



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة لونيبي علي - البليدة 02

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة 2016-2022 م

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

مصطفى موسى بيسان

إعداد الطالب:

غزال عبد الفتاح

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد اللاوي صبيحة	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 02	رئيسا
مصطفى موسى بيسان	أستاذة محاضرة أ	جامعة الجزائر 03	مشرفة ومقررة
بن محرز لطاد ليندة	أستاذة التعليم العالي	جامعة الجزائر 03	عضوا مناقشا
حسين عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	عضوا مناقشا
حنيش فيروز	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
عمران وفاء	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا

نوقشت يوم 17 ديسمبر 2024

شكر وتقدير:

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل بدءا بالأستاذة

المشرفة الدكتورة مصطفى موسى بيسان طيلة سنوات الإشراف.

كما أشكر جميع الأساتذة الذين ساعدوني في تكويني الجامعي على رأسهم الأستاذة عبد

اللاوي صبيحة والأستاذ شرقي محمود وكل أساتذة لجنة المناقشة.

ولا يفوتني أن أتقدم كذلك بالشكر والإمتنان لكل من الآنسة نادية وريمة القاضي، وراقي

ليلي، وبوسعيد سلاف، والسيدة دغا عائشة، وصديقي بوخنفر لعيد نظير ما قدموه لي من

مساعدة.

أشكر كذلك، زملائي في العمل من قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

لبلوزداد على رأسهم السيدة لعمالي آمال والسيد أوغليس أعمر، زكري شاهين، على الدعم

الذي حظيت به من قبلهم.

كما لا أنسى الوالدين الكريمين والأسرة الكريمة التي وقفت معي في السراء والضراء من

أجل إكمال مساري التعليمي الجامعي.

شكرا لكل من علمني حرفا.

الإهداء :

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين، اللذان وقفوا معي طيلة مساري الدراسي، من المستوى التحضيري وصولاً للدكتوراه.

كما أهديه لأهلي وأحبائي وأصدقائي جميعاً خاصة الذين وقفوا معي في كل الظروف أمثال الأستاذة لطاد بن محرز والأستاذ سالمى لعيفة والأستاذ لعروسي رابح، والذين شجعوني دائماً على مواصلة درب العلم والمضي قدماً.

إلى جميع الطاقم الإداري والبيداغوجي لكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة البليدة 02، أمثال السيدة جازية وسيادة العميد والأستاذة بن ناصر وعمي أحمد والقائمة طويلة.

إلى جميع الأساتذة الذين درست عندهم في كنف كلية العلوم السياسية والعلاقات

الدولية بجامعة الجزائر 03.

إلى جميع طلاب العلم، إلى جميع الأخيار والساعين في سبيله، أهدي هذا العمل.

الملخص:

عاجت الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة 2016-2022 م، والتي هدفت عن طريق دراسة ميدانية للبحث عن طبيعة تأثير المتغير الأول على الثاني أين طرحت فيها الإشكالية التالية: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة خلال الفترة الممتدة بين 2016 و 2022 ؟ إلى جانب البحث عن معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وإذا ما كان يؤثر غياب مكون واحد من مكونات هذه الثقافة على التأثير العام لها على الأداء الوظيفي، إضافة إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير الإيجابي داخل المديرية ومدى فعاليتها في التأثير على الأداء العام لهذه المديرية، ويرجع إختيار دراسة موضوع الثقافة التنظيمية كون أن هذا الأخيرة من أهم المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية لما لها من مساهمة بالغة في التأثير على الأداء الوظيفي وعلى الأداء العام للمنظمة ككل.

قامت الدراسة على مجموعة مختلفة من المناهج والإقترابات مستندة في ذلك على الملاحظة والإستبيان كأداتي بحث على عينة قدرت بـ: 351 مبحوثا على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة، وتوصلت النتائج إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بثقافة تنظيمية عريقة تحتاج إلى تفعيل وإعادة بثها في الموارد البشرية وعليه إقترحت الدراسة فكرتين أولها مرتبطة بتقوية وتعديل الثقافة التنظيمية وفق مخرجات الدراسات الإدارية الحديثة في هذا الشأن والثانية تتمثل في العمل وفق أنظمة معلوماتية حديثة مبتكرة من قبل الباحث لضمان سير المعلومة والقيم التنظيمية بشكل مناسب.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

Abstract :

The study addressed the topic of the impact of organizational culture on job performance at the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Algiers from 2016 to 2022. Through a field study, it aimed to explore the nature of the influence of the first variable on the second, posing the following research question: What is the impact of organizational culture on job performance at the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Algiers during the period 2016–2022?

Additionally, the study sought to understand the nature of the organizational culture within the institution under investigation and whether the absence of one component of this culture affects its overall impact on job performance. The study also examined the contribution of organizational culture to fostering positive change within the directorate and its effectiveness in influencing overall performance.

The choice to study organizational culture was based on its significant importance in the field of human resource management, given its substantial contribution to job performance and the overall performance of the organization as a whole.

The study relied on a variety of methodologies and approaches, using observation and a questionnaire as research tools, applied to a sample of 351 respondents from the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Algiers. The findings revealed that the organization under study possesses a well-established organizational culture that requires activation and reinforcement within its human resources. Accordingly, the study proposed two main ideas: the first involves strengthening and adjusting the organizational culture in line with the outcomes of modern administrative studies in this field, while the second focuses on implementing innovative information systems designed by the researcher to ensure the proper flow of information and organizational values.

Keywords : organizational culture, job performance, Directorate of Electricity and Gas Distribution in Algiers.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
02-01	الملخص
08-03	فهرس المحتويات
13-09	قائمة الجداول والأشكال
17-14	مقدمة
17	أهمية الموضوع
18	أهداف الموضوع
19-18	أسباب الموضوع
23-19	الدراسات السابقة
23	إشكالية الدراسة
24	فرضيات الدراسة
25	حدود الدراسة
25	منهج الدراسة
27	مقاربات الدراسة
30	أدوات جمع البيانات
30	صعوبات الدراسة
31	هيكلية الدراسة
100 - 32	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

33	تمهيد
58-34	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
40-34	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
48-40	المطلب الثاني: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية
53-48	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
58-53	المطلب الرابع: أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية
75-59	المبحث الثاني: أساسيات معرفية في الثقافة التنظيمية
64-59	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تقييمها
66-64	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
71-67	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية
75-71	المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية
99-76	المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية
87-76	المطلب الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية وسبل المحافظة عليها
90-88	المطلب الثاني: تدعيم الثقافة التنظيمية
95-90	المطلب الثالث: تدقيق ومراجعة الثقافة التنظيمية
99-95	المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية
100	الخلاصة
146-101	الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
102	تمهيد
114-103	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

105-103	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
107-105	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
110-107	المطلب الثالث: أهمية وأنواع الأداء الوظيفي
119-110	المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
132-115	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
120-115	المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي
124-121	المطلب الثاني: أهداف وخصائص تقييم الأداء الوظيفي
130-124	المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي
132-131	المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء الوظيفي
145-133	المبحث الثالث: إدارة الأداء الوظيفي
135-133	المطلب الأول: تعريف إدارة الأداء الوظيفي
138-136	المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء الوظيفي
143-138	المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات إدارة الأداء الوظيفي
145-143	المطلب الرابع: تحديات إدارة الأداء الوظيفي
146-145	الخلاصة
209-147	الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي
148	تمهيد
172-149	المبحث الأول: أثر مكونات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
158-149	المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي
163-158	المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي

166-163	المطلب الثالث: أثر الأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي
172-167	المطلب الرابع: أثر التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي
190-173	المبحث الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في إحداث التأثير والتغيير الفردى والجماعى فى المنظمة
177-173	المطلب الأول: أسباب ومبررات إحداث التغيير الفردى والجماعى فى المنظمة
181-178	المطلب الثانى: آليات تأهيل الثقافة التنظيمية لإحداث التأثير والتغيير الفردى والجماعى فى المنظمة
187-181	المطلب الثالث: إسهام الثقافة التنظيمية فى التأثير وتغيير الأداء الفردى والجماعى فى المنظمة
190-187	المطلب الرابع: إدارة مقاومة التغيير الثقافى فى المنظمة
208-191	المبحث الثالث: إنعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة
194-191	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية والقيادة
201-194	المطلب الثانى: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمى
205-201	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى
208-205	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة
209-208	الخلاصة
322 - 210	الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفى بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة فى الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022
211	تمهيد
239 - 212	المبحث الأول: عرض لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة

224-212	المطلب الأول: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز للجزائر (مجمع سونلغاز) : نظرة عامة وسيرورة تاريخية.
230-225	المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة وبمهامها
239-231	المطلب الثالث: تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة
299-240	المبحث الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة حسب نتائج الدراسة الميدانية
242-240	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
286-243	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج الإستثمار الإستراتيجية
299-287	المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة على ضوء مخرجات الدراسة الميدانية
322-300	المبحث الثالث: إقتراحات لتفعيل الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز ومديرياتها الفرعية
311-300	المطلب الأول: إقتراحات تتعلق بتقوية وتعديل، تحديث الثقافة التنظيمية والقضاء على أشكال البيروقراطية السلبية في المؤسسات.
322-311	المطلب الثاني: إقتراحات تتعلق بتفعيل أنظمة المعلومات الإلكترونية كآلية لضمان مراقبة نوع القيم والأفكار التنظيمية المنتشرة في ظل الحاجة إلى ضمان سير المعلومة داخليا وخارجيا وفي الوقت المناسب
331-323	الخاتمة
352-332	قائمة المراجع
370-353	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	أدوات تقييم الثقافة التنظيمية	62-64
02	طريقة تقييم الأداء الوظيفي بالمقارنة الثنائية	128
03	طريقة تقييم الأداء الوظيفي عبر قوائم المراجعة	129-130
04	الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير في المنظمة	176
05	الثقافات الأربعة لشارلز هاندي CHARLES Handy	196-199
06	عدد وتوزيع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة حسب الفئة السوسيو مهنية إستنادا على إحصائيات سنة 2022	226
07	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	243
08	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	244
09	توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	245
10	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	246
11	توزيع المبحوثين حسب الصفة الوظيفية	247
12	مدى توفر ظروف عمل حسنة ومريحة	248
13	تقدير جهود العمال من طرف الإدارة العليا	249
14	علاقة العامل بالإدارة داخل المؤسسة	250
15	طبيعة التحفيز التي تقدمها الإدارة العليا مقابل العمل الجيد	251
16	تشجيع الإدارة العليا على المبادرة (اقتراح أفكار جديدة)	252
17	البحث عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل	253
18	درجة تعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة	254
19	طبيعة العمل بالمؤسسة	254

255	فلسفة الجودة بالمؤسسة	20
256	معايير تحقيق أهداف المؤسسة	21
257	المشاركة في إتخاذ القرارات	22
258	سياسة التحسين المستمر	23
259	أهمية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة	24
260	التحديث المستمر للمعدات والأجهزة والأدوات	25
261	معيار كفاءة العاملين بالمؤسسة	26
262	أساليب تطوير مهارات العاملين	27
263	الأجر العادل	28
264	النمو والتقدم الوظيفي للعامل	29
265	خلافات ونزاعات العمل	30
245	المهارات اللازمة لأداء العمل	31
266	السلطة الممنوحة	32
267	طبيعة الإشراف داخل المؤسسة	33
268	تبني الأفكار الجديدة في العمل	34
269	القدرة على التكيف مع الحالات طارئة في العمل	35
270	إدارة الوقت	36
271	العوامل المؤثرة على مستوى الأداء	37
272	أسس تقييم الأداء	38
272	درجة الاستقلالية في العمل	39

274	نظام الحضور والمغادرة من العمل	40
275	تفضيل مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية	41
276	مبدأ المساعدة والتعاون بين زملاء العمل	42
277	تعزيز السمعة الحسنة للمؤسسة	43
278	التحدث بإيجاب عن المؤسسة أمام الآخرين	44
279	أسباب إحداث التغيير	45
280	الشروط الواجب توفرها لنجاح التغيير	46
281	المسؤول عن إحداث التغيير الإيجابي بالمؤسسة	47
282	دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير الإيجابي بالمؤسسة	48
283	أهم المشاكل التي تحول دون فعالية التغيير الثقافي	49
284	الاستخدام الأمثل للموارد	50
284	تأثير الهيكل التنظيمي على قدرات العاملين الإبداعية والابتكارية	51
285	توافق رؤية العاملين مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة	52
286	مدى تأثير الثقافة التنظيمية ودعم الدولة بنجاح مؤسسة سونلغاز في السوق الجزائرية المحلية	53

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
67	مصادر الثقافة التنظيمية	01
71	مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدقار شاين	02
78-77	تشكل الثقافة التنظيمية حسب كوبي KOBİ	03
80	تشكل الثقافة التنظيمية حسب ديرانت DURANT	04

127	نموذج الترتيب البسيط لتقييم الأداء	05
200	أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي	06
232	مديريات التوزيع التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة	07
243	ترتيب أفراد العينة وفقا للجنس	08
244	ترتيب أفراد العينة وفقا للسن	09
245	ترتيب أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	10
246	ترتيب أفراد العينة وفقا للخبرة	11
247	ترتيب أفراد العينة وفقا للوظيفة	12
316	شعار تطبيق أخبرني	13
319	شعار تطبيق لتعلم	14
320	شعار تطبيق ملتقى	15
322	ملخص لمقترحات الدراسة	16

مقدمة:

مقدمة

تمثل الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية من الركائز التي من شأنها أن تطور المنظمة، فهي مفهوم شامل يعكس الجوانب الأساسية والقيم الفريدة التي تشكل وتميز شخصية المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون والقادة وحتى المديرون من أنماط سلوكية وعادات وقيم وطرق تفكير وإتجاهات قبل وبعد إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا محوريا في غاية الأهمية في التأثير على أداء المنظمة ونجاحها، فهي تمثل القيم والأسس التي يتم تبني القرارات وصناعتها وإتخاذها من خلالها، وهي أيضا التي توجه سلوك العمال وتؤثر على علاقاتهم وتفاعلاتهم وأدائهم داخل البيئة التنظيمية.

في هذا السياق، تتألف الثقافة التنظيمية من مجموعة متنوعة من العناصر التي تشمل القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات والرموز الرسمية، وتعد هذه العناصر عناصر أساسية في تشكيل الهوية الثقافية للمنظمة والتأثير على الأداء الوظيفي، بحيث تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل نمطا متكاملًا يحدد كيفية تصرف وتفكير عمال المنظمة وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية أيضا.

تتغير الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى بناءا على عوامل متعددة مثل التاريخ والقيم الأساسية والقيادة والتطورات التكنولوجية والإقتصادية وحتى التفاعلات الاجتماعية، فالثقافة التنظيمية ليست ثابتة بل قابلة للتطور والتغير مع مرور الوقت في ظل تغير الظروف الداخلية والخارجية، ومنه فالإبقاء على المنظمات وتطورها في زمن أضى فيه الجانب الإنساني يؤثر على مستويات الخدمة والإنتاج السلعي، أو ما تعلق بالرفع من مستوى الأداء الوظيفي، بات يتطلب إدراك الثقافة التنظيمية وفهمها بشكل عميق من قبل القادة والمديرين في المنظمات، حيث يساعدهم ذلك على تشكيل بيئة عمل إيجابية وتعزيز التعاون والتواصل بين العمال وتحسين أدائهم ورفع مستوى رضا العملاء وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، فمن خلال الإعتماد على هذه النظرة الشاملة، تتبين بوضوح أهمية دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية في

مقدمة

إطار الدراسات والأبحاث العلمية، حيث يساهم هذا الفهم العميق في تطوير إستراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح التنظيمي في ظل بيئة متغيرة وتنافسية إلى حد بعيد.

مما سبق، وفي ظل منظمات تولي إهتماما واسعا بالأداء الوظيفي، الذي يعكس كفاءة وفعالية العاملين في تنفيذ المهام المحددة وتحقيق النتائج المرجوة فإن تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، يستدعي التركيز بدرجة بالغة الأهمية على مستويات الأداء الوظيفي التي تتأثر بعدة عوامل، منها الثقافة التنظيمية التي تساهم بشكل كبير في تحديد سلوكيات وتوجهات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والابتكار وتقدير الجهود، فمن المرجح أن يكون لديها تأثير إيجابي على أداء العمال وقدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية، بالمقابل، إذ كانت الثقافة التنظيمية تميل إلى التحكم القوي والإدارة الصارمة، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل الإبداع والحماس لدى العمال وبالتالي يتم التأثير على أدائهم سلبا، وهذا ما يحتم على القادة والمديرين داخل منظمات العمل على تشجيع الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم الأداء الوظيفي الجيد من خلال تبني قيم ومبادئ تشجع على التعاون والشفافية والابتكار والتقدير، وهو ما يساهم كما تم الإشارة إليه من قبل إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكل نجاح وفاعلية.

يعد الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويتضح في قدرة المورد البشري على تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، ويعتمد الأداء الوظيفي على مجموعة من العوامل، بما في ذلك المهارات الفردية، التحفيز، البيئة التنظيمية، وجودة العلاقات بين الموارد البشرية والإدارة، فتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين إنتاجية المنظمة وتعزيز تنافسيتها في السوق.

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة متغيرات داخلية وخارجية، مثل الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز، والتدريب والتطوير المهني وغيرها، بحيث يظهر الأداء الوظيفي الفعال قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات

مقدمة

المستمرة في بيئة العمل، فضلا عن الالتزام بمعايير الجودة والإبداع، لذلك يعتبر تحسين الأداء الوظيفي أولوية استراتيجية للمنظمات، حيث إنه ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية توقعات جميع الأطراف المعنية.

