياة المخرجات في تقييم فعالية المنظمة، فهو يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها وهو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشر ومن أكثر الأهداف شيوعا في قياس الفعالية هي: الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار وحصة المنظمة من السوق، لكن هذه الأهداف التنظيمية تتعارض أحيانا ما يجعل استخدامها كمؤشر وحيد لقياس الفعالية أمر غير مقبول⁽²⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 91.

(2) سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998، ص

2. المداخل المعاصرة:

نتيجة قصور المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة لتقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية

المنظمات ومن أهمها:

1.2. مدخل أطراف التعامل:

يركز على الأخذ برغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء

المنظمة ونموها ومن أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة.

الجدول رقم (03): الأطراف المتعاملين مع المؤسسة

الأطراف	معيار الفاعلية التنظيمية
العاملون	الرضا عن الأجر، الإشراف عن العمال
الملاك	العائد المالي عن الاستثمار
العملاء	جودة السلع والخدمات
الموردون	صفقات ومعاملات وإجراءات مربحة وسريعة
الدائنون	الأصلية الائتمانية للمنظمة
الحكومة	توافق أهداف وعمليات المنظمة مع القوانين والضوابط الموضوعية
المجتمع	ولاء المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية

المصدر: أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب

للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 405.

لكن المشكلة الأساسية في هذا المدخل هي تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة ما يصعب

عملية قياس الفعالية، ومن هنا من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟ لذا قدم

هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن للمنظمة أن تساعدنا (1)

أ. النموذج النسبي: يرى انه على المنظمة إعطاء أوزان متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها،

فلا تغفل صاحب مصلحة على الآخر.

(1) مصطفى محمود ابو بكر: مرجع سابق، ص ص 404-405.

ب. نموذج القوة: يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها وتشبع حاجاته وأهدافه أولاً، والأقوى هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة.

ج. نموذج العدالة الاجتماعية: عكس نموذج القوة، فالمنظمة عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا وتحاول إشباع أهدافه، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل.

د. النموذج التطوري: يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن وخلال المراحل المختلفة.⁽¹⁾

2.2. مدخل القيم المتنافسة:

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي لقياس الفعالية، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف لتحقيقها، وقد قام **quinin et rohr baught** بدراسة توجهات المدراء في العديد من المؤسسات وأمكنها التمييز بين نوعين هما:

أ. التوجه الداخلي: اهتمام المنظمة برضا العاملين والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم.

ب. التوجه الخارجي: الاهتمام بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية وتنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين، وتم التمييز بين نوعين من الهياكل:

- الهيكل الجامد: يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة والالتزام.

- الهيكل المرن: يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغيير.⁽²⁾

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج لقياس الفعالية.

أ. نموذج العلاقات الإنسانية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وفيه يكون الهدف تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن طريق الاهتمام والتدريب.

(1) مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 405.

(2) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر، د ط، الأردن، 2000، ص 45.

ب. النظام المفتوح: يعكس التوجه الخارجي للإدارة باستخدام لهيكل المرن أيضا وهدفها تحقيق النمو

والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية من خلال تنمية العلاقات مع أطراف التعامل.

ج. نموذج الهدف الرشيد: يعكس التوجه الخارجي للإدارة باستخدام الهيكل الجامد وهدفها زيادة الكفاءة

والإنتاجية والربحية بوضع خطط استراتيجية لتحقيق الأهداف.

د. نموذج العلاقات: يعكس التوجه الداخلي للإدارة باستخدام الهيكل الجامد وتهدف لتحقيق الاستقرار

الداخلي من خلال وضع نظم جديدة للإتصال والمعلومات وصنع القرارات.⁽¹⁾

⁽¹⁾ علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، د ط، الاسكندرية، 2002، ص 175-178.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن الفعالية هي مرآة عاكسة لتظافر جهود الإدارة والعاملين وسلامة عمليات التخطيط في الوصول إلى تحقيق الأهداف دون الفصل أو التخلي عن أهداف الفرد أو المؤسسة، فالفعالية هي محرك يقوم على نظام متكامل يعتمد على تماسك مختلف الأجزاء في المؤسسة.



الفصل الرابع: الفصل الميداني

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي

2. المجال البشري

3. المجال الزمني

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة

2. المقابلة الحرة

3. الاستبيان

4. الوثائق والسجلات

خلاصة

تمهيد:

بعد التعرض للجانب النظري والذي اعتمده كإطار مرجعي يساعدني في الدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي والذي يعتبر أساس البحث العلمي.

وبهذا الطرح تلعب الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية وتجسيد الأهداف المذكورة، خاصة في الوقوف على العلاقة المفترضة بين الثقافة وفعالية المؤسسة.

فمن خلال طبيعة الموضوع المدروس وأهدافه يتحدد لنا المنهج الملائم لطبيعة الدراسة والذي يحدد بدوره الإجراءات والأدوات التي تستبعد لا موضوعية الباحث في تقرير النتائج والاجابة على الأسئلة المطروحة.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي:

1. التعريف بمديرية الفلاحة لولاية تبسة:

أحدثت مديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة مند نشأة ولاية تبسة خلال سنة 1974 وكانت أُنذاك تسمى بالمديرية الولائية للفلاحة (D.D.A) ، وكانت تتكون من ثلاث مديريات فرعية و(06) مكاتب و(05) مندوبيات فلاحية، ثم عدلت وأصبحت تسمى مديرية الفلاحة والثورة الزراعية (D.A.R.A.W) وبعدها أدمجت لها مصالح الغابات وصارت تدعى مديرية التنمية الفلاحية والثورة الزراعية والغابات (D.D.A.R.A.F) وبعد إعادة الهيكلة وإدماج الصيد البحري لوزارة الفلاحة أصبحت تسمى مديرية الفلاحة والصيد البحري (D.A.P) وبعدها أصبحت تسمى (D.AW) إلى حين سنة 1990 وعندما صدر المرسوم التنفيذي رقم 90-195 المؤرخ في: 1990/07/23 المحدد لقواعد تنظيم مصالح الفلاحة للولاية وعملها صارت تسمى بمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة (D.S.A) إلى يومنا هذا وتشمل علي مصالح مهيكلة في مكاتب وأقسام فرعية فلاحية علي مستوى الدوائر .

تكلف مديرية المصالح الفلاحية بالسهر علي تطوير مصالح الفلاحة في الولاية وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات الفلاحية وتكلف بالسهر علي تطبيق التنظيم في جميع ميادين النشاط الفلاحي وضمان تفتيش النشاطات البيطرية والصحة النباتية ومراقبتها وتنظيم ومراقبة سير حملات المحاربة ذات المصلحة الوطنية وتقديم المساعدة التقنية للمؤسسات المحلية التابعة لقطاع الفلاحة وتستعمل كل جميع الأدوات والتدابير التي تتطلبها سياسة الحفاظ على الأراضي الفلاحية والزراعية الغابية والرعية ، ووضع الوسائل الإحصائيات الفلاحية وتطويرها وضبطها واعداد مختلف البطاقات الضرورية لمتابعة وضعية القطاع وتقديمه بصفة منتظمة وتقتصر جميع التدابير من اجل تنشيط أعمال المؤسسات الفلاحية الريفية المتدخلة علي مستوى المحلي ومساعدتها تقنيا وتحدد أهداف التنمية الفلاحية في الولاية والوسائل التي ينبغي تجنيدها

لتحقيق ذلك ، كما تحث على ترقية الإستثمار الفلاحي لولاية تبسة عن طريق اقتراح التدابير والأعمال الرامية إلى التحسين والتعميم وتنفيذ التدابير المقررة.

وحسب نص المادة 04 من المرسوم 90-195 تشمل المديرية الولائي لمصالح الفلاحة على عدد من المصالح يتراوح بين أربع (04) وسبع (07) مصالح وذلك حسب الخصوصيات الفلاحية لكل ولاية وكذلك تبعا لأهمية المهام الواجب إنجازها.

وفي نفس نص المادة 04 في فقرتها الثانية من نفس المرسوم تشير الى أن كل مصلحة تشمل ثلاثة (03) مكاتب على الأكثر تبعا للمهام الموكلة إليها وتطبيقا للقرار المشترك بين وزير الفلاحة والوزيرين المكلفين بالمالية والجماعات المحلية وكذا السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

أما عن ولاية تبسة فتتقسم مديريةية المصالح الفلاحية لولاية تبسة إلى خمس (05) مصالح وكل مصلحة تنقسم إلى مكتبين طبقا للقرار الوزاري المشترك المحدد لمهام مديريةية المصالح الفلاحية وتنظيمها المؤرخ في: 2012/07/16، من المادة رقم 8. كما انه توجد أقسام فرعية فلاحية لمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة متكونة من (11) قسم فرعي عبر الولاية، حسب ما تنص عليه المادة رقم 05:

"يمكن إحداث أقسام فرعية للفلاحة على أجزاء من تراب الولاية مراعاة للطاقات الفلاحية الهائلة واحتياجات تأطير القطاع".

2. مصالح المديرية:

1.2. مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني: <<S.O. P.A. T>>

(Le Service de l'Organisation de la Production et de l'Appui Technique)

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تتحصر في:

- ترقية أنشطة التنمية الريفية وتكثيف المنتوجات الفلاحية وأساليب الزراعة وتربية المواشي وضمان متابعة تطبيقها.

- السهر على تجنيد الوسائل اللازمة لتحقيق مختلف الحملات الزراعية وضمان تقييمها.

- مراقبة إحترام المقاييس الفيتو تقنية للحبوب والأشجار .
- مراقبة تطابق نوعية الحبوب الموجهة للمنتجين .
- المساهمة في تنظيم الأسواق الفلاحية المحلية .
- تنظيم الحركات الموسمية للماشية .
- تسليم رخص ممارسة أنشطة تربية المواشي .
- تنشيط وتشجيع الحركة الجمعوية والتعاونية .
- ترقية وتطوير أنشطة الإرشاد الفلاحي والتحسين .
- تنظيم الأنشطة الاستعراضية بالتعاون مع المؤسسات المحلية المعنية وتنمية نشر النصائح
- والتوجيهات التقنية لصالح المنتجين .
- ترقية خلق مناصب الشغل .

وتقوم بتسيير ومتابعة مشاريع الدعم التي تشرف عليها هذه المصلحة (S.O.P.A.T) طبقا للمرسوم

التنفيذي 05-415 المؤرخ في 25 أكتوبر سنة 2005 الذي يحدد كفايات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم

: 117-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لضبط الإنتاج الفلاحي .

وتتكون هذه المصلحة من مكتبين:

✓ مكتب الإنتاج الفلاحي والمؤسسات الريفية .

✓ مكتب التقييس والتنظيم .

2.2. مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات: <<S.A.R.P.I>>

(Le Service de la Restauration des Terres et la Promotion des Investissements)

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تتحصر في:

- المحافظة على الثروة العقارية وتنسيق النشاطات الموجهة لوضع منشآت وتجهيزات تدخل في إطار التنمية الفلاحية .

- المساهمة في تفعيل تهيئة إقليم الولاية خاصة بالجوانب المتعلقة بالسكن الريفي، منشآت الري حماية الأراضي الفلاحية للاستعمال العقلاني للوعاء العقاري الفلاحي.
 - السهر على حسن استعمال شبكة السقي وتحويل المياه.
 - تسليم رخص إنشاء نقاط الماء بالتنسيق مع المصالح المعنية.
 - المساهمة في تعريف نسب وشروط تسعيرة مياه السقي والسهر والسهر على تطبيقها.
 - ترقية جميع حالات الإستثمارات الموجهة للتحيين ونمو الإنتاج.
 - متابعة مشاريع التنمية الريفية وتقييمها.
- وتتكون هذه المصلحة من مكتبين:

✓ مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الفلاحية.

✓ مكتب التهيئة والتنظيم العقاري.

3.2. مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الإقتصادية: <<S.S.C.E. A>>

(Le Service Des Statistiques et Des Comptes Economiques Agricoles)

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تتحصر في:

- إعداد وتسيير مختلف البطاقات العقارية، المنتجين وكذا المنشآت الريفية... إلخ
 - إعداد المؤشرات الإقتصادية الرئيسية لوضعية القطاع (مساحات وتعداد المواشي، مؤشرات الأسعار والمنتجات، إحصاء سكان الريف، إحصاء المستثمرات الفلاحية... إلخ
 - إصدار الحسابات الإقتصادية الفلاحية.
- وتتكون هذه المصلحة من مكتبين:

✓ مكتب الإحصائيات الفلاحية.

✓ مكتب التحقيقات الإقتصادية.

4.2. مصلحة المتفشيات البيطرية والصحة النباتية: <<S.I.V. P >>

(Le Service Des Inspections Vétérinaire et Phytosanitaire)

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تتحصر في:

- تنشيط وتسهر على تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية في مجال حماية وتحسين الصحة الحيوانية وحماية النباتات.
 - المراقبة الصحية والحماية للمواشي داخل الوطن وكذا على المناطق الحدودية.
 - البحث عن الأمراض الحيوانية المعدية والإعلان عنها وأخذ التدابير اللازمة لمحاربتها.
 - مراقبة شروط النظافة الصحية لاستعمال وتحويل ونقل وتخزين مواد التغذية من لحوم وأسماك وحليب ومشتقاته.
 - السهر على تطبيق الإجراءات النظامية المتعلقة باقتناء، توزيع واستعمال الأدوية البيطرية.
 - الاقتراح للسلطة المؤهلة، تسليم أو سحب الاعتماد لتوزيع وبيع مواد الحماية النباتية.
- وتتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

✓ مكتب المفتشية البيطرية.

✓ مكتب مفتشية الصحة النباتية.

5.2. مصلحة الإدارة والوسائل: <<S.A.M>>

(Service De L'Administration Des Moyens)

تكلف هذه المصلحة بمجموعة من المهام تتحصر في:

- ضمان تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين التابعين لمديرية المصالح الفلاحية لولاية تيسة والأقسام الفرعية الفلاحية التابعة لها.
 - ضمان تسيير الوسائل المادية ووسائل التجهيز.
 - تحضير ميزانيات التسيير والتجهيز والسهر على تنفيذها طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- وتتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.

- مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة.

جدول رقم (04): يبين تصنيف الموظفين بمديرية المصالح الفلاحية تبسة

تصنيف الموظفين		
المتعاقدين	الدائمين	
13	54	عدد الموظفين
وينقسمون إلى: عون الوقاية من المستوى الثاني (رئيس فرقة الأمن)، عون الوقاية من المستوى الأول، عامل مهني مستوى أول، سائق سيارة من المستوى الأول، عامل مهني مستوى أول (منظفة) ...	وينقسمون إلى: الأسلاك التقنية، الأسلاك المشتركة، أسلاك العمل والمهنيين. الأسلاك التقنية: رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، المهندسين في الزراعة، التقنيين في الفلاحة... الأسلاك المشتركة: مهندس دولة في الإحصائيات، متصرف، ملحق إدارة رئيسي تقني سامي في الإعلام الآلي، محاسب إداري رئيسي ... أسلاك العمال المهنيين: عامل مهني من الصنف الثالث.	الأمثلة

أما الوسائل المستخدمة في المحافظة فتتقسم إلى قسمين:

- الوسائل الإدارية.

- الوسائل الميدانية.

جدول رقم (05): يبين الوسائل المادية المستخدمة

الوسائل الميدانية	الوسائل الإدارية
- أجهزة متعددة للطبوغراف، وتستعمل في المجال التقني بقسم التربة والمياه.	- الإنترنت (الإعلام الآلي بصفة عامة).
- السيارات الإدارية.	- الهواتف.
- وسائل التنقيب...	- المكيفات الهوائية.
	- أجهزة التدفئة...

2- المجال البشري:

يعد المجال البشري من أهم المجالات في البحوث السوسولوجية، حيث يساهم بشكل كبير في تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث، ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية الفلاحة حيث كان عدد العمال أثناء إجراء الدراسة الميدانية 67 عامل موزعين على مختلف المصالح الإدارية، غير أن الملاحظ من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة أن عدد العمال يزداد ويتناقص، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس للمؤسسة بمعنى أغلبية العمال ذو نشاط تقني (طبيب بيطري، مختصين في النظافة الغذائية، مختصين في حماية النباتات، مهندسين في الزراعة...) بمعنى أن أغلبية العمال ذو نشاط ميداني تقني أكثر منه إداري وبالتالي لم نقم بعملية المسح الشامل لكل عمال المديرية، وبذلك تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة.

3- المجال الزمني:

من الصعب على الباحث تحديد مجال الدراسة الزمني، فالدراسة قد تعرضت لعدة انقطاعات ترجع أساسا إلى تغيير ميدان الدراسة حيث كان في الأول ميدان الدراسة مؤسسة سونلغاز _تبسة إلا نتيجة لظروف وصعوبات واجهتنا وعدم سماحهم لنا بإجراء الدراسة الميدانية تم تغيير مكان إجراء الدراسة إلى مديرية الفلاحة

لولاية تبسة وقد بدأت الدراسة الفعلية بهذه المؤسسة يوم: 10 أفريل 2018 ولقد دامت حوالي 10 أيام ،حيث كانت الزيارات يومية ،حاولنا من خلالها التعايش مع عمال المؤسسة من خلال ملاحظة سلوكياتهم وطريقة عملهم ،وإجراء مقابلة مع مدير مصلحة تسيير الموارد البشرية حيث ساعدنا في وضع اللمسة الأخيرة لدراستنا وذلك من خلال تطبيق الاستمارات وتوزيعها على عمال المديرية.

ثانيا: العينة وكيفية اختيارها

تعتبر العينة جزء من مجتمع البحث حيث يراعى في اختيارها قواعد واعتبارات علمية معينة حتى تمثل مجتمع البحث تمثيلا جيدا وبذلك تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الاصيلي وقد تم اختيار العينة على اساس عشوائي طبقي تماشيا مع متطلبات البحث حيث بلغ افرادها 60 عامل واحتوت على مختلف مفردات المجتمع اطارات، اعوان تحكم، اعوان تنفيذ. وتم استثناء 07 عمال السائقين عمال النظافة. وقد تم توزيع 60 استبانة على افراد العينة وتم استرجاعها كليا لكن تم استبعاد 10 استبانات لم تكن قابلة للتحليل وبذلك اصبحت العينة تشمل 50 فردا اي بنسبة 75% .

ثالثا: المنهج المستخدم

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات فقد تم استخدام المنهج الوصفي (Descriptive) لتوضيح تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المؤسسة وبيان العلاقة بينهما. ويعرف المنهج الوصفي على أنه "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة او موقف أو أفراد أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة للتحقق من صحة حقائق قيمة وإطارها والعلاقة التي تتصل بها وتفسيرها وكشف جوانبها".⁽¹⁾

وعليه فهذا المنهج يركز على وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة كما يهدف هذا المنهج إلى رصد ظاهرة محددة بغرض فهم مضمونها والتعمق فيها كهدف أساسي.

(1) بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر، عيم مليلة الجزائر، 2004، ص 168.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

إن عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان، حيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات وإذ كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة الأدوات التي يجب اعتمادها وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأدوات التالية:

1. الملاحظة

تعتبر الملاحظة إحدى الوسائل الهامة في جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية، وموقفه واتجاهاته ومشاعره، حيث تعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها من خلال الطرق الأخرى. وتعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف قصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة"⁽¹⁾

وقد تم استخدام الملاحظة في الدراسة الحالية أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة وتمثلت أهميتها في ردود أفعال المبحوثين أثناء استجوابهم وقيامهم بمهامهم إضافة للتركيز على طريقة المعاملة ونوعية العلاقات الإنسانية (رسمية غير رسمية) وكذلك السلوكيات والاتجاهات، كما تم رصد انضباط كبير من قبل العمال في مختلف الأقسام وصرامة في القوانين داخل المؤسسة.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 112.

2. المقابلة الحرة

في واقع الامر تعد الملاحظة أداة غير كافية لاستقراء الوقائع الاجتماعية عامة وموضوع بحثنا على وجه الخصوص لذا توجب استخدام تقنية المقابلة والتي تعتبر مكملة لها في حالة عدم فهم بعض افعال المبحوثين

وتعرف المقابلة على انها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في مواقف معينة حيث يحاول القائم بالمقابلة ان يستثير بعض المعلومات او التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته. (1)
وقد تضمنت المقابلة مختلف الفئات (إطار، تحكم، تنفيذ) حيث استخدمت هذه التقنية لفهم بعض المتغيرات والكشف عن بعض موضوع الدراسة (الثقافة التنظيمية/فعالية المؤسسة) وشرحه لأفراد العينة للتمكن من الاجابة على اسئلة الاستمارة وتوضيح مدى اهميتهم في المشاركة.

وقد تم اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والذي قدم التسهيلات اللازمة والتزويد بالوثائق والمستندات المفيدة في انجاز الدراسة.

3. الاستبيان:

تعد الاستمارة من بين الأدوات الأساسية التي تساعد جمع البيانات وتعرف على انها "الطلب الكتابي لوجهة نظر أو رأي حول موضوع أو مسألة معينة من شخص أو مجموعة من الأشخاص لتجميع الآراء والاتجاهات حول ذلك الموضوع"(2)

وقد تم اللجوء للخبرات العلمية من ذوي الاختصاص من أجل تحكيم مدى صحة الاستبانة وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

(1) فايز جمعة النجار واخرون: اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص 81.

(2) أحمد عبد الكريم سلامة: الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، دار الفكر العربي للطبع والنشر، د ط، القاهرة، مصر، 2007، ص ص

وقد تضمنت استمارة الدراسة الحالية مجموعة من الأسئلة ذات الطابع المغلق، وهو الطابع الغالب في الاستمارة، وأسئلة مفتوحة وهي قليلة، كما تضم الاستمارة الحالية 04 محاور تعكس القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة بجموع 29 سؤالاً:

- **المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية والوظيفية ويضم 05 أسئلة.
- **المحور الثاني:** خاص بالفرضية الأولى ويضم 08 أسئلة بغية الوقوف على القيم الثقافية التي تحكم العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- **المحور الثالث:** خاص بالفرضية الثانية ويضم 08 أسئلة بغية معرفة دور اللوائح التنظيمية في تحقيق الأهداف.
- **المحور الرابع:** خاص بالفرضية الثانية ويشتمل على 08 أسئلة بغية الوقوف على مساهمة القواعد والقوانين في تحقيق الثبات والاستقرار.

4. الوثائق والسجلات

تعد الوثائق والسجلات من أهم المصادر المساهمة في جمع البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة فالوثائق والسجلات تعتبر من الأدوات المهمة للغاية في جمع المعطيات التي تحتاجها الدراسة وخاصة ما تعلق منها بماضي المؤسسة ومن خلال زيارة المؤسسة وبالضبط للطاقت الاداري تم الحصول على وثائق تخص موضوع الدراسة من ناحية وما يخص المؤسسة من ناحية اخرى من حيث الموقع الهيكل التنظيمي عدد العمال.



الفصل الخامس: تحليل البيانات

أولاً: عرض وتحليل بيانات الاستثمار

تحليل البيانات الشخصية

عرض وتحليل بيانات المحور الأول

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

ثانياً: تفسير نتائج الدراسة على ضوء

الفرضيات

تفسير نتائج الفرضية رقم 01

تفسير نتائج الفرضية رقم 02

تفسير نتائج الفرضية رقم 03

نتائج عامة

التوصيات والاقتراحات

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من اداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) حول موضوع الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة بمديرية الفلاحة لولاية تبسة مع التطرق لنتائج هذه الدراسة وإلحاق بعض النتائج والتوصيات وختمها بقائمة الملاحق والمراجع

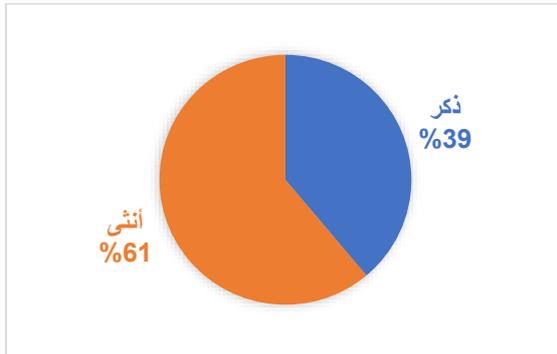
أولاً: عرض وتحليل بيانات الاستمارة

البيانات الشخصية:

1. متغير الجنس: تم استخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية

للمبحوثين والتي تم تحليلها كالتالي:

شكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	28	56
أنثى	22	44
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

يلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أن نسبة الذكور تمثل 56% من أفراد العينة، في حين تمثل نسبة الإناث 44% وهذا التفاوت راجع لطبيعة النشاط الذي تمارسه

المؤسسة.

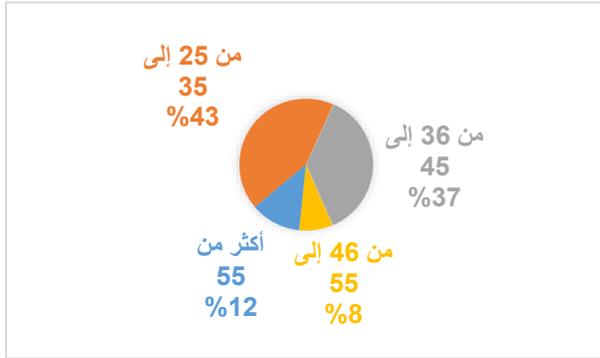
2. متغير السن:

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25	00	00
من 25 إلى 35	22	44
من 36 إلى 45	18	36
من 46 إلى 55	04	08
أكثر من 55	06	12
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة

تبين المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه بعض الاختلاف في الفئات العمرية بين أفراد العينة، حيث تشير إلى أن اغلبية أفراد العينة والذين يتراوح عددهم 22 عاملا تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، أي بنسبة (44%) وتليها نسبة (36%) والتي تمثل الفئة التي تراوحت أعمارهم بين (36 و45 سنة)، أما الفئة العمرية (الأكثر من 55 سنة) والتي عدد مفرداتها (06 أشخاص) فيمثلون نسبة (12%) في حين ان الذين أعمارهم (من 46 إلى 55 سنة) فيمثلون نسبة (08%) في حين لم الفئة العمرية (أقل 25) أي مفردة.

وما يلاحظ أن الفئة الشابة هي الفئة الغالبة في المؤسسة حيث تعتبر مركز قوة بالنسبة لها، فهي تمتاز بالنشاط والحيوية، كما ان متغير السن مهم جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث يسمح بأداء العمل بكل سهولة، وكذا تحمل الأعباء والمهام ما يعني أن المؤسسة تتمتع بطاقة جيدة قادرة على تقديم الأفضل.

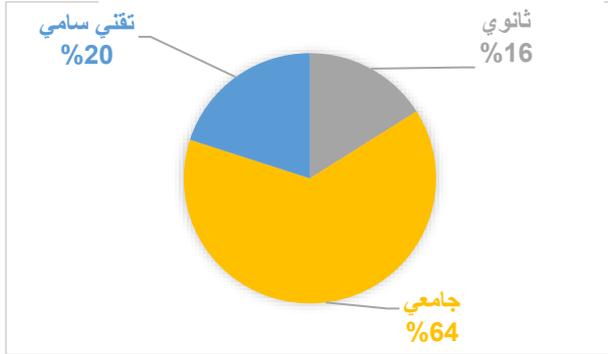
3. المستوى التعليمي:

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	00	00
متوسط	00	00
ثانوي	08	16
جامعي	32	64
تقني سامي	10	20
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



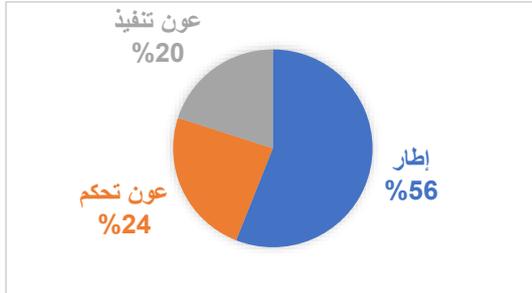
المصدر: من إعداد الطالبة

يلعب المستوى التعليمي دوراً مهماً في تحديد المناصب والمهام حيث احتوت عينة الدراسة على نسبة (64%) من حاملي الشهادات الجامعية أي 32 فرد وتليها نسبة (20%) والتي تمثل نسبة الأفراد الذين لهم مستوى تقني سامي، أما المستوى الثانوي فيبلغ نسبة (16%) ولم نسجل أي مفردة في المستوى الابتدائي والمتوسط.

وتقودنا هذه المعطيات إلى أن الإطار العمالي للمؤسسة هو إطار متعلم وذو كفاءة مهنية عالية، الأمر الذي يجعلنا نقول ان المؤسسة تستقطب الإطارات المتعلمة للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف.