وباعتبار المؤسسات الطاقوية الجزائرية - سواء كانت في مجال النفط أو الغاز أو الطاقة الكهربائية أو الطاقة المتجددة-، تتميز بطبيعة عملها الفريدة والتحديات التي تواجهها في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار، فإن الثقافة التنظيمية قد تعكس دورا حيويا في تحقيق أهدافها ونجاحها في مجالات الطاقة المتعددة، إذ أن تأثيرها يمتد إلى مختلف جوانب العمل بدءا من القيادة الفعالة وصولا إلى الابتكار والإبداع والهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة ككل، فالثقافة التنظيمية تؤثر بمكوناتها على نمط القيادة وعلى نمط التوجيه داخل المؤسسات الطاقوية نظريا و في كل المؤسسات الأخرى، حيث يمكن للقادة أن يؤدي دورا حاسما في توجيه وتحفيز العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتعكس الثقافة التنظيمية أيضا مدى التنوع والشمولية داخل المنظمة، وهو أمر قد يعزز التعاون والتكامل بين فرق العمل المتنوعة.

أهمية الموضوع:

للموضوع أهمية بالغة، حيث يركز على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة، وتأتي أهمية هذا الموضوع من خلال عدة جوانب ففهم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد في تحسين الفعالية التنظيمية بشكل عام، وتحسين العلاقات بين العمال داخل المديرية وهذا ما يعزز التفاعل والتواصل بين أفراد المنظمة.

كما يمكن لدراسة أثر الثقافة التنظيمية أن توفر رؤى قيمة للقادة والمديرين، مما يساعدهم على تطوير إستراتيجيات قيادية أكثر فعالية لتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الإنخراط والرضا الوظيفي، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتفعيل العوامل الثقافية الداعمة.

أهداف الموضوع:

يسعى هذا الموضوع لتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها التعرف على طبيعة ومستوى الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة كنموذج للدراسة، وكذا طبيعة الأداء الوظيفي فيها، والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة في إطار المديرية محل الدراسة.

كما يهدف إلى تقديم توصيات وإقتراحات علمية تمكن المؤسسات الجزائرية من فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لتحسين هذا الأخير بناء على نتائج تستند على بيانات موثوقة علميا.

أسباب إختيار الموضوع:

يرجع إختيار موضوعنا إلى مجموعة من الأسباب العلمية وأخرى ذاتية وهي على النحو التالي:

1. الأسباب العلمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية ومستوى أدائهم، خاصة في مؤسسة حيوية مثل سونلغاز، حيث يعتمد نجاحها على تناغم العاملين وانسجامهم لتحقيق الأهداف، كما أن قطاع الطاقة يتميز بتعقيد العمليات وحاجته إلى التنسيق العالي، مما يجعل دراسة القيم والممارسات التنظيمية أمراً ضرورياً لفهم تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى ذلك، تتيح نتائج الدراسة تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية، وهو ما يتماشى مع مجال التخصص الأكاديمي في إدارة الموارد البشرية والذي يرمي إلى تقديم رؤى جديدة تدعم إدارة التغيير والتحسين داخل المؤسسة.

2. الأسباب الذاتية:

ينتمي موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة كنموذج للدراسة لمجال التخصص ألا وهو إدارة الموارد البشرية، لذلك تم إختيار هذا الموضوع لأنه يتيح فرصة لتوسيع الفهم ومعرفة المجال أكثر في ظل الشعور بالشغف العلمي تجاه هذا الأخير.

بالإضافة إلى ذلك فمن بين الأسباب الذاتية التي دفعتنا نحو دراسة الموضوع، أننا من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمقاطعة بلوزداد والتي توظفنا فيها في أواخر سنة 2015، وهي المديرية التابعة إلى المؤسسة محل الدراسة أين عشنا وما زلنا نعيش فيها أحداثا وظروف تحتاج منا فهما وتفسيرا وتحديا أكاديميا وطموحا بحثيا يدفع بنا إلى إثراء المعرفة في مجال دراسة الثقافة التنظيمية وتطبيقها على الأرض الواقع من خلال إجراء دراسة تقدم رؤى جديدة وتوصيات علمية محكمة.

الدراسات السابقة:

تفيد الدراسات السابقة الأساتذة والطلبة وجميع الباحثين في جلب رؤية أكاديمية شاملة ومتنوعة، ترمي إلى توضيح المعالجات السابقة لنفس موضوع البحث أو موضوع مشابه، إضافة إلى إظهار مختلف التطورات الحاصلة فيه إضافة إلى الفجوة العلمية الممكن إستدراكها، فهي تبرز وتعطي صورة واضحة عن الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة⁽¹⁾.

ويمكن للباحث إعتداد مختلف التصنيفات للدراسات السابقة منها التصنيف الكرونولوجي الذي يصنف الدراسات السابقة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث أو العكس وذلك حسب إختيار صاحب

¹ أمينة حريش، طارق هزرشي، " أهمية تحليل الدراسات السابقة لزيادة القيمة العلمية والعملية للبحث العلمي "، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 06، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2022، ص:

مقدمة

البحث⁽¹⁾ وإستنادا على التصنيف المذكور فإن الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها كالتالي:

الدراسة الأولى: للباحثة "الباتول علوط" سنة 2013 بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية"، والتي طرحت من خلالها الإشكالية التالية: هل تؤثر

الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الإستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟⁽²⁾.

ولقد توصلت الباحثة إلى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة تساهم إلى حد

كبير في تحديد معالم الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في هذا القطاع.⁽³⁾

قامت الباحثة بدراسة هذا الموضوع من خلال حصر المتغير التابع أي الأداء الوظيفي للمرأة العاملة

فقط وستقوم هذه الدراسة بالتركيز على المتغير التابع من خلال الجنسين معا، كما إختارت الباحثة دراسة

الموضوع من خلال القطاع الصحي بخلاف هذه الدراسة التي تهدف تناول القطاع الطاقوي.

الدراسة الثانية: للباحثة " نسيم بومعروف"، سنة 2014 بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في التوافق

النفسي-الاجتماعي للعامل"، والتي طرحت من خلالها الإشكالية التالية: أي دور للثقافة التنظيمية السائدة

في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي للموظفين؟⁽⁴⁾ ولقد توصلت الباحثة إلى أن

¹صونيا قاسمي، " الضوابط المنهجية في توظيف الدراسات السابقة في البحث الأكاديمي"، مجلة المعيار، المجلد 24، العدد 51، الجزائر: جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر بقسنطينة، 2020، ص: 816.

²الباتول علوط، " الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية : دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2013، ص: 13.

³ المرجع نفسه، ص: 375.

⁴نسيم بومعروف، " دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل: دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر ببسكرة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014، ص: 12.

مقدمة

تحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي للموظف أمر هام في حياة الموظف على كل الأصعدة، وكذا مهم أيضا لإستمرار المؤسسة ونموها ومن تم إزدهارها. (1)

قامت الباحثة بدراسة هذا الموضوع من خلال تسليط الضوء على كيفية تأثير بيئة العمل والقيم المشتركة في المؤسسة على صحة وسلامة العاملين وعلاقاتهم الإجتماعية والنفسية، بالتالي كانت دراستها من الجانب السوسيولوجي النفسي أكثر بخلاف هذه الدراسة التي سيركز العمل فيها على الجانب الإداري، من خلال ما يتطلبه ميدان إدارة الموارد البشرية، أي من الزاوية التي تحاول تحفيز المورد البشري على أن تكون مخرجاته الوظيفية مخرجات جيدة تفيد المنظمة وتعينها على تحقيق أهدافها بكل فعالية.

الدراسة الثالثة: للباحثة "عويشة مسيلتي"، سنة 2018، بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية"، والتي طرحت من خلالها الإشكالية القائلة: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف داخل المؤسسة الوطنية للإدارة؟ (2)

خلصت هذه الدراسة إلى أن الموظف كلما تشبع بقيم مؤسسته وكلما زاد إنضباطه في العمل كلما ساعد ذلك على تحسين سلوكه التنظيمي بالمقابل كلما إهتمت المؤسسة بتدريب موظفيها وإعتنت بالمناخ التنظيمي السائد كلما إنعكس إيجابا على سلوك الموظفين. (3)

ركزت الباحثة وإقتصرت دراستها على فهم كيفية تأثير القيم والمعتقدات المشتركة فقط داخل المؤسسة على سلوك الموظفين، على خلاف هذه الدراسة التي تسعى إلى التركيز وبشكل كبير على النتائج التي

¹المرجع نفسه، ص: 294.

²عويشة مسيلتي، "واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة مولاي أحمد مدغري"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2018، ص: 13.

³المرجع نفسه، ص : 272.

مقدمة

تأتي من تأثير الثقافة التنظيمية بماهيتها (ثقافة المنظمة و ثقافة الفرد إضافة إلى ثقافة المجتمع ككل) على أداء العمل وإنتاجية العمال في قطاع محدد، وهو القطاع الخدمي للكهرباء والغاز.

الدراسة الرابعة: للباحث: " عبد القادر لانصاري "، سنة 2019، بعنوان: " الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار"، والذي طرح الإشكالية التالية: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟⁽¹⁾

توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- جل العاملين بمؤسسة كوسيدار بأدرار لا يدركون أصلا مفهوم الثقافة التنظيمية ولا الفعالية التنظيمية ولا يشعرون بهما باختلاف مستوياتهم التعليمية والثقافية.

- لا تولي مؤسسة كوسيدار بأدرار أهمية بالغة لتوحيد وتماسك القيم وتصحيح التوجهات والمعتقدات لدى العاملين.