4. حسب الرتبة:

شكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

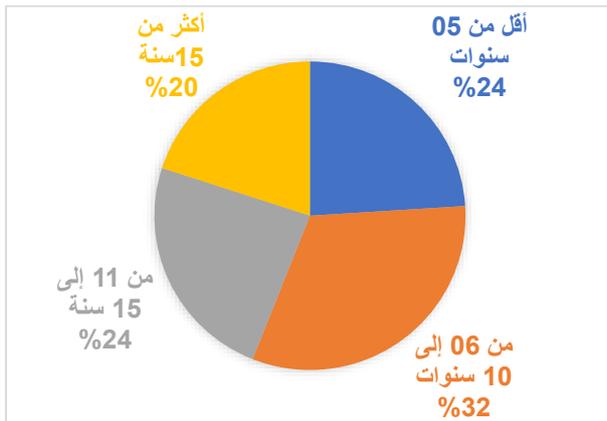
الرتبة	التكرار	النسبة (%)
إطار	28	56
عون تحكم	12	24
عون تنفيذ	10	20
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح لنا أن نسبة (56%) هم من فئة الإطارات وتليها نسبة (24%) والتي تمثل أعوان التحكم لتأتي في الأخير فئة أعوان التنفيذ (20%)، وهذه المؤشرات تعكس طبيعة العمل المعقد.

5. حسب الأقدمية:

شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	12	24
من 06 إلى 10 سنوات	16	32
من 11 إلى 15 سنة	12	24
أكثر من 15 سنة	10	20
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

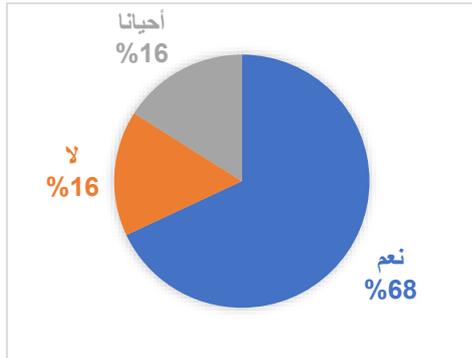
تشير الشواهد الإحصائية أن نسبة (32%) تنحصر أقدميتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات وهي أكبر نسبة مقارنة بالنسب الأخرى وتأتي فئتي (الأقل من 04 سنوات) و(من 11 إلى 15 سنة) بنفس النسبة (20%) فئة الذين أقدميتهم (أكبر 15 سنة).

وتشير هذه النسب إلى أن المؤسسة تعمل دائماً على تجديد عناصرها من ذوي الكفاءات دون التخلي عن خبراتها القديمة، والذي يعتمد عليهم في تقديم أداء أفضل والعمل بفعالية نظراً للخبرة الواسعة ومن ثمة دعم (مشاركة المعارف)، كما أن لصفة الأقدمية الدور البالغ دور بالغ في إشاعة مناخ تنظيمي جيد وزيادة الولاء وتشكيل العلاقات الطبيعية داخل المؤسسة.

المحور الأول: تساهم القيم والمعتقدات في تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة

1. اعتراف المؤسسة بقيمة الفرد وتقدير جهوده:

شكل رقم (07): يمثل اعتراف المؤسسة بقيمة الفرد وتقدير



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (11): يمثل اعتراف المؤسسة بقيمة الفرد وتقدير جهوده

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	34	68
لا	08	16
أحيانا	08	16
المجموع	50	100

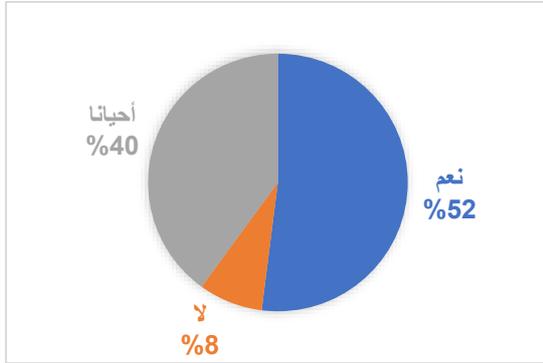
المصدر: من إعداد الطالبة

يكشف الجدول عن استجابة مرتفعة بنسبة (68%) من الذين أقرروا أن المؤسسة تعترف بالفرد وأهمية جهوده في تفعيل المؤسسة باعتباره رأس المال له قيمة، في حين نجد نسبة (16%) اهتمام المؤسسة بالفرد، ونجد نفس النسبة (17%) ترددت إجاباتهم حول نظرة المؤسسة للفرد كمورد هام وتعزز جهوده.

وهذه الأرقام تدل على أهمية الاعتراف بالعامل داخل المؤسسة وهذا مؤشر على ثقة المؤسسة بعاملها ما يؤدي لزيادة الإنتاجية لديه وبالتالي تفعيل المؤسسة، فالنظرة الإيجابية للعاملين واهتمام المؤسسة بهم ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

2. علاقة العاملين ببعضهم البعض:

شكل رقم (08): يمثل علاقة العاملين ببعضهم البعض



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (12): يمثل علاقة العاملين ببعضهم البعض

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	52
لا	04	08
أحيانا	20	40
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

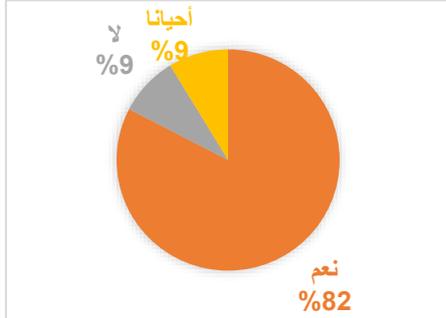
من خلال الجدول نجد نسبة (52%) تأكد على أن العلاقات بين العمال هي علاقات يجمعها الود والمحبة، في حين نجد أن نسبة (40%) ترى أن علاقات العمال فيما بينهم يسودها الود والمحبة أحيانا، أما نسبة (08%) من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "لا".

وعلى العموم تأخذ العلاقات الإنسانية مكانا هاما في حياة المؤسسة، وهذا ما يقودنا إلى نظرية التفاعل مع الحياة.

والتي ترى أن لكل فرد طريقته في التعامل وباعتباره كائنا اجتماعيا يدخل في علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية لها قيمها ومعاييرها (الاحترام، الثقة، المحبة، التعاون...).

3. إعطاء المؤسسة أهمية للعمل والوقت

شكل رقم (09): يمثل إعطاء المؤسسة أهمية للوقت والعمل



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (13): يمثل إعطاء المؤسسة أهمية للوقت والعمل

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	38	76
لا	04	08
أحيانا	04	16
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

تؤكد نسبة (76%) من افراد العينة على أن المؤسسة تركز اهتمامها على العمل كقيمة رهينة بالوقت، بينما نجد نسبة (16%) أقروا بأن الوقت والعمل هي قيم غير موزونة لدى المؤسسة أحيانا، في حين نجد نسبة (08%) أجابوا بالنفي.

تكشف البيانات إلى أن هناك وعي بأهمية العمل والوقت على مستوى المؤسسة، وكلما شعر العامل بأهمية هذه القيم (العمل والوقت) كلما انعكس ذلك إيجابا على أدائه ونتاجيته نحو تحقيق الأهداف بكل كفاءة.

4. تعامل الرؤساء والمرؤوسين يسوده التقدير والاحترام:

شكل رقم (10): يمثل تعامل الرؤساء والمرؤوسين يسوده التقدير والاحترام



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (14): يمثل تعامل الرؤساء والمرؤوسين يسوده التقدير والاحترام

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	36	72
لا	00	00
أحيانا	14	28
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

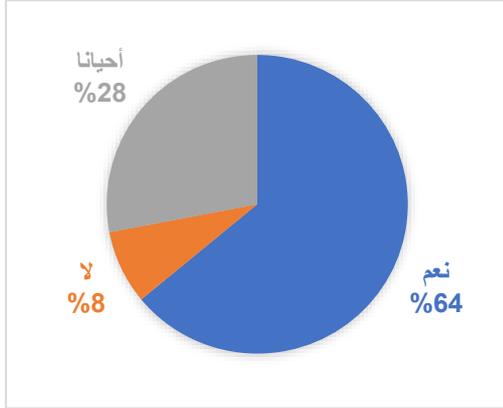
تؤكد معطيات الجدول أن نسبة (72%) من أفراد العينة يرون أن معاملة الرؤساء والمرؤوسين يسودها الوئام والتقدير والاحترام، في حين نجد ان نسبة (29%) يرون أن الاحترام والتقدير يكون أحيانا في تعاملاتهم.

من خلال البيانات نجد أن لتعامل الرؤساء والمرؤوسين في دائرة التقدير والاحترام هي مؤشرات على التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن كلا الطرفين يحاول تعزيز الروابط والعلاقات لخلق جو عائلي يسوده الاحترام بين جميع أفراد التنظيم وهذا ما يجسد نظرية روح الثقافة من خلال مجموع الخصائص والسمات التي تسيطر على الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في محاولة منهم لتجسيد القيم الثقافية والاجتماعية التي يحملونها كالتقدير والاحترام والمشاركة والثقة المتبادلة.

إن العلاقة الايجابية بين الرئيس والمرؤوس هي التي تعطي أهمية كبيرة للقيم التي يحملونها.

5. تعزيز المشاركة وحرية التصرف لروح الانتماء

شكل رقم (11): يمثل تعزيز المشاركة وحرية التصرف لروح الانتماء



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (15): يمثل تعزيز المشاركة وحرية التصرف لروح الانتماء

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	32	64
لا	04	08
أحيانا	14	28
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

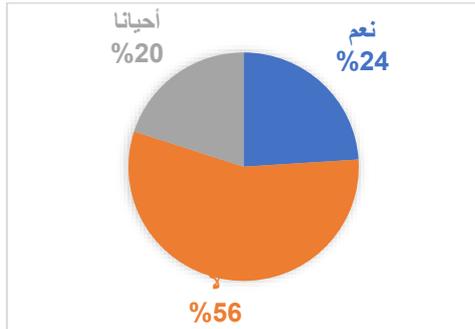
تشير نسبة (64%) إلى أفراد العينة الذين أكدوا ان المشاركة وقضية التصرف تعزز من روح الانتماء داخل المؤسسة في حين عبرت نسبة (28%) على أن المشاركة وحرية التصرف تعزز أحيانا روح الانتماء، أما نسبة (8%) تمثل عدد الأفراد الذين أجابوا بـ " لا " .

تقدر قيمة الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال مقدار المشاركة بين العاملين حيث تجعل دافعية العمال نحو العمل بشكل أفضل وبأكثر كفاءة ومسؤولية، ونستدل على ذلك بمدخل العمليات الداخلية الذي يرى أن تقوية عملية الاتصال بين العاملين والادارة من خلال المشاركة وطرح الأفكار ومنحهم حرية التصرف في أداء مهامهم يشجع روح العمل الجماعي، ويجعلهم في مواقف أفضل لتأديتها، نتيجة التفهم الدقيق لها، وهذا بالضرورة سيعزز وينمي روح الانتماء لديهم كما ان ثقافة التنظيم هي نظام مركب يتجه باستمرار لخلق الانسجام بين عناصر التنظيم ويركز على

خلق بيئة تنظيمية تتيح لكل فرد فرصا متكافئة وفهما دقيقا للعمل وظروفه وعلاقاته، هذا ما يخلق شعور بالانتماء ويعزز منه.

6. الحصول على التشجيع والتحفيز من طرف المؤسسة:

شكل رقم (12): يمثل الحصول على التشجيع والتحفيز من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (16): يمثل الحصول على التشجيع والتحفيز من طرف المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	12	24
لا	28	56
أحيانا	10	20
المجموع	50	10

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الجدول ان نسبة (56%) من أفراد العينة قد نفوا حصولهم على التشجيع والتحفيز

من طرف المؤسسة، ويرجع المبحوثين ذلك إلى عدة أسباب:

- نقص وسائل التشجيع والتحفيز (اجازات، العطل، العطاءات المالية).

- نقص التشجيع يرجع لعنصر التمييز والحياد، بقولهم إن التحفيز يكون للرجال أكثر من

النساء.

- اختلال نظام التقييم وعدم أهلية المسؤولين والمؤطرين.

كما نجد نسبة (24%) تمثل أفراد العينة الذين أقروا أن المؤسسة تهتم بعاملها من خلال

التشجيع والتحفيز ولكن من خلال المقابلة تبين أن طبيعة التحفيزات هي لفظية فقط، بقول "بارك

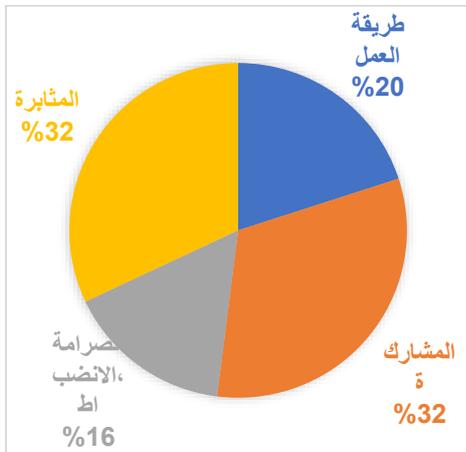
الله فيك" و "يعطيك الصحة"، كما يبرر المبحوثين إجاباتهم هذه إلى القيم والأفكار التي يحملها المسؤولين حيث أنهم يدركون قيمة العمل وأهمية تشجيع المورد البشري.

بينما نجد نسبة (20%) أقرروا بأن التحفيز والتشجيع يكون أحيانا، فهو مرتبط بقيمة ونوعية العمل المقدم.

كل هذه المعطيات تبين أن المؤسسة لا تعطي أهمية لنظام الحوافز وهذا ما يجعل الخل والضعف يصيبها وبالتالي نقص أداء وفعالية أفرادها، فالتحفيز الضعيف والغير فعال هو أمر من شأنه ان يؤثر على موقف الفرد تجاه عمله.