- يعود سبب انخفاض مستوى الثقافة والفعالية التنظيمية حسب الباحث إلى تراجع دور القادة وضعف قدرتهم على توحيد القيم، وتوجيه التوقعات وتصحيح المعتقدات التنظيمية لدى العاملين، وكذا غموض أهداف التنظيم وقواعد العمل بالمؤسسة⁽²⁾.

الملاحظ من تحليل مضمون أطروحة الباحث عبد القادر لانصاري أن تركيزها كان منصبا حول كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال القادة فقط الذين يؤثرون على العمال عبر القيم والمعتقدات التي يأتون بها، أما بالنسبة لهذه الدراسة فسيكون هدفها الإلمام بموضوع الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها على المنظمة

¹ عبد القادر لانصاري، " الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019، ص: 09.

² المرجع نفسه، ص: 186.

مقدمة

ككل من خلال عدة متغيرات، فإلى جانب متغير القادة والذي تم التركيز عليه عبر دراسة الباحث عبد القادر لانصاري، تهدف هذه الدراسة إلى تناول متغيرات أخرى على غرار القيم الإبداعية، الهيكل التنظيمي وهذا ما لم يتحدث عنه الباحث آنف الذكر في دراسته أو لم يركز عليه بشكل واضح.

إشكالية الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا محوريا لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تعتمد المنظمات في بيئة اليوم على تنمية مواردها البشرية لضمان النجاح والاستمرارية ويرتبط الأداء الوظيفي كعامل تنظيمي بمرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، مما يعزز الكفاءة والفعالية.

يعد ترسيخ الأداء الوظيفي جزءا من هوية المنظمة، ويتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة تعزيز العمل الفعال ومواجهة التحديات إذ أن ضعف الأداء الوظيفي يُعزى إلى إشكالية بين المقومات التنظيمية والعمليات، مما يستدعي بناء ثقافة قائمة على قيم ومعتقدات تضمن استدامة المؤسسة ومنافستها، ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية التي تطرح في هذا المستوى هي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة

خلال الفترة الممتدة بين 2016 و2022؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية بصورة واضحة ودقيقة، إرتأينا طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة؟
- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة من حيث مستواه، وكيفية تقييمه وإدارته؟

- هل يؤثر غياب أحد مكونات الثقافة التنظيمية على التأثير العام للثقافة التنظيمية على الأداء

مقدمة

الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة؟

- هل تساهم الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في إحداث التأثير والتغيير

الإيجابي في هذه المديرية؟

- هل تحقق الثقافة التنظيمية فاعلية في أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة؟

فرضيات الدراسة:

تقتضي طبيعة الدراسة وقصد الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، وما يندرج ضمنها من تساؤلات

فرعية، صياغة ووضع مجموعة من الفرضيات العلمية بغرض اختبارها وتحقيق أهداف الدراسة، وهي

كالآتي:

- **الفرضية الأولى:** ضعف مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة يؤثر

سلبا على الأداء الوظيفي.

- **الفرضية الثانية:** كلما تم إهمال أحد مكونات الثقافة التنظيمية كلما تدنى مستوى تأثير الثقافة التنظيمية

على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

- **الفرضية الثالثة:** عدم مراعاة عامل الثقافة التنظيمية أثناء العمل على تحسين الأداء الوظيفي يمكن أن

يؤدي إلى عدم حدوث تأثير وتغيير إيجابي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

- **الفرضية الرابعة:** كلما تدنت مستويات الإهتمام بالقيادة والهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في عملية

القيام بالتأثير الثقافي التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة، كلما تعذر الوصول إلى

مستوى تنظيمي جيد لهذه المديرية، تتسم مخرجاته بالفعالية.

حدود الدراسة:

يتطلب موضوع الدراسة تحديد إطاره الزمني والمكاني، وهي عناصر تشكل حدود الدراسة ونطاق البحث وتوضح ما الذي سيشمله وما الذي لن يشمل، ويفيد تبيان هذه الحدود تحديد مجال البحث وضمان التركيز والتحكم في العوامل المؤثرة، وهي كالتالي:

1. الحدود المكانية: تبحث الدراسة في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي على مستوى أحد المؤسسات الطاقوية في الجمهورية الجزائرية، حيث أن الجانب التطبيقي منه خص مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة كنموذج للدراسة. (جزء من فرع التوزيع في مؤسسة سونلغاز الجزائرية)

2. الحدود الزمنية: حدد مجال تطبيق الدراسة بين سنة 2016 وسنة 2022 لما شهدته مؤسسة سونلغاز من إعادة للهيكلة (بداية ظهور ملامح التغيير من سنة 2016) والتي هدفت من خلالها إلى تطبيق تعليمات الدولة بشأن إعادة تنظيم مؤسسة سونلغاز من جهة خاصة فيما تعلق بالإستعداد للتحويل الرقمي ومواكبة التطور في مختلف المجالات ومحاولة التعافي من أزمة كوفيد 19 من جهة أخرى وفق إستراتيجية وطنية شملت كل القطاعات.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة والموسومة بـ: " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (فرع من مؤسسة سونلغاز التوزيع) " كنموذج للدراسة على مجموعة من المناهج والتي ترتبط إرتباطا وثيقا بحوثيات هذه الدراسة وهي كالتالي:

مقدمة

1. **المنهج الوصفي:** هو طريقة للتحليل والتفسير العلمي المنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة

لوضعية أو مشكلة إجتماعية أو سكان معينين، وهو طريقة أيضا لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها

كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (1)

وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في إطار إستخدام المنهج الوصفي وهي كالتالي:

- تحديد الظاهرة أو المشكلة المستهدف دراستها مع ربطها بالبيئة الخاصة بها.
- تحديد معالم الظاهرة أو المشكلة والتعرف على الجوانب الغامضة أو الغير الواضحة.
- التعرف على خصائص الظاهرة أو المشكلة والتأكد من الوجود الحقيقي لها وصياغتها بصورة دقيقة تمكن من دراستها.
- تحديد متغيرات أو أبعاد الظاهرة وطبيعة العلاقات بها وتوفير البيانات والوثائق اللازمة لدراستها.
- وضع تفسير تمهيدي للظاهرة أو المشكلة من خلال إعداد مجموعة من التساؤلات ليتم التوصل إلى إجابات عليها تشمل بداية نشأة الظاهرة ومكوناتها وتأثيرها.
- دراسة أسباب الظاهرة وإتجاهاتها مع تحديد أزمنة المهام المرتبطة بالدراسة.
- التعرف على حقيقة الظاهرة أو المشكلة والتعريف الواضح بأبعادها وتطورها وأساليب التعامل معها وجدواها ومدى الحاجة لإستكمال دراسات مرتبطة بها. (2)

¹ أعمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة الخامسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص: 139.

² تقي خالد، " المنهج الوصفي: خطواته، أهميته، أمثلة عليه "، www.maktabtk.com/blog/post/63، (2025/01/09)، (17:35).

2. **منهج دراسة الحالة:** هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء أكانت فردا أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا أو مجتمعا محليا أو عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعليمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة ولغيرها من الوحدات المشابهة لها⁽¹⁾، ويعتمد في تطبيق هذا المنهج إتباع الخطوات التالية⁽²⁾:

- التأكد من مدى ملائمة منهج دراسة الحالة مع موضوع البحث وتشمل هذه الخطوة صياغة أولية لمشكلة البحث والتأكد من توافقها مع منهج دراسة الحالة.
- جمع البيانات والمعلومات، وتنظيمها وترتيبها وإضافة الملاحظات المتعلقة بها ثم تحليلها.
- إستخلاص النتائج وتعميمها، وإيجاد إقتراحات تفسيرية والتأكد من مدى مطابقتها مع المعطيات ومقارنتها مع الأدبيات والنظريات الموجودة.⁽³⁾

مقاربات الدراسة:

يعرف الإقتراب بأنه إطار تحليلي يؤخذ كأساس عند دراسة الظاهرة السياسية أو الاجتماعية، كما أنه طريقة تفيد في معالجة الموضوع سواء تعلق الأمر بوحداث التحليل المستخدمة أم الأسئلة التي تثار، وتحديد نوعية المادة اللازمة للإجابة عن ذلك وكيفية التعامل معها، والإقتراب طريقة للتقرب من الظاهرة

¹ محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الإقترابات والأدوات**، الجزائر: د.د.ن، 1997، ص: 87.

² ليندة لطاد بن محرز وآخرون، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي ببرلين، 2019، ص ص: 138-139.

³ المرجع نفسه، ص: 139.

المعنية بعد إكتشافها وتحديدها، وذلك قصد تفسيرها،⁽¹⁾ وتعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الإقتربات نذكر منها:

1. الإقتراب النسقي الذي يعود لصاحبه دافيد إيستون **DAVID EASTON** ، والذي رأى من خلال إقتراجه أن النظام بصفة عامة هو مجموعة من العناصر المتفاعلة والمترابطة وظيفيا مع بعضها البعض بشكل منتظم، بما يعنيه ذلك من أن أحد العناصر المكونة للنظام يؤثر في بقية العناصر، فالنظام يتمتع بنوع من الإعتماد المتبادل بين مكوناته، وله حدود تفصله عن النظم الأخرى، وله محيط أو بيئة يتحرك بها.⁽²⁾

إن السبب في إختيار هذا المقترح راجع لكون مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة عبارة عن نسق تنظيمي يتأثر ويؤثر بالمتغيرات من حوله، حيث تعمل الثقافة التنظيمية بما تحمله من مدخلات دور مؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية، وتنتج عن ذلك مخرجات تظهر في أداء المنظمة وتفاعلها الداخلي ومرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات التنظيمية والبيئية.