7. تماثل لقيم الفرد مع قيم العمل:

شكل رقم (13): يمثل تماثل لقيم الفرد مع قيم العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (17): تماثل لقيم الفرد مع قيم العمل

الفئات	التكرار	النسبة (%)	قيم أخرى للمبحوثين
طريقة العمل	10	20	- المسؤولية.
المشاركة	16	32	- روح المبادرة.
الصرامة والانضباط	08	16	- الأمانة والمصداقية.
المثابرة	16	32	- التقدير والاحترام
المجموع	50	100	- الشفافية والانجاز

المصدر: من إعداد الطالبة

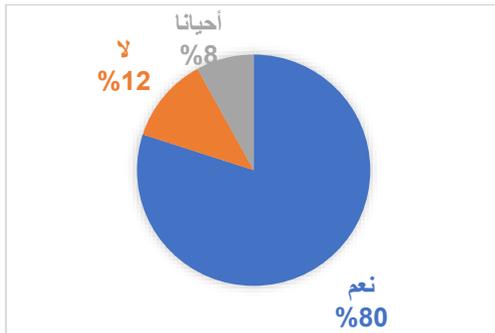
تحظى قيمة المشاركة والمثابرة بتوافق كبير مع قيم العاملين وذلك بمجموع (64%) في حين نجد نسبة (20%) من المبحوثين تتلائم طريقة العمل مع قيمهم، أما نسبة (16%) ترى أن الصرامة والضببط هي أكبر تتلائم مع قيمهم.

يرجع التوافق الكبير لقيم الافراد مع قيم المؤسسة (المشاركة، المثابرة، طريقة العمل) إلى نوعية الثقافة السائدة داخل التنظيم حيث توحى هذه المؤشرات إلى وجود ثقافة قوية تعبر عن تعاقد أفراد التنظيم في انجاز المهام الموكلة بصفة جدية، حيث ان القيم التي تتبناها المنظمة هي مرآة عاكسة القيم الأفراد التي يحملونها وهذا من أبرز خصائص القيم (الجانب النظري).
فالعامل يجمل قيما ومعتقدات اكتسبها من مجتمعه في إطار عمله، تعمل المؤسسة على وضع ثقافة تنظيمية تحمل قيم تتوافق معه للوصول إلى أهداف بكفاءة وفعالية.

8. تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة

جدول رقم (18): تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة

شكل رقم (14): تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفئات	التكرار	(% النسبة)
نعم	40	80
لا	06	12
أحيانا	04	08
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

تجمع نسبة (80%) من المبحوثين على أن الدور الكبير والمؤثر على الأداء العام للمؤسسة

وقد برروا ذلك بقولهم:

- أن القيم تؤثر العاملين والعمل في الطريق الصحيح، ما يضمن أداء سليم للمهام بكفاءة وفعالية
- القيم تضبط الأفراد بشكل نظامي.
- تضمن القيم السير الحسن للمؤسسة على أكمل وجه بالنسبة للفرد والمؤسسة.

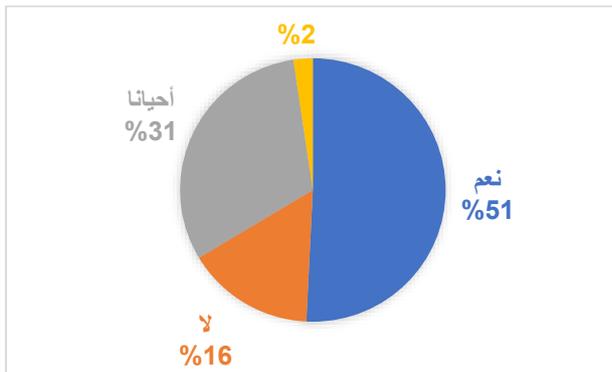
كما تبين نسبة (12%) من المبحوثين الذين أقرروا أن القيم لا تؤثر مطلقا على الأداء العام للمؤسسة بينما نجد نسبة (8%) يرون أن القيم تؤثر على الأداء ولكن أحيانا مجرد حافز فقط. وبالرجوع إلى الجانب النظري أن القيم أهم مكون من مكونات الثقافة التنظيمية، فهي التي تحدد سلوكيات وتصرفات الأفراد وفقا للقيم التي يحملونها وهذا بدوره يؤثر على الأداء العام.

المحور الثاني: تساهم اللوائح التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة

1. أهداف المؤسسة وتماشيا مع حجم المهام وكفاءة العامل

جدول رقم (19): أهداف المؤسسة وتماشيها مع حجم المؤسسة وكفاءة

شكل رقم (15): أهداف المؤسسة وتماشيها مع حجم المؤسسة وكفاءة



الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	52
لا	08	16
أحيانا	16	32
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن نسبة (52%) أجابوا ان اهداف المؤسسة تتماشى مع استعداداتهم وقدراتهم في حين أجابت نسبة (32%) بأن قدراتهم وكفاءتهم تتماشى أو تساير أهداف المؤسسة أحيانا أما نسبة (16%) أجابوا بالنفي "لا".

بالنظر لهذه المعطيات نجد ان المؤسسة تحرص أن تكون الأهداف أو الغايات مواكبة لقدرات وكفاءات افرادها حيث أن التوجيه الجيد للأفراد بحسب القدرات يضمن الوصول للأهداف

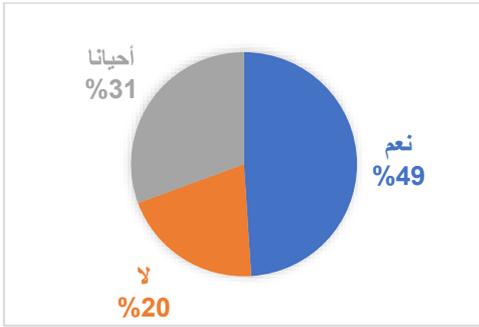
بشكل فعال، فالأهداف لابد ان تتلائم مع قدرات الافراد داخل المنظمة وهذا يعكس رضا الأفراد على مستوى الأهداف والغايات نتيجة المعرفة الكافية بها.

2. تنسيق وتقسيم الوظائف يتماشى مع أداء العاملين:

جدول رقم (20): تنسيق وتقسيم الوظائف يتماشى مع أداء العاملين

شكل رقم (16): تنسيق وتقسيم الوظائف يتماشى مع أداء العاملين

النسبة (%)	التكرار	الفئات
48	24	نعم
20	10	لا
32	15	أحيانا
100	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر: من إعداد الطالبة

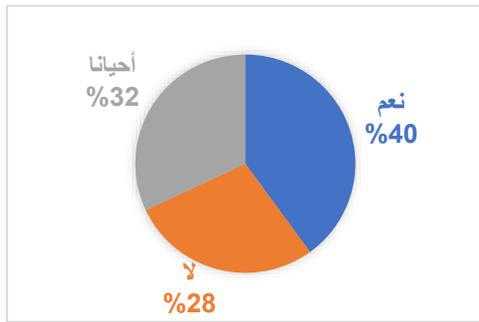
يبين الجدول أن نسبة (48%) صرحوا بأن تقييم الوظائف وتنسيقها يتماشى مع أدائهم في حين نقر نسبة (32%) أي 16 عاملا من أفراد العينة بأن تقييم الوظائف يتماشى أحيانا مع أدائهم، في حين أجابت نسبة (20%) بـ "لا"، وحسب المقابلات التي أجريت فقد أرجعوا ذلك الى مقدار الجهد المبذول.

من خلال المعطيات نجد أن تقييم العمل داخل المؤسسة يتلاءم وقدرات واستعدادات الأفراد والذي من شأنه أن يرفع إنتاجية العمال ودافعيتهم لتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية، حيث أن من خلال التقييم الجيد والواضح لكافة الواجبات والمسؤوليات داخل التنظيم ومراعاة الجهود المبذولة يمكن للفرد التوجه بإيجابية للعمل.

من هذا يتضح أن تقسيم الوظائف وحسن تنسيقها حسب كفاءة اعمال هو مبدأ أساسي فلا يمكن لأي تنظيم ان يقوم دون إعطاء الأهمية اللازمة لتقسيم الوظائف وتنسيقها تماشياً وأداء عمالها.

3. العدالة والانصاف في توزيع الأعمال:

شكل رقم (17): تأثير العدالة والانصاف في توزيع الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (21): تأثير العدالة والانصاف في توزيع الأعمال

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	20	40
لا	14	28
أحيانا	16	32
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

تشير نسبة (40%) إلى موافقة أفراد العينة على عدالة وإنصاف توزيع الأعمال في المؤسسة، في حين نسبة (32%) يرون ان توزيع الاعمال يكون منصف وعادل أحيانا أما الذين نفوا عدالة وإنصاف توزيع الأعمال تقدر نسبتهم بـ (28%) وقد أرجعوا نفيهم هذا إلى:

- إن المؤسسة تسند للعامل الكفو والمجتهد أعمال كثيرة دون مراعاة الجهد المبذول.
- المحايدة والتهميش.
- عدم كفاءة ومهارة بعض العمال.

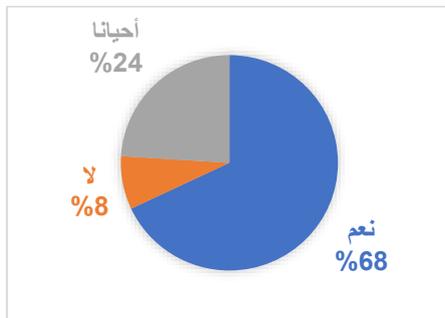
تدل المؤشرات المبينة على رضا نسبي للأفراد داخل المؤسسة حول تقسيم وتوزيع الاعمال بعدالة، وهذا ما يؤثر سلبا على مردودية العمال وفعالية المؤسسة.

إن المؤشرات المبنية تدل على رضا نسبي للأفراد داخل المؤسسة حول تقسيم وتوزيع الأعمال بعدالة وهذا ما يؤثر سلبي على مردودية العمال وفعالية المؤسسة.

إن الغرض الأساسي لتقسيم الأعمال بشكل منصف هو تحسين أداء العمال واستغلال الكفاءات بنفس مقدار الجهد المبذول والذي يكون شرطا أساسيا في عدالة تقسيم إسناد المهام.

4. تماشي الأعمال مع طبيعة التخصص:

شكل رقم (18): تماشي الأعمال مع طبيعة اتخصص



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (22): تماشي الأعمال مع طبيعة اتخصص

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	34	68
لا	04	08
أحيانا	12	24
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

تجمع نسبة (68%) على أن الأعمال الموكلة إليهم تتناسب وطبيعة عملهم، أما الأفراد الذين صرحوا بأن الأعمال المسندة إليهم تتناسب أحيانا مع تخصصهم تقدر نسبتهم بـ (24%) أما (8%) فهي نسبة الذين أجابوا بالنفي "لا"، ويقدر عددهم بـ (الأعمال).

وتكشف هذه المعطيات على ان المؤسسة تحرص على تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إضافة لحرصها على تجانس كفاءة الافراد مع المهام الموكلة، حيث يكون مدركا لأعماله والتزاماته وهنا تبرز أهمية عامل التكيف والمرونة في أداء الأعمال باعتباره أهم مؤشر لفعالية المؤسسة.

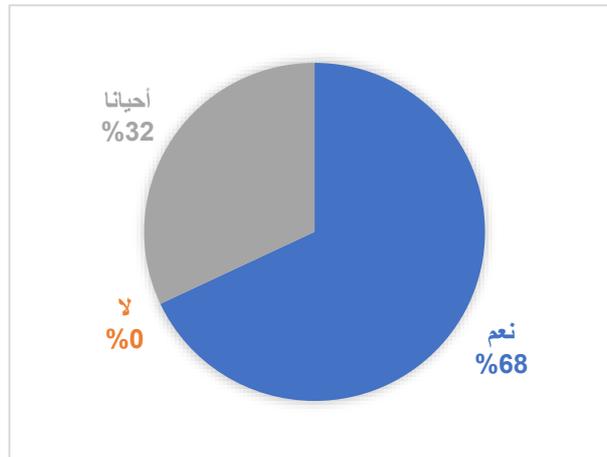
5. تأثير الهيكل التنظيمي على نمط السلوك والمردودية العمالية:

جدول مزدوج رقم (23): تأثير الهيكل التنظيمي على نمط السلوك والمردودية العمالية

الفئات	التكرار	النسبة (%)	إجابة المبحوثين
نعم	34	68	- يساعد في تنويع المعارف والمهارات. - تنويع العلاقات الإنسانية وما يسمح بتبادل مختلف القيم والطباع. - يجعل الفرد ملما بمختلف العناصر التنظيمية. يوسع حلقة الاتصال، وهذا ما يزيد من فاعلية العامل.
لا	00	00	
أحيانا	16	32	كل فرد عليه الاعتماد على قدراته وكفاءته واستعداداته مهما كان نمط الهيكل التنظيمي
المجموع	50	100	

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم (19): تأثير الهيكل التنظيمي على نمط السلوك والمردودية العمالية



المصدر: من إعداد الطالبة

يكشف الجدول أعلاه نسبة (68%) من المبحوثين الذين يرون ان لنمط الهيكل التنظيمي

التأثير البالغ على سلوك الأفراد والمردودية، في حين أن (32%) يرون أن تأثيره يكون أحيانا ولم

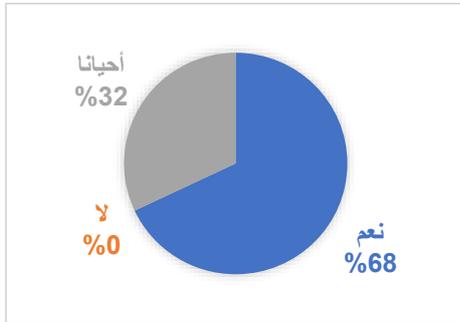
نسجل أي مفردة ردت بالنفي.

عموماً ومن خلال المعطيات نجد أن للهيكل التنظيمي ونمطه تأثيراً واضحاً على نمط السلوك داخل المؤسسة، حيث يمد الفرد برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، والتي بموجبه يدرك السلوك الذي يجب الالتزام به كما أن المؤسسة حريصة على ضبط وترشيد سلوكيات العمال ضمن إطار ثقافي يقوم على مجموع اللوائح التنظيمية والقواعد والقوانين وعلاقات كل فرد داخل التنظيم قصد تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

ويرجع المبحوثين تأثير الهيكل التنظيمي على عامل المرونة والسلاسة التي تتيح فرص المشاركة وللإبداع ويوضح المسؤوليات والسلطات والأنشطة دون تعقيد أو غموض، كما يتيح فرص الاتصال الرسمية والغير رسمية بين مختلف أقسام وأفراد المؤسسة.

6. مساهمة اللوائح التنظيمية في تكوين ثقافة الفرد:

شكل رقم (20): مساهمة اللوائح التنظيمية في تكوين ثقافة الفرد



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (24): مساهمة اللوائح التنظيمية في تكوين ثقافة الفرد

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	34	68
لا	00	00
أحيانا	16	32
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

تبين نسبة (68%) أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على أن اللوائح التنظيمية مساهمة

في تكوين ثقافة الأفراد داخل المؤسسة في حين تجيب نسبة (24%) بـ "أحيانا"، أما نسبة (8%)

فقد نفت مساهمة اللوائح في تكوين ثقافة الفرد.