2. إقتراب الدور: وهو إطار نظري يستخدم في دراسة وفهم العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، ويركز هذا الإقتراب على تحليل الأدوار التي يؤديها الأفراد في سياقات مختلفة، سواء كانت اجتماعية أو تنظيمية أو سياسية، وذلك لفهم كيفية تأثيرها على السلوكيات والعلاقات داخل النظام.

ويشمل هذا الإقتراب على ثلاث أبعاد رئيسية:

- البعد الأول في التوقعات ونعني به أن نوع السلوك يتقرر تبعا لتوقعات الفرد عن دوره المرتقب.

¹ محمد شلبي، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

² ليندة لطاد بن محرز، تقنيات التوثيق العلمي، الجزائر: (د.د.ن)، 2021، ص: 33.

- البعد الثاني في التماثل وهو حالة من التطابق بين خصائص الفرد ودوره الاجتماعي المرتقب.
- البعد الثالث والمتمثل في التأييد الاجتماعي ونعني به الدور الاجتماعي الذي يؤديه الفرد والذي يقتضي أن يحظى بتأييد الآخرين.⁽¹⁾

3. إقتراب القيم الثقافية: يعود هذا الإقتراب إلى صاحبه **جيرت هوفستيد** والذي قدم نموذجاً لتحليل الفروقات الثقافية بين الدول، يقوم على ستة (06) أبعاد رئيسية:

- **المسافة من السلطة:** ويعني بها درجة قبول التفاوت في توزيع السلطة.
- **الفردية مقابل الجماعية:** أي التركيز على الفرد أو المجموعة.
- **تجنب عدم اليقين:** وهو مدى تقبل المجتمعات للغموض.
- **الذكورة مقابل الأنوثة:** التركيز على الإنجاز والمنافسة مقابل الرعاية والعلاقات.
- **التوجه طويل الأمد مقابل قصير الأمد:** التركيز على المستقبل أو التقاليد والنتائج السريعة.
- **الانغماس مقابل ضبط النفس:** وهو الاستمتاع بالحياة مقابل التحكم في المتاع.

يساعد هذا الإقتراب على فهم الثقافات المختلفة وتأثيرها على السلوك خاصة في البيئات العالمية.⁽²⁾

4. الإقتراب البنائي: يركز هذا الإقتراب في كل من العلوم النفسية والاجتماعية وعلوم التنظيم والإدارة على أهمية البنى الداخلية (النفسية أو التنظيمية) وتأثيرها على السلوك والعمليات، فهو يحلل العمليات العقلية والتفاعل مع البيئة، ويركز على دور الهياكل في تحسين الأداء والتكيف مع البيئة المتغيرة،

¹ سيد علي شاتا، " مفهوم نظرية الدور الاجتماعي "، www.b-sociology.com، (2025/01/09)، (19:27).

² جينارو كوفانو، " الأبعاد الثقافية لهوفستيد "، <https://fourweekmba.com/ar>، (2025/01/09)، (22:31).

مقدمة

وإختصار لذلك يمكن القول أن هذا الإقتراب يسعى لفهم كيفية تأثير البيئة الداخلية والثقافة السائدة فيها في تشكيل العمليات والتفاعلات. (1)

أدوات جمع البيانات:

تعتمد دراستنا على الإستمارة الإستبائية كأداة بحثية تستخدم لجمع البيانات والمعلومات من مجموعة من الأفراد، تلك المعلومات مرتبطة بالجانب التطبيقي حيث:

الإستمارة الإستبائية: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، توضع في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. (2)

الملاحظة: هي أداة تستعمل وتستخدم في الأحوال التي نريد فيها ملاحظة السلوك الطبيعي وتعتبر هذه الملاحظة ملاحظة إستكشافية إذ لا يستعمل فيها الباحث أدوات أو تكتيكات دقيقة رغم أنها قد تكون لها أهداف محددة مسبقا. (3)

صعوبات الدراسة:

- وجود بعض القيود المرتبطة بالتصاريح من الجهات المعنية لتوثيق بعض المعلومات المتحصل عليها.

¹ عبد المطلب غانم، " الاقتراب البنائي - الوظيفي واستخدامه في البحوث السياسية: نظرة تقييمية "، <https://sites.google.com/site/misraffairs/functional>، (2025/01/09)، (23:09).

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

³ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2008، ص: 151.

مقدمة

- عدم وجود بعض الجدية من قبل بعض الأفراد المبحوثين في الإجابة على الإستمارة الإستبائية في حين قيام البعض بالإجابة بتسرع ملاحظ.

- يميل موضوع البحث إلى الجانب الاجتماعي الثقافي في العديد من مساحاته وهذا الجانب يصعب التحكم فيه بشكل كامل من قبل العديد من الباحثين في تخصص إدارة الموارد البشرية فبقدر ما يميل هذا الأخير إلى الجوانب الإنسانية الثقافية بقدر ما يتجه إلى الجانب الإداري الذي يهدف إلى تطوير الأفراد العاملين في مختلف المنظمات.

هيكلية الدراسة:

تنقسم هذه الدراسة لأربعة فصول عالج أولها الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية بثلاثة مباحث تناول أولها مفهوم الثقافة التنظيمية، ثانيها أساسيات معرفية في الثقافة التنظيمية، وثالثها إدارة الثقافة التنظيمية، أما الفصل الثاني المعنون " ماهية الأداء الوظيفي " فتناول من خلال مباحثه الثلاثة، مفهوم الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، إدارة الأداء الوظيفي، في حيث تناول الفصل الثالث الموسوم بعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي بمباحثه الثلاثة كلا من أثر مكونات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مساهمة الثقافة التنظيمية في إحداث التأثير والتغيير الفردي والجماعي في المنظمة، الثقافة التنظيمية وإنعكاساتها على المنظمة، بينما تناول الفصل الرابع الشق الميداني للدراسة المعنون " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين 2016 إلى غاية سنة 2022م " من خلال مباحثه الثلاث بداية بعرض لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (ناحية التوزيع للجزائر العاصمة - سونلغاز)، ومبحث ثاني خاص بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ومبحث ثالث يرمي إلى مناقشة فرضيات الدراسة على ضوء مخرجات الدراسة الميدانية إضافة إلى نتائج الدراسة ومقترحاتها.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

منذ ظهور معالم الحضارة البشرية لعبت الثقافة دوراً هاماً في تشكيل هويات الأمم، وعلى الرغم من تنوعها في العديد من الجوانب العقائدية والاجتماعية، إلا أن لها مفهوماً ضيقاً يتحدد على مستوى المنظمات تحت مسمى الثقافة التنظيمية التي تكاد تكون قوانين غير مكتوبة تضبط سيرورة الحياة التنظيمية للعنصر البشري في إطار حياته الوظيفية.

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم الإدارة، لارتباطها بالقيم والمعتقدات والسلوكيات المشكّلة لبيئة العمل عاكسةً الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد داخل المنظمة، ناهيك عن تأثيرها في إتخاذ القرارات وتشكيل الهوية التنظيمية، الأمر الذي أبرز أهمية دراستها في ظل تسارع الأحداث التنظيمية والتغيرات التي تؤثر في وظيفتها كذلك المتعلقة بالمنافسة، ومنه إيلاء الاهتمام بعامل الثقافة التنظيمية في الحقل التنظيمي.

بناءً على ذلك فإن هذا الفصل من خلال مباحثه الثلاثة يتناول الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية بدءاً بتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وعرض مختلف النقاط التي توضح طبيعته، ثم تحديد أساسياتها المعرفية، بالإضافة لكيفية إدارتها من خلال التطرق إلى تكوينها ودعمها، فضلاً عن تحديد آلية تدقيقها ومراجعتها وكذا كيفية تغييرها.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

يتناول هذا المبحث من خلال مطالبه الأربعة تعريفا للثقافة التنظيمية، وأهم المراحل التي أدت إلى تطور هذا المفهوم وعرض النظريات التي تناولته، بالإضافة إلى عرض خصائصها وأهميتها، أبعادها ومكوناتها.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية وفيما يلي تفسير لغوي واصطلاحي للمفهوم علما أنه ذو صيغة تركيبية يتكون من مفردتي الثقافة والتنظيمية.

الثقافة لغة:

تمت الإشارة إلى الثقافة في معاجم اللغة العربية على أنها: من ثقف، وتعني صقل النفس والمنطق والفتانة، والتقويم والتهديب والبحث والتنقيب، والظفر بمعاني الحق والخير والعدل.⁽¹⁾

وتعني أيضا: الحذق، الفطنة، سرعة أخذ العلم وفهمه وتقويم المعوج من الأشياء.⁽²⁾

ووردت في معجم لسان العرب بمعنى: ثقف الشيء ثقفا، حذقه، ورجل ثقف: حاذق الفهم...ويقال: ثقف

الشيء، وهو سرعة التعلم...وثقف الرجل ثقافة: أي صار حاذقا خفيفا...وثثيف الرماح تسويتها.⁽³⁾

الملاحظ من التعاريف اللغوية السابقة أن مفهوم الثقافة أستعمل للتعبير عن محاسن الفرد الذي

¹ عبد القادر لانصاري، " الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار"، مرجع سبق ذكره، ص:34.

² أحمد سويس، " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018، ص:13.

³ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008، ص: 09.

يستخلص عدة أفكار عبر محيطه، إلى جانب إكتسابه عدة ممارسات إجتماعية من خلال بيئته التي يحيط بها بإستمرار كما أشرنا، فعبارة أخرى، تشير الثقافة حسب التعاريف السابقة إلى الجوانب الإيجابية للشخص الذي يتعلم ويتأثر بمحيطه ليكون مجموعة من الأفكار والمفاهيم.

أما إصطلاحا، فعرفها تايلور **Taylor** سنة 1871م على أنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والمعتقدات، والفن، والأخلاق والقانون، والتقاليد وجميع القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضوا في مجتمع معين" ⁽¹⁾، فرؤيته للثقافة ارتبطت بشخصية الإنسان الذي يتفاعل مع بيئته ومجتمعه ليتلقى جملة من المعارف والعادات وحتى بعضا من العلوم.

في حين أشار كوفيرون **kovairon** إلى أنها "تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والإقتصادي" ⁽²⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف إلى أن الثقافة عبارة عن مجموعة الأشياء المادية المحسوسة التي يرغب فيها الفرد كالسلع والأماكن، إلى جانب القيم اللامادية كالدين والأفكار والأخلاق والمعتقدات والتي يحاول من خلالها الاندماج في مجتمعه معبرا عن المستوى المعرفي الذي وصل إليه هذا الأخير في فترة زمنية محددة في ظل مستويات من التنمية الاجتماعية والإقتصادية.

¹ وافية صحراوي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة

الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2013، ص: 19.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص:

مما سبق يمكن تعريف الثقافة إصطلاحاً بأنها: "مجموع القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات التي يتبعها الفرد في مجتمع معين، والتي تميزه ومجتمعه عن باقي الأفراد والمجتمعات والشعوب الأخرى، مشكلة بذلك الهوية ونمط التفكير والسلوك المتبع والموروث عن التعلم والتفاعل الاجتماعي والثقافي.

أما كلمة تنظيمية فتشير إلى المنظمة، وهي: "وحدة إجتماعية هادفة، وتكوين إجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود وواضحة نسبياً، لأجل تحقيق أهداف مشتركة⁽¹⁾.

نستخلص من هذا التعريف عدة نقاط هي:

- المنظمة حيز يتفاعل فيه مجموعة من الأفراد في فترة زمنية معينة.
 - الغاية من وجودها هو تحقيق أهداف العمال والمنظمة بشكل مشترك.
 - التفاعل البشري فيها يكون منسقا بشكل محكم يتطلب وجود إدارة تتحكم في السير العام الداخلي.
- أما بالنسبة للثقافة التنظيمية، فقد عرفها باكر سميث Baker smith سنة 2001 م، بأنها: "مجموعة محددة من القواعد والمعايير والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تؤثر على الطريقة التي تقوم بها المنظمة بالعمل".⁽²⁾

وعرفها كل من ماكينون وهاريسون Mckinnon and Harrison سنة 2003 م على أنها: "نظام من القيم والمعايير والمعتقدات والمواقف وطرق التفكير المشتركة بين جميع أفراد المنظمة".⁽³⁾

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، عمان الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص: 23.

² Omar BELDJEZIA, Tayeb BOULAHIA, "The role of the organizational culture in the success of the application of the knowledge management ", Roal ktissadia Review, vol: 09, N: 05, Algeria: University of Eloued, 2019, p:123.

³ Idem.

والملاحظ أن التعريفيين السابقين أكدا على أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ التي توحد طرق تفكير الموارد البشرية في نفس المنظمة.

وقد عرفها **حاروش** بأنها: "القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم بها القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة".⁽¹⁾

يتضح من خلال تعريفه أن نشر القيم والقواعد من واجبات القائد في المنظمة خلافا لما تضمنته التعاريف التي قدمها سابقوه والتي لم تحدد المسؤول عن إرساء معالم الثقافة التنظيمية، ذلك ويقصد بمصطلح الثقافة التنظيمية أيضا بأنها: "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والقيم والأعراف والعادات والتقاليد والرموز والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم"⁽²⁾، فالملاحظ من ذلك أن هذا التعريف أقرب إلى الميدان وهو تعريف يلمس الواقع بحيث يرتبط إرتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي، كما تعني أيضا: "مجموعة محددة من القيم والمعايير المشتركة بين الأشخاص والمجموعات في المنظمة، وهي عبارة عن نظام في شكل عقد مشترك بين أعضاء المنظمة يميز هذه الأخيرة عن باقي المنظمات".⁽³⁾

وفقا لهذه التعريفات، فإن الثقافة التنظيمية مفهوم يعبر عن إطار مشترك بين أفراد المنظمة الواحدة ضمن مجموعة تتحلى بقيم وسلوكيات ومعايير مشتركة تؤثر على طرق الأداء الوظيفي.

وبدوره وصفها **إدغار شاين Shein Edgar** بأنها: "نوع من الافتراضات الأساسية التي تم العثور عليها أو صنعها أو إنشاؤها من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال حلها للمشاكل الداخلية والخارجية والتأقلم

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، 2016، ص: 177.

² بلخير بساس، "إستراتيجية التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتهما بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2017، ص: 55.

³ Omar BELDJEZIA, Tayeb BOULAHIA, **op.cit**, p :123.

معها والتغلب عليها عبر التكيف الخارجي والتنسيق الداخلي، هذه الافتراضات أثبتت صلاحيتها وقيمتها بشكل جيد إلى حد معقول، مما يستوجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والفهم والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات.⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على الثقافة التنظيمية ضمن مفهوم "المعتقدات التنظيمية الأساسية" التي تعني مجموع الافتراضات التي يحملها أفراد المنظمة والتي تتكون نتيجة تجربتهم في حل المشاكل الداخلية والخارجية والتعامل معها، والتي توجه سلوكهم خاصة في حالة ثبوت صلاحية وقيمة تلك المعتقدات، حيث تصبح طرقا صحيحة للإدراك والفهم والتفكير والشعور بما يواجهونه من مشكلات أو تحديات.

فمن خلال التعريف الذي طرحه إدغار شاين يمكن إستخلاص عدة نقاط بخصوص الثقافة التنظيمية كاعتبارها صناعة بشرية لجماعة تنظيمية واجهت ظروف وأزمات، أو الإرث المتداول بين العمال من جيل إلى آخر في حدود تفكير منطقي يسير طرق أدائهم نظرا للدور الذي تلعبه في الدمج الداخلي أي التنسيق والتكامل داخل المنظمة والتأقلم الخارجي أيضا.

فنظرة شاين لم تختلف عن تفسير القريوتي لمفهوم الثقافة التنظيمية بتركيزه على أهمية البيئة الخارجية للمنظمة في تشكيلها، فيعرفها بأنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الإتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية".⁽²⁾

¹Tarek HAZERCHI, Zohra DJALAB, "The role of organizational culture on enhancing the organizational citizenship behavior – a field study of the algerian – cuban friendship hospital for ophthalmology in djelfa ", **strategy and development review**, vol : 11, N : 02, Algeria : Abdelhalid Ben badis Univesity - Mostaganem, 2019 , p : 565.

² جاسم بن فيحان الدوسري، " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص: 19.

وذهب بروأيتال **Bro uttal** للقول بأنّ الثقافة التنظيمية عبارة عن نسق من القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة، فهي البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية ⁽¹⁾.

من خلال تعريف برو أيتال للثقافة التنظيمية يمكن استخلاص عدة عناصر لها والتي تكون ماهيتها وهي كالتالي :

- **القيم المشتركة:** هي المرجع الأساسي لسلوك الأفراد في المنظمة وتشمل القيم والمبادئ والاعتقادات التي يعملون على تبنيها.

- **الرقابة الداخلية:** تشير إلى المعايير والقواعد والإجراءات التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة ويمكن أن تتضمن الرقابة الداخلية المبادئ التنظيمية والتوجيهات والسياسات والإجراءات التنظيمية.

- **المجموعة البشرية:** تشير إلى الأفراد العاملين الذين يشكلون المنظمة ويتفاعلون مع بعضهم البعض، فهم يمثلون بذلك التعداد البشري لها.

ذلك ويقصد بالثقافة التنظيمية أيضا: "البرمجة الجماعية للعقل التي تحدد طرق التفكير والشعور والتصرف والتي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأشخاص عن مجموعات أو أشخاص آخرين"، وهي كذلك: "طرق التفكير والتصرف والإعتقاد بأن أعضاء الوحدة الإجتماعية لديها قاسم مشترك". ⁽²⁾

¹ سليمة علي بن يحيى، "التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2016، ص: 199.

² Alain LANCERY, et autres, **les dimensions humaines du travail, théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations**, France : Université de Nancy, laboratoires du réseau de psychologie du travail et des organisations, 2011, p :507.