وبالنظر إلى هذه المعطيات وبناء على الشواهد الإحصائية نجد أن اللوائح التنظيمية أهمية كبيرة في ضمان التسيير الجيد والمنظم للمؤسسة وكذا تعميق الوعي والفهم لأهداف المنظمة وأن أي تقصير يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة، حيث أن اللوائح التنظيمية تدفع العامل وبصفة تلقائية للتخلي بروح المبادرة والابداع بتقديم العمل بكل تقاني وبإخلاص باعتبار أن اللوائح التنظيمية تشتمل على جوانب مختلفة تضمن السيورة الحسنة للمسؤوليات والاعمال من جهة، وتعمل على الانسجام والتجانس بين الافراد والمنظمة فلا يكون بينهما فواصل وذلك عبر نسق قيمي (التعاون، الثقة، المشاركة، الاحترام والتقدير، تعزيز الانتماء، احترام الوقت والعمل...)

والتي بموجبها يدرك كل فرد السلوكيات التي يجب الالتزام بها من جهة أخرى، وهذا ما يؤدي بالضرورة للتوجه نحو تحقيق الأهداف بصيغة فعالة.

7. التنظيم الفعال يرتبط بالهيكل التنظيمية حسب رأي المبحوثين:

شكل رقم (21): التنظيم الفعال يرتبط بالهيكل التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (25): التنظيم الفعال يرتبط بالهيكل التنظيمية

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	40	80
لا	10	20
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

تشير الشواهد الإحصائية إلى ان نسبة (80%) من أفراد العينة يرون أن التنظيم الفعال يرتبط بالهيكل التنظيمية لحد كبير، في حين يرى أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم (20%) أن

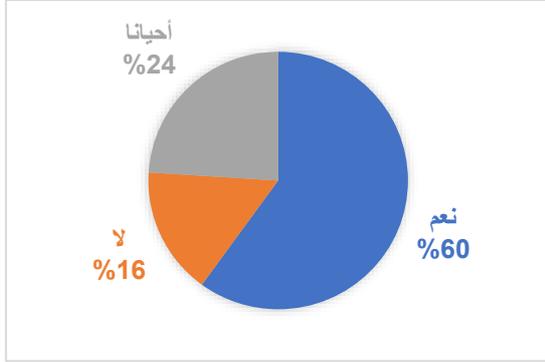
الفعالية التنظيمية لا علاقة لها بالهيكل التنظيمي ذلك ان كل فرد عليه الانضباط والاعتماد على كفاءته في تقديم الاعمال وإنجازها.

إن المتفحص لهذه النسب يلتمس وعيا كبيرا لدى العمال بأهمية الهيكل التنظيمي ومدى نجاعته في التأثير على أدوات وقدرات العمال وتطوير مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة على حد سواء، ومن خلال إجابات المبحوثين فهم يرون أن الهيكل التنظيمي الذي يمتاز بالمرونة والبساطة والوضوح يؤثر بالإيجاب على مردود العمل داخل المنظمة، وينظمها بشكل جيد وسلس يضمن المعرفة الجيدة بالمسؤوليات والأعمال من خلال لوائح تنظمها فالهدف والاغراض، إذ تحددت بوضوح ودقة فإن جميع العمليات لابد أن تتوجه من أجل تحقيقها.

المحور الثالث: تساعد القواعد والقوانين في زيادة الثبات والاستقرار داخل المؤسسة

1. عدالة وشفافية الإجراءات الإدارية:

شكل رقم (22): عدالة وشفافية الإجراءات الادارية



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (26): عدالة وشفافية الإجراءات الادارية

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	60
لا	08	16
أحيانا	12	24
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

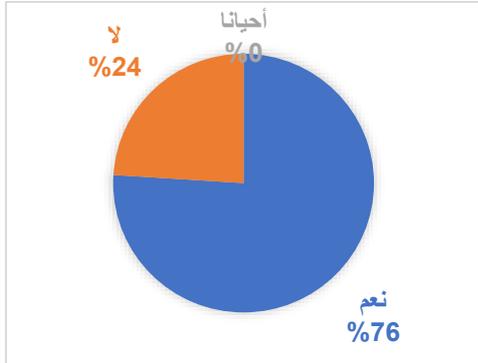
تشير المعطيات في الجدول على أن نسبة (60%) من أفراد العينة صرحوا أن الإجراءات الإدارية في المؤسسة تتسم بالعدالة والانصاف في حين ترى نسبة (24%) ان العدالة والشفافية الإدارية تكون أحيانا، أما نسبة (16%) فتتفي عادلة والإجراءات الإدارية.

والملاحظ من خلال النتائج المبينة ان المؤسسة تعطي أهمية لمبدأ العدالة والشفافية في تطبيق إجراءاتها الإدارية سواء في الجزاءات أو العقوبات دون استثناء، وهذا ما أقر به رئيس مصلحة الموارد البشرية عند مقابلته.

فوضع الإجراءات في ميزان العدالة هو أمر لا بد منه حيث أن ذلك من شأنه أن يجعل العامل يشعر بالأمان والاستقرار تجاه مستقبله من ناحية الإدارة، وهذا سيدفعه حتما للتفاني في انجاز عمله لتحقيق الأهداف المسطرة.

2. تأثير التعليمات والقوانين على زيادة الأداء والكفاءة:

شكل رقم (23): تأثير التعليمات والقوانين على زيادة الأداء والكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (27): تأثير التعليمات والقوانين على زيادة الأداء والكفاءة

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	38	76
لا	12	24
أحيانا	00	00
المجموع	50	100

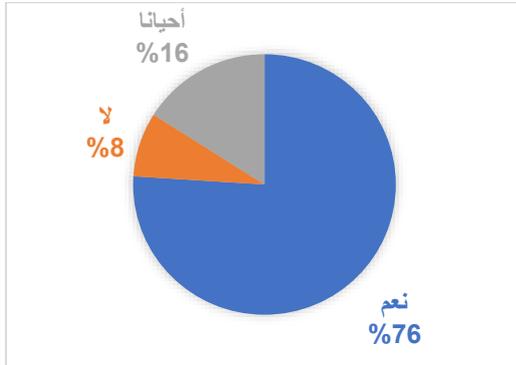
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشواهد الإحصائية نبين ان نسبة (76%) من افراد العينة أقروا بأهمية وضوح التعليمات والقوانين وتأثيرها على زيادة الأداء في حين نجد أن نسبة (24%) لا يرون أن للتعليمات والقوانين دور في زيادة الأداء والكفاءة ولم نسجل أي مفردة أجابت بـ أحيانا. من خلال النتائج يتبين لنا أن العاملين يتجاوبون مع التعليمات والقوانين الواضحة المعالم، وبقدر ما تكون القوانين والتعليمات مبينة على أسس واضحة وعادلة بقدر ما يزيد أداء العامل وكفاءته في انجاز المهام الموكلة إليه وهذا يدعو للاستقرار.

3. قواعد المؤسسة تحفز العامل على الالتزام والانضباط

جدول رقم (28): قواعد المؤسسة تحفز العامل على الالتزام والانضباط

شكل رقم (24): قواعد المؤسسة تحفز العامل على الالتزام والانضباط



الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	38	76
لا	04	08
أحيانا	08	16
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر: من إعداد الطالبة

تشير نسبة (76%) إلى الأفراد الذين يصلهم عددهم إلى 38 عامل من أفراد العينة أقرروا

بأن القواعد التي تتبناها المؤسسة تحفزهم على الالتزام والانضباط، في حين ترى نسبة (16%)

أن القواعد والقوانين أحيانا ما تكون حافزا للانضباط ونسبة (8%) نفت أن تكون القواعد حافزا

لهم.

كل هذه المؤشرات توجي بمدى حرص المؤسسة على تكريس مبدأ الالتزام والانضباط من

قبل العاملين وفق السلم الإداري أي ان العاملين في المؤسسة يتعاملون كل في موقعه (الرئيس

له مكانته والمرؤوس له مكانته) في نطاق الوظيفة خارجا عن العلاقات الشخصية وهذا ما يدعونا

للقول بأن للقواعد والقوانين هي التي تحدد بوضوح لكل أفراد التنظيم ما ينبغي، وعلى هذا الأساس

يتحقق الانضباط والالتزام بالمؤسسة بصفة تلقائية دون تكريس التعسف واستخدام السلطة باعتبار

أن القواعد والقوانين هي أهم مرتكزات قيام الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

4. القواعد والقوانين وفعالية العامل

جدول رقم (29): القواعد والقوانين وفعالية العامل

الفئات	التكرار	النسبة (%)
نعم	02	04
لا	32	64
أحيانا	16	32
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم (25): القواعد والقوانين وفعالية العامل



المصدر: من إعداد الطالبة

جاءت تصريحات أفراد العينة بنسب (64%) أي 32 عاملا على ان القواعد والقوانين لا تقلل من فعاليتهم في المؤسسة، في حين نجد ان 16 عاملا أي نسبة (32%) يرون أن ذلك يكون أحيانا، أما الدين برون أن القواعد تقلل من فاعليتهم يقدر بمفردتين أي بنسبة (4%).

من هنا نلاحظ ان هناك وعي من طرف العاملين بأهمية القواعد والقوانين وإدراك دورها في تنظيم وتيسر العمل بشكل موجه وفعال، وهذا ما يجعلهم يتجهون إلى إنجاز اعمال بشكل جيد ووتيرة متزايدة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما ان للقواعد والقوانين دور إيجابي في جعل العامل يشعر بالطمأنينة والاستقرار داخل عمله وذلك لضمان ما له وما عليه بصورة واضحة ودقيقة كما ان المؤسسة تسهر على صياغة قواعد وقوانينها بشكل تراعي فيه الجوانب العملية والإنسانية لموظفيها حيث أن المؤسسة التي تربط قوانينها وقواعدها بحاجيات وكفاءات عمالها تكون اكثر فعالية.

5. عدالة وشفافية معاملة رئيس المؤسسة:

شكل رقم (26): القواعد والقوانين وفعالية العامل



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (30): القواعد والقوانين وفعالية العامل

التكرار	النسبة (%)	
42	84	نعم
00	00	لا
08	16	أحيانا
50	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

إن الاستقراء البسيط لرقميات الجدول تبين ان نسبة (84%) والتي تقدر بـ 42 عاملا يرون ان رئيس المؤسسة يتعامل بعدالة وانصاف معهم حفاظا على الثبات والاستقرار في حين نجد أن نسبة (16%) هي نسبة تمثل أفراد العينة الذين قالوا إن صفة العالة والشفافية في المعاملة تكون أحيانا ولم تسجل أي مفردة ردت بالنفي (لا).

إن النسبة العالية للموافقة على مبدأ العدالة والشفافية في المعاملة دال على رضا العاملين على السياسة التي تتبناها المؤسسة من حيث المعاملات والعلاقات الإنسانية والمهنية ضمانا للاستقرار، حيث أن الفرد إذا أحس بنوع من التعسف أو التحيز في عمله سيتحول من عامل بناء إلى عامل تهديم داخلها وهذا سيخل باستقرار المنظومة ككل.

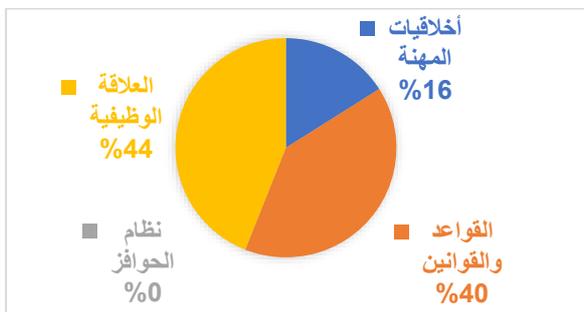
فشعور العامل بالأمن والاستقرار وأن مستقبل علاقاته المهنية والإنسانية محفوظ وغير مهدد يدفعه للارتباط أكثر بالمؤسسة، وهذا مؤشر أساسي على ولائه، فالمعاملة الطيبة للرئيس والمرؤوس

والتي تحتوي على التقدير والاحترام، ويحكمها العدل والشفافية تساعد العامل على تقديم الأفضل والتفكير في الابداع والابتكار بشتى الطرق.

من هنا نجد أن لمعاملة الرئيس لمرؤوسيه دورا أساسيا في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

6. العوامل التي تجعل العامل يشعر بالاستقرار

شكل رقم (27): العوامل التي تجعل العامل يشعر بالاستقرار



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (31): العوامل التي تجعل العامل يشعر بالاستقرار

الفئات	التكرار	النسبة (%)
أخلاقيات المهنة	08	16
القواعد والقوانين	20	40
نظام الحوافز	00	00
العلاقة الوظيفية	22	44
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال البيانات المشار إليها في الجدول فإن أغلبية العمال الذين تم استجوابهم ويقدر عددهم بـ 22 عاملا أي بنسبة (44%) يفضلون العلاقات المهنية داخل المؤسسة والتي تجعلهم مستقرين في العمل حيث انه لا أحد يتعدى حدود الآخر، وقد قاربت نسبة الذين يرون أن القواعد والقوانين هي عامل أساسي لاستقرارهم بالعمل أي بنسبة (40%)، كما تم تسجيل نسبة (16%) ترى أن أخلاقيات المهنة تجعلهم يفضلون الاستقرار في عملهم، في حين لم نسجل أي مفردة لنظام الحوافز، وكما قلنا سابقا أن نظام الحوافز يكاد يكون معدوم.

فمن خلال تصريحات أفراد العينة نلاحظ أن العلاقات الوظيفية تأخذ مكانة كبيرة في درجة رضا واهتمام العاملين داخل المؤسسة، وهذا ضمن إطار القواعد والقوانين حيث أنها هي التي تحدد العلاقات وتسطر المسؤوليات وتبين حدود وسلوك كل فرد داخل المؤسسة، وإذا ما طبقت

هذه القواعد بشفافية وجدية أكبر يكون الفرد مستقرا وثابتا في عمله ، باعتبار أن القوانين هي التي توضح وتدقق مسؤولياته وعلاقاته بشكل سلس، وضمن هذه العوامل نجد أن أخلاقيات المهنة تأخذ مكانة لدى الافراد وتأخذ بشكل تلقائي ضمن نظام العلاقات والقواعد (احترام الزملاء، المثابرة، المشاركة، الاتقان، الدقة، الولاء، احترام الوقت والعمل...)، وكلها عوامل تدل على الصفة الإيجابية للثقافة التنظيمية وتعبر عن قوتها، وذلك لإجماع أعضاء التنظيم على مجموع القيم والمعتقدات وشدة تمسكهم بها والاستجابة لها.

حيث يؤكد "مارتول ومارتن" على أن مشاركة القيم والمعتقدات في سياق التعليمات والقوانين والتمسك بها لها أثر إيجابي على استقرار المنظمة وعلى السلوك التنظيمي وفعالية المؤسسة، حيث يؤمن بها العاملون ايمانا عميقا.

7. العوامل المساعدة على تكوين ثقافة تنظيمية لدى الأفراد حسب آراء المبحوثين:

- تطبيق قانون داخل المؤسسة بكل عدالة.
- الإحساس بالمسؤولية.
- التقدير والاحترام.
- المشاركة وتبادل الأفكار والمعارف.
- الملتقيات والتكوينات في إطار أخلاقيات العمل.
- الصرامة والانضباط.
- التوجيهات والتعليمات واللوائح التنظيمية.
- حسن المعاملة من كل أطراف المؤسسة.

- احترام الوقت والسلم الإداري.
- العدالة والانصاف في العمل.

8. كل ما من شأنه أن يساهم في تفعيل المؤسسة ضمن الثقافة التنظيمية حسب المبحوثين:

1- المساواة بين الجنسين في تولي المناصب والأخذ بالكفاءة المهنية.

2- المشاركة في العمل وتفعيل روح الجماعة.

3- الانضباط، الثقة، العدل، الشفافية.

4- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإعطائها الأولوية في المؤسسة.

5- الاهتمام بنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية.

6- تقسيم العمل بكل عدالة وتخصص.

7- تفعيل قيم وثقافة الأفراد داخل المؤسسة (حرية التفكير والتعبير).

8- السلوك الوظيفي الجيد الذي يضمن الأداء الفعال والمنظام في المؤسسة.

9- تقريب الإدارة من الموظف من خلال توسيع دائرة الاتصال (التشاور بين أفراد التنظيم

وتفعيل الاتصال الهاتفي).

10- الاهتمام بالكفاءات والفئات النشيطة في المؤسسة.

11- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

12- القيادة الناجحة والمؤطرة (القائد الناجح يؤثر على الأفراد).

ثانياً: تفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

إن دراستنا لموضوع الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية التي تم اجرائها بمديرية الفلاحة لولاية تبسة التي كانت مبنية على ثلاث فرضيات، وعلى إثرها فإن النتائج المتوصل إليها ستكون تبعا لهذه الفرضيات للخروج في الأخير بإجابة هامة حول إشكالية البحث.

تفسير نتائج الفرضية 01:

- تساهم القيم والمعتقدات في تعزيز العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المؤسسة.

بالنزول للواقع واختبار واقعية هذا الافتراض عبر مجموع المؤشرات المطروحة نجد أن لمنظومة القيم والمعتقدات دور هام في عزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة فكلما كان هناك ترابط وتمائل بين قيم الأفراد وقيم المنظمة كلما زادت قدرات الأفراد واستعداداتهم وزادت الثقة في انجاز المهام والوظائف المسندة إليهم، وهذا ما تشير اليه نسبة (68%) المبينة في الجدول رقم (11) فالتجانس بين مفردات الثقافة التنظيمية ومنظومة القيم التي يؤمن بها أفراد المنظمة تعد قضية أساسية تعكس النجاح وتحقق التميز والزيادة.

وبالنظر للمتطلبات المطروحة نجد أن المؤسسة في سعي دائم نحو تجسيد أهدافها ضمن إطار ثقافي يتعترف بالفرد كمورد هام له مكانة، وتعطي معنى للعمل والوقت كقيمة سامية نحتل مرتبة أولى في أولويات المؤسسة وهذا ما تقر ب نسبة (76%) وهذا في الجدول رقم (13)، ففي عصر المنظمات ومتطلبات النجاح والريادة عبر البرامج الثقافية والسياسات التنظيمية التي تترجم تطلعات الافراد وتسطر الأهداف لقيم الافراد ومعتقداتهم مكانة بارزة في عالم النجاح والتفوق، حيث بات ادراكها والعمل على تطويرها أمر هام في حياة المؤسسة من متطلبات خلق

الجو الاجتماعي التنظيمي الذي يعزز ويرفع مكانة العلاقات الإنسانية ويحيلها إلى مرتبة الأهم من خلال قيم الاحترام المتبادل الود والمحبة بين مختلف الطبقات الإدارية أو الأقسام، وهذا ما تبناه نسبة (72%) في الجدول رقم (14)، و(52%) في الجدول رقم (12)، فمن شأن هذه القيم أن تنشأ تعاقد بين أفراد التنظيم من خلال المشاركة، الفعلية في إنجاز المهام والمعرف وصولاً لتحقيق أعلى مستويات الأداء والفعالية، فحسب أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم (64%) في الجدول رقم (15)، إن العمل في نوع من البيئة الاجتماعية المنفردة بمجموعة من المعايير والعادات والمتطلبات تكون نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات وبذلك فإن العامل لا يقتصر دوره هنا على أداء العمل فقط، بل يشمل أيضاً حسن الاتصال والتوافق مع الجماعة نتيجة عدم إغفال القيم والأهداف التي تحددها بيئة العمل وهذا ما يشعرونهم بالمسؤولية والأهمية (المكانة في المنظمة) وبالتالي المساهمة في رفع الأداء وتحقيق الغايات في الأنا ذاته، يتطلع الأفراد في هذه المؤسسة إلى تلقي التشجيع والتحفيز بمختلف أواعه المادية والمعنوية، وهنا تكمن نقطة ضعف المؤسسة حيث أن نظام الحوافز عندهم يكاد يكون معدوماً وقد أوضحت نسبة (56%) من أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم (16) وهذا من شأنه أن يؤثر على فعالية المؤسسة كاملاً، وعلى العامل بشكل خاص، حيث تشير صفات العمل الذهني والتراخي واللامبالاة للأوساط العملية، لإضافة لتردي السلوك وهذا مؤشر هدام للمؤسسة بالدرجة الأولى.

وما يؤكد صدق الفرضية هو الشواهد الكمية الواردة في الجدول حول تأثير القيم على الأداء العام للمؤسسة حيث صرح العمال بأن لها دور بارز في ذلك بنسبة تقدر بـ (80%) من إجمالي العينة والموضحة في الجدول (18) حيث أنها نعتبر المسؤول الأول عن تحديد سلوكيات

وتصرفات الأفراد وتضمن السيرورة الحسنة لأعمال بشكل نظامي، وهذا بدوره يؤثر على أداء العمال ويضمن سير المؤسسة بفعالية أكبر نحو تحقيق الأهداف، وعليه فإن الإدراك الجوهرية لأهمية القيم والمعتقدات ودورها محوري في تنسيق وتوجيه العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المؤسسة يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف نحو نسق قيمي يعترف بالفرد ويقدر الجهود ويحترم العلاقات الداخلية، فهي بمثابة قوة دافعة توجه الطاقات نحو تمييز الأهداف بفعالية أكبر.

تفسير نتائج الفرضية 02:

من خلال الدراسة الميدانية وبعد الاطلاع على اجابات المبحوثين اتضح ان للوائح التنظيمية دور كبير وفعال في تحقيق اهداف التنظيم، فكلما كان يتسم بالمرونة والوضوح كلما إتسم اداء العاملين بالزيادة والارتفاع في إنجاز الأعمال بصفة تضمن الوصول للأهداف وتحقيقها وهذا ما تؤكد نسبة (80%) المبينة في الجدول رقم(25)، فالهيكل التنظيمي من العوامل المهمة والضرورية لنجاح اي ادارة فهو يعزز من تحقيق الاداء نحو تميز الاهداف بشكل حر ومنتاغم من خلال توضيح الوظائف وتحديد العلاقات والمسؤوليات وهذا ما يزيد من تحقيق الاهداف، حيث ان وضوح مستويات الوظائف والتنسيق والتعاون بينها وكذا التقييم الواضح للأعمال تماشيا مع كفاءات وقدرات الافراد وهذا ما تجمع عليه نسبة (48%) الموضحة في الجدول رقم (20) ونسبة (68%) في الجدول رقم (22) و لكن يشترط ان يكون لعامل العدالة والشفافية مكانة هامة وكبيرة وهذا ما يسمح بالتكامل والتجانس بين قدرات واستعدادات الافراد ضمن سياسة تشير لوجود لوائح تنظيمية وانظمت عمل توضح التصرفات والأعمال وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعقده، وهذا ما لمسناه عند افراد العينة بنسبة (40%) الموضحة في الجدول رقم (21)،

فوضوح التعليمات وسهولة فهمها شرط اساسي يتيح الفهم السريع للمرؤوس ويلتزم به في الوقت المناسب وهذا مرهون بهيكل تنظيمي مرن وقوي يضمن للمؤسسة دفعة جديدة وايجابية في المسؤوليات والعلاقات وانجاز الاعمال بين مختلف الوحدات لان معرفة الأفراد للأعمال والمشاكل المطروحة يجعلهم في موقف افضل ما يؤدي لزيادة فرص التقدم والتطور بشكل فعال وهذا ما تؤكدته نسبة (68%) المبينة في الجدول رقم (24) من افراد العينة.

فالهيكال التنظيمي يكون على علاقة ايجابية مع انتاجية الأفراد (وضوح الادوار، نوعية الاتصال، الملائمة، الإبداع، الرضا الوظيفي السلوك المرغوب، غير المرغوب) وكل هذه دلالات تعكس ثقافة بناء مرتبطة بالسعي وراء الغايات وتحقيقها، وهذا ما يبين صحة الافتراض القائم على مساهمة اللوائح التنظيمية في تحقيق الاهداف.

وما يمكن قوله عموما ان اللوائح التنظيمية مرتبطة بالغايات والاهداف باعتبار انها الية محددة للتنسيق والملائمة.

تفسير نتائج الفرضية 03:

من خلال المعطيات المتوفرة لدينا عند تحليل الفرضية الثالثة والمتمثلة في نضم القواعد والقوانين ومدى مساهمتها في الثبات والاستقرار حيث تبين لنا ان جل البنود المعتمد عليها قد حققت موافقة كبيرة في الاقرار بالعلاقة الارتباطية بين المتغيرين ويشير الجدول رقم (28) الى ان نسبة (76%) من افراد العينة توافق على هذا الطرح باعتبارها محفزا ودافعا للالتزام والانضباط وبذلك سيادة الثبات والاستقرار داخل المؤسسة حيث انها تقوم بدور المرشد للأفراد والانشطة وتوجه الافكار والجهود لتحقيق رسالة المنظمة شرط ان تحمل طابع العدالة والانصاف وما اكدته

نسبة (60%) المبينة في الجدول رقم (26) باعتبار ان للإجراءات والقوانين الادارية وزنا إذا ما اخذت صفات الوضوح والشفافية وعلى العموم فإن القواعد والقوانين والتشريعات تعزز التكامل الداخلي بين الافراد من خلال الاتصال والعمل ما بفاعلية وها ما يعكس سلوك الافراد والالتزام الجماعي والشعور بالهدف المشترك وقد عززت نسبتي (40%) و (44%) الموضحة في الجدول رقم (31) من اهمية القواعد والقوانين ونظام العلاقات الوظيفية على صحة هذا الافتراض الدال على اهمية منظومة القواعد والعلاقات في ضمان السيرورة الحسنة للأعمال والوظائف والتكيف بين اهداف المؤسسة والافراد.

كما مان لنظام القواعد والقوانين النصيب الكبير في اقتراحات المبحوثين ضمن اطار الثقافة التنظيمي وتحقيق الفعالية وهذا ما تبينه العبارتين السابعة والثامنة من بنود الاستمارة فهي، تزيد من ثبات المؤسسة واستقرارها وتجشع التنسيق والتعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة وتوحد المفاهيم بينهم وتقرب وجهات النظر وهذا بدوره يحقق الاهداف بفعالية افضل مع ضمان الثبات والاستقرار كطريق للبقاء والاستمرار.

نتائج عامة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع البحث الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة

واستنادا لما اسفرت عليه نتائج تحليل الفرضيات تم التوصل لمجموعة من النتائج التالية:

✓ ان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي ثقافة قوية قائمة على مجموع القيم والمعتقدات

التي تتلائم مع الممارسات الرسمية للتنظيم فهي لا تفصل الأفراد والمنظمة عن بعضهما وانما تتجه نحو التكامل والتكيف والبقاء والاستمرار.

✓ للثقافة التنظيمية المساهمة الفعالة في تحقيق استقرار المنظومة وذلك من خلال النظام الاجتماعي المتصف بالتكامل والتجانس.

✓ تمثل الثقافة التنظيمية مرجعا يعتمد عليه في توضيح معايير السلوك واعطاء هوية للأفراد تعزز من خلالها التوجه نحو تحقيق رسالة المنظمة بأكبر فعالية.

✓ الثقافة التنظيمية التي تتسم بالابتكار لها تأثير ايجابي على الاداء الوظيفي حيث تشجع العاملين على التفكير الابداعي باعتبار أن الابتكار اساس نجاح المنظمة وتميزها.

✓ تدعم الثقافة التنظيمية التماسق والتوافق بين افراد المؤسسة من جهة والاعمال من جهة اخرى لتحقيق الاهداف المسطرة باعتبارها كيان موحد ومنسجم يضمن الاداء الجيد للمؤسسة.

✓ بينت الدراسة ان فعالية المؤسسة مستمدة من الثقافة التي تحكم المناخ والجو التنظيمي داخلها من خلال التأثير المباشر والايجابي على اهم مرتكزات النجاح بالمؤسسة.

✓ تتجسد فعالية المؤسسة بالاعتماد على مختلف متغيرات الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة (الهيكل التنظيمي، القواعد والقوانين، القيم والمعتقدات....) فهي خلفية يعتمد عليها في الوصول للارتقاء والتطور وضمان البقاء والاستمرار.

التوصيات والاقتراحات

على ضوء هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات فنرى انه من

الضروري:

✓ جعل الثقافة التنظيمية المدخل الرئيسي في الادارات والمنظمات لتكوين الرؤية المستقبلية كونها تقوم على البعد الثقافي الأخلاقي.

✓ الايمان بضرورة الالتزام بالثوابت العقيدية والقيمية مع التمتع بدرجة كافية من التكيف مع مختلف التغيرات.

✓ تأسيس الوعي لدى القيادات الادارية بأهمية الثقافة التنظيمية الايجابية في جميع المنظمات العامة والخاصة باعتبارها مدخلا رئيسيا للنجاح والريادة.