وهي تعني كذلك: "مجموعة من القيم المعيارية المشتركة من قبل نفس المجموعة والتي تكون لهم عاملا في تماسكهم وتعزز من جودة خدماتهم" (1)

ويظهر من خلال التعاريف السابقة أنها اتفقت في تعريف الثقافة التنظيمية على النقاط التالية:

- الثقافة التنظيمية مفهوم مركب يشمل القيم والمعتقدات والمبادئ التي تدير عليها المنظمة.
- الثقافة التنظيمية أسلوب وطريق يجمع الكل للعمل تحت منطق واحد رغم اختلاف الذهنيات والعقليات السائدة داخل المنظمة الواحدة.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل بل على إتجاهه وسلوكه الشخصي أيضا.
- الثقافة التنظيمية نظام لتسيير القيم والمبادئ مما يخلق هوية للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات.
- يمكن تناقل الثقافة التنظيمية عبر الأجيال ولكنها أيضا قابلة للتطوير والتغيير من خلال التفاعلات الاجتماعية والنفسية.

بناء على ما سبق يمكن الخروج بتعريف إجرائي للثقافة التنظيمية بالقول أنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التي فرضتها جماعة، سمح لها مركزها ببناء قواعد اجتماعية تنظيمية عن طريق مواجهة الأزمات الداخلية والخارجية وتفاعلها المباشر وغير المباشر مع محيط المنظمة، على نحو أثبتت فاعليتها مما يستوجب توارثها مع قابلية تغييرها وتطويرها وفق تغيرات البيئة المحلية والعالمية.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية.

كغيره من المفاهيم التنظيمية حظي مفهوم الثقافة التنظيمية بإهتمام شمل المجالات الاجتماعية والنفسية وكذا التنظيمية بما فيها إدارة الموارد البشرية نظرا لتركيزه على تأثير المناخات الوظيفية على طبيعة الأداء

¹B. DERVAUX, et autres, "Evaluation de la culture et de l'organisation des services de réanimation scientifiques et médicales", **Revue de Réanimation**, vol : 12, France : El Sevier SAS, 2003, p :2.

البشري في بيئات العمل وانعكاسات ذلك على المنظمة ككل، فقد تمت الإشارة إلى الثقافة التنظيمية سنة 1970 م من طرف الأستاذ دافيس ستانلي Davis Stanley من جامعة هارفرد من خلال كتابه المعنون: (comparative management: organizational and cultural perspective)⁽¹⁾ كبدائية فعلية لمصطلح هجين جمع بين الثقافة ذات الخلفية الاجتماعية إلى جانب المنظمة ذات الطابع التنظيمي، وقد جاء هذا الظهور بعد محاولة الكثير من المدارس إعطاءه معنى واضح لارتباطه بمجموعة من الأبعاد كالثقافة الوطنية والذي يعتبر من خلالها البعض الثقافة التنظيمية فرع لها.⁽²⁾

وفي سنة 1979 نشر بيتغرو Pettigrew مقالا بعنوان: « Studding on organizational

» cultures، وكانت هذه المقالة سببا في إدراج الثقافة التنظيمية ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة

⁽³⁾، غير أنه قد ذاع صيتها بقوة بعد صدور مقالة بعنوان « corporate culture: the hard to

» "Business Week" change values that spell success or failures الصادرة بمجلة

الإقتصادية الأمريكية لشهر أكتوبر من سنة 1980 م⁽⁴⁾، مخصصة ركنا خاصا بالثقافة التنظيمية تحت

عنوان: "corporate culture".

ولعل ما زاد اهتمام الباحثين بالاقبال على دراسته كمفهوم أكاديمي هو صدور كتابين نشرتا سنة 1982م،

أولهما بعنوان "In Search of excellence" للباحثين بيترز ووترمان Petters and waterman،

والثاني بعنوان ثقافة المنظمة "corporate culture" من قبل ديال كيندي Deal kennedy مستوحيان

¹ عبد المجيد محروس رباب، " مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية "، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مجلد رقم 01، العدد 01، مصر: مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، 2022، ص: 55.

² جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية، 2002، ص: 436.

³ عبد المجيد محروس رباب، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

⁴ Loneux . C, Parent. B, Communication des organisation, 2 Édition, France : (S.M.E) , 2010, p :128.

أفكارهما من النموذج الياباني⁽¹⁾، إذ يعتبر كلا الإصداران القاعدة الأساسية لتوغل المفهوم في أدبيات علم الإدارة، فعلى إثرهما تزايد الإهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل علماء السلوك التنظيمي باعتبارها من العوامل المؤدية إلى إنتاج مناخ عمل قادر على تحفيز العمال، مما يؤثر بدرجة كبيرة على سلوكياتهم وإنتاجياتهم وإبداعهم، ويعود الفضل في ذلك لما حققته المنظمات اليابانية أيضا من نجاحات في إستخدام القيم الثقافية والإهتمام بالعاملين.

إضافة إلى ما تم ذكره تم تحديد سبع مراحل لتطور مفهوم الثقافة التنظيمية هي كالتالي:

أولا/ المرحلة العقلانية: ركزت هذه المرحلة على الجوانب التحفيزية المادية للأفراد في المنظمات كآلية لدفع أدائهم الوظيفي، من خلال النظرية التي طرحها فريدريك تايلور صاحب النظرة الميكانيكية للمورد البشري، حيث تم التأكيد على القيم المادية وعلى ضرورة تعزيزها.⁽²⁾

ثانيا/ المرحلة العاطفية: بالاعتماد على دراسات هوثورن تغيرت النظرة التقليدية للمورد البشري من اعتباره آلة لأداء المهام تحفز ماديا نحو الاعتراف بأنه ذو مشاعر وقوة وإرادة تؤثر على الأداء والإنتاجية، مشيرة إلى أن عوامل عديدة كالتواصل الفعال، والتفاعل الاجتماعي، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والعدالة التنظيمية تلعب دورًا هامًا في رفع رضا العاملين وتحسين أدائهم، بالتالي أصبحت القيم المعنوية والاحتياجات النفسية للفرد تحظى بأهمية كبيرة في بيئات العمل⁽³⁾، فقد تغيرت المفاهيم والقيم لتأخذ في الحسبان العواطف والاحتياجات النفسية للعاملين، وكذلك قدراتهم وإرادتهم في تحقيق الأهداف المشتركة وضرورة تشجيعهم على المشاركة والمساهمة في نجاح المنظمة ورفع مستوى الإنتاجية.

¹Loneux . C, Parent. B, **op.cit**, p: 128.

² بلخير بساس، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

³أنعام الشهابي، خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص:172.

ثالثاً/ مرحلة المواجهة: ظهرت من خلالها قيم تنظيمية جديدة ركزت على الاهتمام بالعنصر البشري وتعزيز حقوقه وواجباته على غرار النقابات العالمية، التركيز على العنصر البشري بمحاسبة الإدارة في حالة إهماله والحرص على إعطاء حقوق العمال وتنفيذ واجباتهم.⁽¹⁾

فبشكل عام يهدف هذا التحول إلى تعزيز المساواة والعدالة في مكان العمل وتعزيز رفاهية العمال وإشراكهم في عملية صنع القرار وتحقيق أداء تنظيمي متميز.

رابعاً/ مرحلة الإجماع في الرأي: برزت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، وتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين ففي ظل ذلك عزز عالم الاجتماع الأمريكي **دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor** القيم الإدارية ومفاهيمها عبر نظرتي **X,Y** الذي حاول من خلالهما ترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية بالتركيز على سلوك الثواب والعقاب ومدى تأثير المكافأة والجزاء في العمل.⁽²⁾

خامساً/ مرحلة الإدارة بالأهداف: تم في هذه المرحلة التركيز على قيم المشاركة والتعاون بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية، كإتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنسيق، والإشراف وضرورة تعزيز العمل الجماعي لتحديد أهداف المنظمة وتحقيقها، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والشفافية، مما يسهم في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي⁽³⁾، من منطلق أن هذه الطريقة ترفع من حس المسؤولية المشتركة للعمال ومنه الشعور بالانتماء للمنظمة ويؤدي هذا التركيز على القيم المشاركة إلى تحسين التفاعلات والعمل الجماعي في المنظمة، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل وتعزيز النجاح المؤسسي.

¹ بلخير بساس، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

² أنعام الشهابي، خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

³ بلخير بساس، مرجع سبق ذكره، ص: 67 - 68.