✓ العمل على تطوير بعض مفردات الثقافة التنظيمية التي تختص بها المنظمات فلا تكون قابلة للتقليد والمحاكاة من قبل المنافسين كوننا في زمن من التغيرات المتسارعة ما يتيح تحقيق ميزة تنافسية وهذا تميز ما بعده تميز.

✓ دعوة المؤسسات لدعم رضا العاملين من خلال تهيئة ظروف عمل ملائمة توفر مزيدا من الاستقرار مع منظومة مرنة من اللوائح التنظيمية وتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ تبني خطط وسياسات عمل واضحة تحكم الحركة الادارية داخل المؤسسة لايجاد نوع من التوازن والتكامل من خلال تحديث اساليب الثقافة التنظيمية والتي طرحت كاسلوب اداري يهدف

لتحقيق الفعالية

✓ انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت

- ✓ الاهتمام بمحددات وعناصر الثقافة ومحاولة غرسها في المنظمات والتي اهمها الابداع والابتكار المناخ التنظيمي الايجابي والولاء والالتزام التنظيمي
- ✓ اختيار قادة مؤثرين حيث ان لهم الطاقة على صناعة ثقافة تنظيمية والاجتهاد في المحافظة عليها وابقاء توابعها
- ✓ التشجيع على تطوير نماذج نظرية وادوات قياس الثقافة التنظيمية والاهتمام بدراساتها وتشخيصها ودورها في تفعيل المؤسسة من خلال الفهم المتعمق لمفرداتها.



සූඤ්ඤා



خاتمة عامة:

إن ما ناله موضوع الثقافة التنظيمية من اهتمام بالغ من قبل الباحثين والدارسين وكذا المنظمات بمختلفها مؤشر دال على تنامي الوعي والادراك بأهمية هذا المتغير في تفعيل الافراد والمؤسسات باعتبارها مدخلا ومركزا اساسي على كل المنظمات ان تأخذ به وتؤمن بضرورته الحيوية والتي مؤداها التناغم مع الثوابت والانسجام مع القيم وهذا امر جلي لابد ان يتوافق مع متطلبات العصر، فعندما تنطلق الثقافة من هذه النقاط لابد للمؤسسات ان ترسو سفنها في شواطئ الريادة والابداع والتفرد.

فالتخلي عن مفردات الثقافة أو عزلها هو امر من شأنه ان يشل حركة المنظمة عن الاداء الفعال وتحقيق الكفاءة فضرورة ادراكها هو امر منطقي يدعم العلاقة الايجابية القائمة بينها وبين فعالية المؤسسة باعتبارها بعدا راسخا ومتمينا يدير الافق الاولي للنجاح والتفوق وعبر هذه الرسالة الهادفة لتشخيص جوانب وابعاد هذه المتغيرات تم التأكيد مرة اخرى على جاذبية هذا العنصر الثقافة التنظيمية التي تضمن التمهيد والتوجه نحو تحقيق الاهداف بصفة واقعية تضمن الجودة في الاداء والكفاءة، فهي جوهر المؤسسة الفعالة التي تستنبط منها ابعاد النجاح والتميز فالمؤسسات الفعالة هي التي لا تنام عينها ولا تغفل عن ترجمة اهدافها ضمن ثقافة تضمن مستويات عليا من الاداء والابداع والولاء تنظيرا لآفاق مستقبلية واعدة حيث تعتبر مبدأ يؤثر بدرجة اولى على الافراد وعلى المؤسسة ومستوياتها ونتاجيتها وابداعها بدرجة ثانية.



قائمة المصادر

والمرجع



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

❖ باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام: إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي، د ط، الإسكندرية، مصر، 1993.
2. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
3. أحمد عبد الكريم سلامة: الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، دار الفكر العربي للطبع والنشر، د ط، القاهرة، مصر، 2007.
4. أحمد عرفة وشلبي سمية: فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإداري، مؤسسة شهاب الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. أنتوني غندر وكارين بيرد سال: علم الاجتماع مع مدخلات عربية، تر: فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، ط2، بيروت، لبنان، 2005.
6. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر، عيم مليلة الجزائر، 2004.
7. بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، د ت
8. بيتر دراكر: ممارسة الإدارة، مكتبة جيري للترجمة والنشر والتوزيع، ط 1، المملكة العربية السعودية، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

9. حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: التربية والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، مصر، 2005.
11. خالد محمد بني حمدان: وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2007.
12. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
13. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
15. ريتشارد هـ-هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجتها، تر: سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
16. سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر،
17. السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف الجامعية، مصر، 1975.
18. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، د ط، قسنطينة، الجزائر، 2006.
19. صالح مهدي محسن العامري، الطاهر حسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

20. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، مصر. 2007.
21. عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المودة العربية للطبع والنشر والترجمة، ط1، القاهرة، مصر، 2011.
22. عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة.
23. عبد الله بن عبد الغني الطجم، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
24. عبد الله عقلة مجلي الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2009.
25. عبد الله محمود عبد الرحمان: سوسيولوجية التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987.
26. عبد المجيد البصير: موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، د.ط، عين مليلة، الجزائر، 2010.
27. عبد المغني محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 1999.
28. عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرف الثقافي، ط1، عمان، الأردن، 2006.
29. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، د ط، الاسكندرية، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

30. فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2009.
31. فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1899،
32. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات-منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
33. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
34. محمد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
35. محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، شركة المطابع النموذجية، ط1، عمان، الأردن، 2000.
36. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
37. مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000
38. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2005.
39. موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، الأردن، 1995
40. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر، د ط، الأردن، 2000،

قائمة المصادر والمراجع

41. ياسين سعد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. بعجاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة، مذكرة

ماجستير، فرع علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010.

2. دروش نصيرة: الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة

ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009.

3. عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية، تحديد المستوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003/

4. علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في

علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

5. يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري، المديرية العامة، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

ثالثا: المعاجم والقواميس

6. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، دار الدعوة للنشر والتوزيع، ط4، القاهرة، مصر، 2004.

7. ابن منظور: لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، ط1، مجلد 12، بيروت، 1988.

8. أحمد زكي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1982.

9. محمد يعقوب الفيروز آبادي: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط5، 1995.

قائمة المصادر والمراجع

رابعاً: الجرائد والمجلات

1. صلاح الدين عون الله: مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، جويلية 1987.

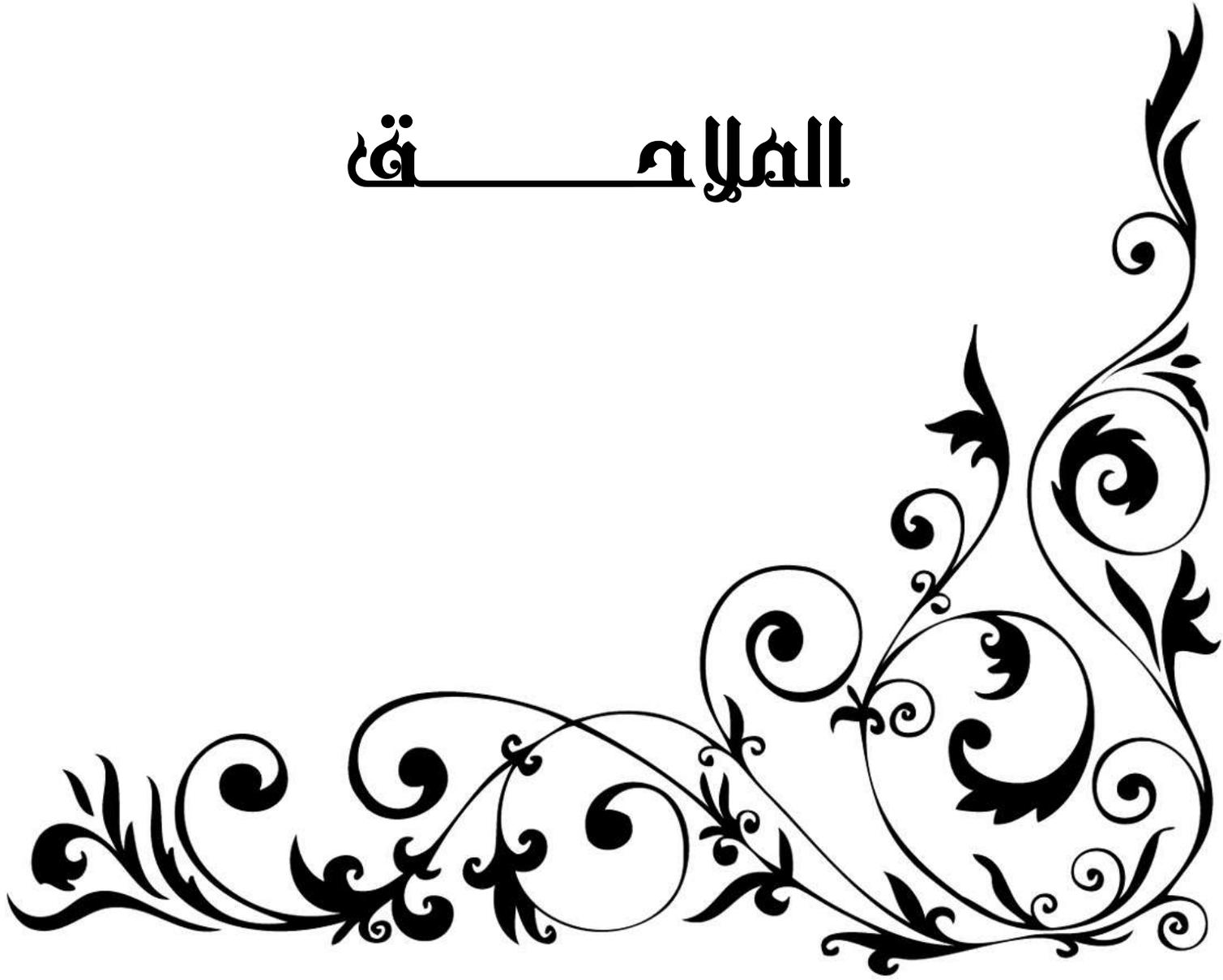
2. عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق ندوة عمل الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.

❖ باللغة الأجنبية:

3. Abdelaziz roubah : compétitivité des banques luxembourgeois monnaie unique et prospective stratégique, thèse de doctorat en science de gestion, université Nancy 2, France.
4. James Price: organizational effectiveness an inventory of propositions, Richard d Irvun, Homewood, Illinois, 1968.

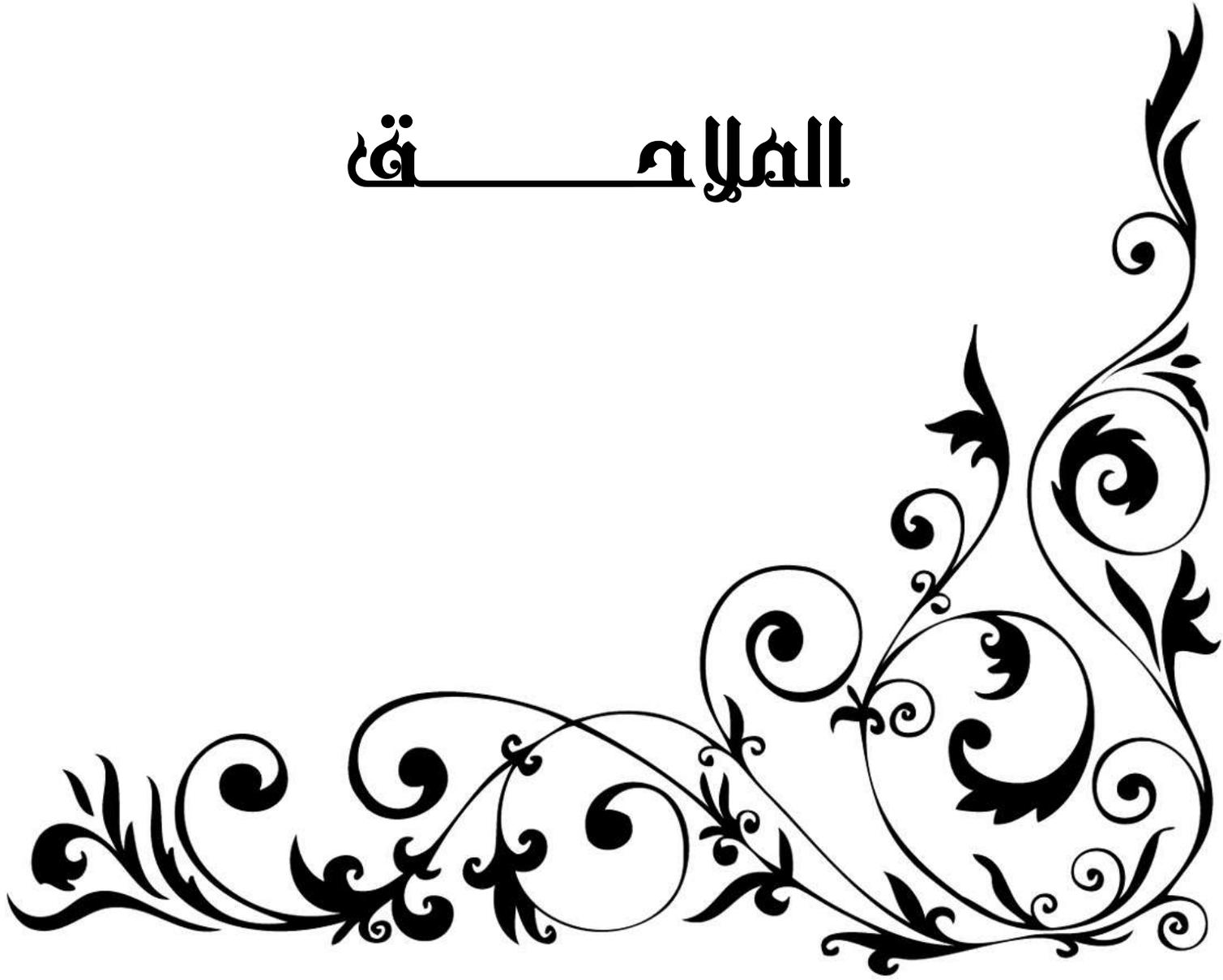


الملاقي





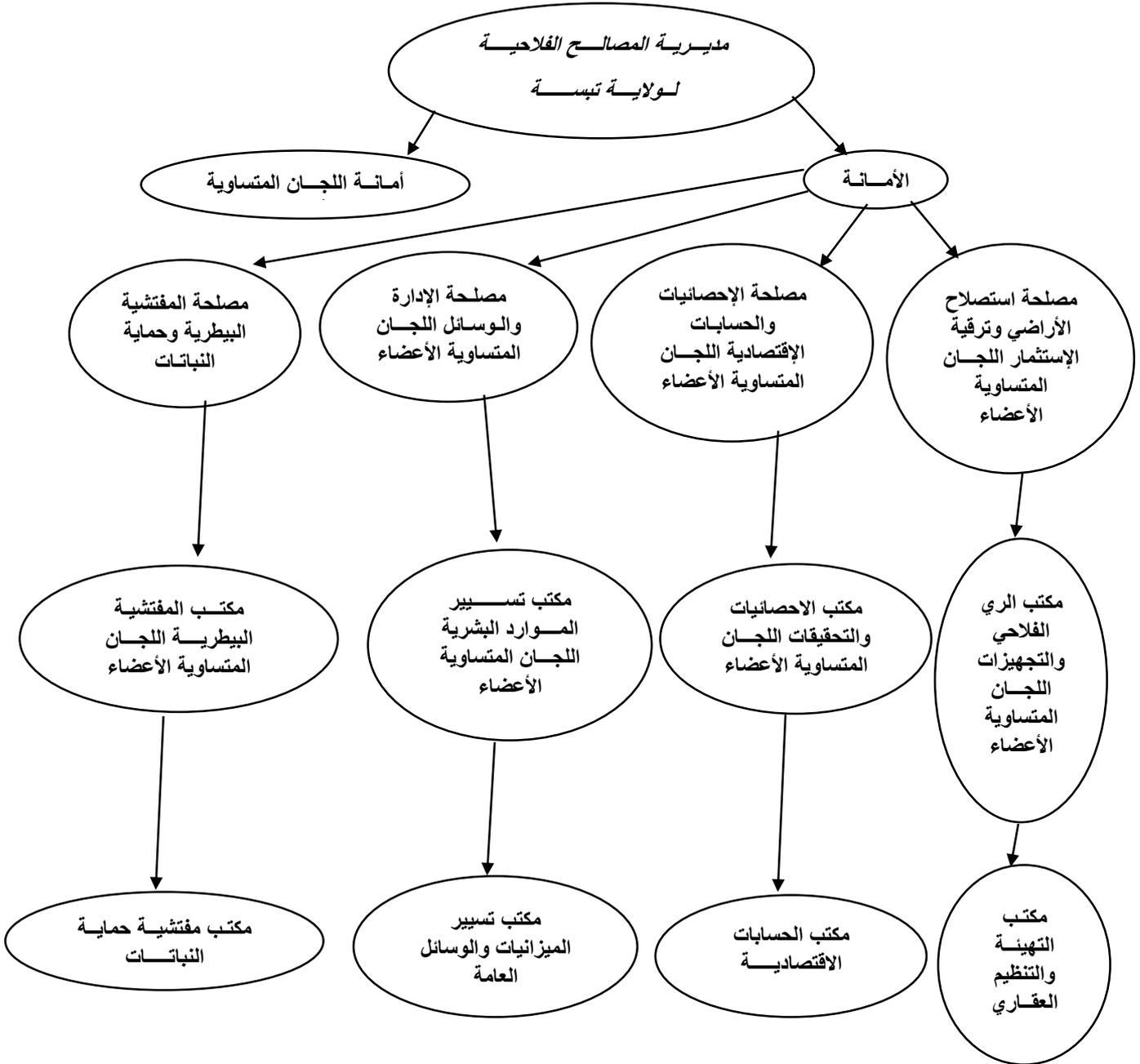
الملاقي



الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

صفة المحكمين	قائمة المحكمين:
أستاذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي	الدكتور مكلاطي فاطمة الزهراء
أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي	الدكتور منصر عزالدين
أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي	الدكتور توايحية رابح

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة





في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وتنمية بعنوان:

"الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة"

نرجو من سيادتكم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة بكل صدق وموضوعية، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات المقدمة سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي، ولكم جزيل الشكر والاحترام لحسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

* مالك محمد

إعداد الطالبة:

✓ جبايلي كنزة

❖ محور البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة من 46 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة
3. المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي
4. الرتبة: إطار عون تحكم عون تنفيذ
5. الأقدمية أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: تساهم القيم والمعتقدات في تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة.

1. هل ترى أن الاعتراف بقيمة الفرد وتقدير جهوده في العمل من أولويات مؤسستك؟

نعم لا أحيانا

2. علاقة العاملين ببعضهم البعض يسودها الود والمحبة.

نعم لا أحيانا

3. تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للعمل والوقت

نعم لا أحيانا

4. تعامل الرؤساء والمرؤوسين يسوده التقدير والاحترام

نعم لا أحيانا

5. هل تعزز المشاركة وحرية التصرف روح الانتماء داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

6. هل تحصل على قدر كبير من التشجيع والتحفيز من طرف مؤسستك؟

نعم لا أحيانا

- لماذا؟

.....

7. هل يوجد تماثل بين قيمك التي تؤمن بها وقيم العمل؟

طريقة العمل - المشاركة
الصرامة والانضباط - المثابرة والإتقان

- أخرى، أذكرها:

.....

8. هل تؤثر القيم التنظيمية على الأداء العام للمؤسسة؟

.....

.....

المحور الثاني: تساهم اللوائح التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

1. هل ترى أن أهداف المؤسسة تتماشى مع حجم مهامك وكفاءتك داخل التنظيم؟

نعم لا أحيانا

2. هل يتماشى تنسيق وتقسيم الوظائف مع أداء العاملين داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

3. هل توزيع الأعمال بين العمال منصف وعادل حسب رأيك؟

نعم لا أحيانا

- إذا كان (لا)، لماذا؟

4. هل تتناسب الأعمال المكلف بها مع طبيعة تخصصك؟

نعم لا أحيانا

5. هل يتيح نوع الهيكل التنظيمي، وضوح وشفافية المعلومات المستهدفة لأنماط السلوك؟

نعم لا أحيانا

6. حسب رأيك، هل تساهم اللوائح التنظيمية في تكوين ثقافة الفرد داخل التنظيم؟

نعم لا أحيانا

7. إلى أي مدى يؤثر نمط الهيكل التنظيمي على مردودك في العمل؟

8. يقال إن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمية، ما رأيك؟

المحور الثالث: تساعد القواعد والقوانين في زيادة الثبات والاستقرار داخل المؤسسة؟

1. تتسم الإجراءات الإدارية في مؤسستك بالعدالة والشفافية.

نعم لا أحيانا

2. هل الوضوح في التعليمات والقوانين على زيادة أداء وكفاءة العاملين؟

نعم لا أحيانا

3. القواعد التي تتبناها المؤسسة تحفزك على الالتزام والانضباط بالسلم الإداري في العمل.

نعم لا أحيانا

4. هل تقلل القواعد والقوانين من فعاليتك في المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

5. رئيس المؤسسة يتعامل معك بعدالة وشفافية ضمن إطار المحافظة على الثبات والاستقرار.

نعم لا أحيانا

6. ما الذي يعجبك في المؤسسة ويجعلك تشعر بالاستقرار؟

- أخلاقيات المهنة - القواعد والقوانين

- نظام الحوافز - العلاقة الوظيفية

7. أذكر كل ما من شأنه أن يؤدي لتكوين ثقافة تنظيمية لدى الفرد

..... -

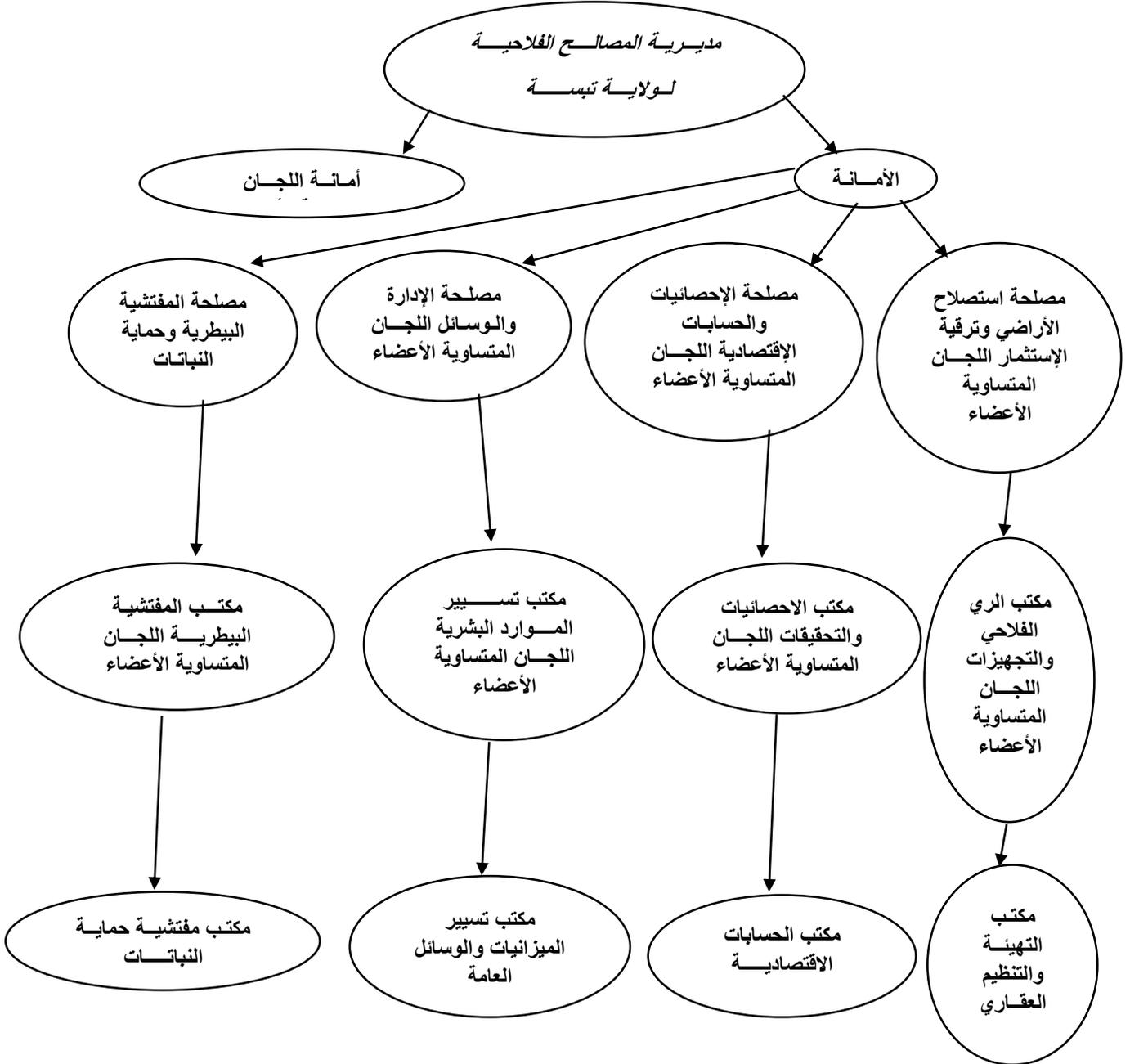
..... -

8. أذكر كل ما من شأنه أن يساهم في تفعيل المؤسسة ضمن الثقافة التنظيمية.

..... -

..... -

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية لولاية تبسة



المخلص

تدور الدراسة الراهنة حول موضوع استدعى اهتمام الباحثين والعلماء في اختصاصات عديدة من إدارة وتنظيم وعلم اجتماع وكذا اهتمامي الشخصي به "الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة"، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية تدور حول تساؤل رئيسي هو كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل المؤسسة؟ والهدف من ذلك هو بيان مدى طغيان النمط الثقافي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها وتكيفها مع مختلف التغيرات وكذا تشخيص الواقع الذي تعيشه المؤسسات في إطار الثقافة التنظيمي، وعليه قمنا بترجمة ووصف فعالية المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف وحفظ البقاء ضمن آلية ثقافية تنظيمية مسيرة.

فموضوع الثقافة التنظيمية يمثل أحد العوامل التي يركز عليها التنظيم باعتبارها وسط منسجما يجانس بين مختلف المستويات ويبرهن على أهمية العامل ك رأس مال له قيمته وجاذبيته في تحقيق النجاح والريادة للمؤسسة. وقد عالجت هذه الدراسة قضايا مهمة من حيث القيم والمعتقدات والقواعد والقوانين ومختلف الجوانب الهيكلية والتي تخلق مناخ تنظيمي يسمح بالبقاء والاستمرار، ويضمن الثبات والاستقرار، فقد تبين في الدراسة النظرية أن الثقافة مطلب أساسي يفعل المؤسسة، وتجر عنه مسائل متعددة كتحسين الأداء والإنتاج وتحقيق الرضا والاستقرار كمتغير تنظيمي يرتبط بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، ثم قمنا بإسقاط ما تناولناه في الجزء النظري واستكمالته بتحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية بالاعتماد على خطة منهجية تستجيب لأهداف الدراسة وتؤكد من مصداقية الفرضية ومدى تطابقها مع الواقع.

Résumé :

Fait pivoter l'étude en cours sur le sujet, d'attirer l'attention de savants et de scientifiques en faveur de nombreuse gestion de contraction, organisation et la sociologie, et aussi mon attention personnelle « culture organisationnelle et l'efficacité de l'entreprise et il est venu cette étude soulève une question essentielle tourne autour de problématiques est culture organisationnelle comment contribue à Activation d'entreprise ? L'objectif est de démontrer la tyrannie du modèle culturel et de son rôle dans la réalisation des objectifs de l'institution et assurer sa continuité et son adaptation à divers changements et le diagnostic de réalité auxquels font face les institutions dans le contexte de la culture organisationnelle, et par conséquent nous compiler et décrire l'efficacité de l'organisation à travers les objectifs et sauver le séjour au sein d'un mécanisme culturel Processus de réglementation.

L'objet d'une culture organisationnelle est un du règlement sous-jacent flottant esprit au milieu de légales agréablement entre différents niveaux et démontrer l'importance de servir comme un capital précieux et attrayant pour atteindre le succès et le leadership.

Cette étude a abordé des questions importantes en termes de valeurs, de croyances, de normes et de lois et divers aspects structurels qui créent un climat réglementaire permet de survivre, assurer la cohérence et stabilité, il a été démontré dans la théorie que la culture est une exigence essentielle ne l'institution.