سادساً/ مرحلة التطور التنظيمي: ظهرت من خلالها قيم تتعلق بالتطور التنظيمي وتحسين أداء المنظمات إذ سلط الضوء على تحليل المعلومات الإدارية باستخدام منهجية منطقية للبحث العلمي في دراسة التنظيم وتحليله، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ودراسة الضغوطات والإجهاد في بيئة العمل.⁽¹⁾

سابعاً/ المرحلة الواقعية: تم من خلالها مزج وموازنة العناصر المتناولة في المراحل السابقة فظهرت قيم مرتبطة بإدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة المحيطة والتحديات التنافسية التي تواجه المنظمات، كما تم تبني مفاهيم جديدة للتحسين القيادي بالتركيز على تطوير مهارات القيادة والتفكير الاستراتيجي، وتعزيز الابتكار والتكنولوجيا، وإدارة التغيير والتحول.⁽²⁾

وفي ظل تطور الإهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية، كان للعديد من النظريات دوراً بارزاً في دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وتحليل أثره على المنظمات، فقد أصبحت مرجعاً تنطلق منه العديد من الدراسات العلمية والأبحاث الإدارية الحديثة ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

أولاً/ نظرية الثقافة الوطنية لغيرت هوفستيد **Gert Hofstede's Theory**: طُرحت سنة 1980 م وخصت الفروق الثقافية بين الدول وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، مركزة على القيم والمعتقدات الثقافية الوطنية ذات التأثير على سلوك المنظمة والتفاعلات بين الأفراد، فهي تقوم على تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة بناءً على بحوث قيم الثقافية الوطنية انطلاقاً من الأبعاد التالية⁽³⁾:

-مؤشر مسافة السلطة: يصف قدرة العامل القريب من مركز السلطة على المشاركة في صناعة القرار، بحيث كلما كانت المسافة التي تفصله عن السلطة قريبة، زادت حظوظ مشاركته في ذلك.

¹أنعام الشهابي، خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

²بلخير بساس، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

³ CHARLOTTE Nickerson, [Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples](https://simplypsychology.org/Hofstede's-Cultural-Dimensions-Theory-Examples) (simplypsychology.org), (08/07/2023), (21h20mn).

- التفضيلات الفردية/ الجماعية: يتعلق بتأثير طبيعة المجتمع على العامل، فإذا كان ينتمي لمجتمع متماسك فإنه سيميل في عمله لتحقيق العلاقات والولاء أكثر من أولئك المنتمون لمجتمعات فردية كما.
- مؤشر تجنب عدم اليقين والغموض: يشير لعدم اليقين بطبيعة الأفراد داخل منظماتهم فمنهم من يكون مرتاحا للتغيير لأنه من مجتمع يمتاز بقابلية التغيير والتطوير بعيدا عن البدائية والتخلف غالبا. ⁽¹⁾
- الأنوثة مقابل الذكورة: ينظر للأدوار الجنسية المرتبطة بالرجولة والأنوثة، إذ يقدر مجتمع الثقافة الأنثوية سياسات أفضل لإجازة الأمومة، ويضع ذو الثقافة الذكورية النساء في المناصب القيادية. ⁽²⁾
- التوجه الزمني الطويل / القصير: بحسب إختلاف طبيعة المجتمع فمنه من يركز على تحقيق النتائج السريعة كالمجتمعات المتطورة، بالمقابل أخرى تشجع أخرى على غرار المجتمعات النامية على المستقبل.
- الضبط والإنغماس: يقيس سيطرة المجتمع على الإنذفاعات وضبط الرغبات، فمستويات الإنغماس التي تكون عالية تشير بسماع المجتمع لتحقيق الرغبات بحرية، عكس الضبط في المجتمعات القمعية. ⁽³⁾
- من خلال ما تضمنته نظرية غيرت هوفستيد يلاحظ أن الأبعاد الثقافية التي جاءت بها هي مفاهيم تستخدم لوصف وتحليل الإختلافات الثقافية بين المجتمعات، باعتبارها عناصر رئيسية قادرة على التأثير في القيم والمعتقدات والسلوكيات الاجتماعية للأفراد ومنه التأثير على حياتهم التنظيمية.
- ثانيا: نظرية المؤسس أو الرمز لبيتغرو Pettigrew Theory: ظهرت سنة 1982 للتركيز على العلاقة بين المؤسس والمنظمة المؤسسة، انطلاقا من ما مفاده أن المؤسس يحدد ويعزز الرموز والقيم التي تمثل

¹Helen Wale, [Hofstede's Cultural Dimensions Theory - Overview and Categories](https://www.corporatefinanceinstitute.com) (corporatefinanceinstitute.com), (08/07/2023), (22h37mn).

² Mind Tolls Content Team, [Hofstede's Cultural Dimensions - Understanding Different Countries](https://www.mindtools.com) (mindtools.com) , (08/07/2023), (23h10mn).

³ CHARLOTTE Nickerson, [Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples](https://www.simplypsychology.org) (simplypsychology.org), (08/07/2023), (23h45mn).

الهوية الثقافية للمنظمة، ويحدد رؤيته وأهدافه الأساسية ويعمل على تعزيزها، قد تكون هذه الرموز شعارات، أعلام، رموز مرئية وغيرها، وجعلها آلية لتعزيز الانتماء والاندماج لدى أعضاء المنظمة.⁽¹⁾

ثالثا: نظرية المستويات لفورمبرن سنة 1983 Formbrun Theory: ترى بأن الثقافة تنتقل عبر مستويات يشمل الأول المجتمع بمعاداته وعاداته ولغته، موزعةً على المستوى الثاني (الجماعات) عبر ثقافات فرعية مشتركة تشكل هويتهم الجماعية، أما المستوى الثالث فخاص بالفرد حيث يؤثر القائد ايجابيا على أفراد المنظمة فيسهل بذلك نقل القيم والمعتقدات والعادات المستمدة من الثقافة إلى محيطه العملي.⁽²⁾

رابعا: نظرية المجالات لجونز سنة 1985 Jones Theory: أشار من خلالها إلى أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لعوامل داخلية وخارجية، فعند تأسيس منظمة جديدة يمر تطور ثقافتها بمراحل مختلفة إذ يركز البعد الداخلي على ميلها للإستقرار والحفاظ على الهوية والقيم التنظيمية، أما الخارجي فيركز على مدى قدرتها على التكيف والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية.⁽³⁾

حسب هذه النظرية، تنمو الثقافة التنظيمية كنتيجة للتفاعلات المستمرة مع مختلف المتغيرات التي تشكل البيئة المحيطة بالمنظمة، وتؤثر هذه التفاعلات بشكل كبير على مكونات الثقافة التنظيمية، حيث يمكن أن تؤدي إلى تعزيز العناصر الموجودة أو تعديلها بما يتماشى مع التحديات والفرص التي تواجهها المنظمة. كما أنها قد تساهم في ظهور ثقافات فرعية جديدة تنبثق من الثقافة الأساسية، وذلك في إطار استجابة المنظمة للضغوط البيئية، فبهذه الطريقة تصبح الثقافة التنظيمية عملية ديناميكية تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها لتحقيق أهدافها بفعالية.

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

³ عبد القادر لانصاري، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

خامسا: نظرية المسارات أو المراحل لشاين **Shein Theory**: ظهرت سنة 1987 وركزت على افتراض مفاده أن تطور الثقافة التنظيمية مرتبط بتطور الجماعات التنظيمية التي تمر بمسارات تسعى لضمان ديمومتها و إستمرارها، وهي تتمثل أساسا في ما يلي⁽¹⁾:

- مسار السلطة الإستقلالية: يهتم بمن سيقود المجموعة.
- مسار التآلف: يركز على إلزام الفرد بالجماعة ومدى تآلفه معها.
- مسار الابتكار: يعني تكيف الجماعة مع الطرق الإبداعية في ظل محاولات التصدي لمشكلاتها.
- مسار البقاء والنمو: يقصد به مدى قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف التنظيمية المتغيرة، والتي تستوجب إحداث تغيير في ثقافتها برعاية القادة.⁽²⁾

يتضح من خلال هذه النظرية أن للثقافة التنظيمية مسارات تعين على تثبيتها في الأوساط التنظيمية وفق توجهات ترتبط بقيادتها والتزام أفرادها، وقدرتها على طرح إبداعات توسع سبل نموها.

سادسا: نظرية التفاعل التنظيمي لإفانسفيجيش **Ivancevich Theory**: ظهرت هذه النظرية والتي تدعى أيضا نظرية التفاعل الاجتماعي سنة 1997م، وهي تنطلق من إفتراض مفاده أن الثقافة التنظيمية هي نتاج التفاعل بين الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القوانين، الإجراءات، الهيكل التنظيمي)، بحيث يتم نقلها عبر الإدارة العليا المسؤولة عن نشأتها إلى كافة مستويات الأداء في الهيكل التنظيمي ضمن حدود تنظيمية معينة⁽³⁾، حيث يتم نقلها عبر مكونات تنظيمية تعتبر

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

² سالم العياشي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية "، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص: 12.

³ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 16-17.

أدوات رسمية لنشر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين إذ يساهم القادة والمديرون في تهيئة العمال لتبني وقبول مختلف المعتقدات والقيم المهمة وفق الإجراءات والقواعد المكونة لها.⁽¹⁾

ما يمكننا استخلاصه من هذه النظرية أن مصدر الثقافة التنظيمية يتمثل في غالب الأحيان في القادة والمؤسسين الذين ينشرون ثقافتهم من خلال الوظائف الإدارية بالمنظمة ضمن عملية انتقالية إجرائية تتفاعل فيها جميع العناصر التنظيمية من عمليات وأساليب وأدوات على نحو يجعل عناصرها من قيم ومعتقدات المرجع الثقافي الأساسي للعامل.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية.

تتميز الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص حسب طبيعة المنظمة محل الانتماء، حيث لا تشترك كافة المنظمات في ثقافة واحدة إنما تتغير تلك الأخيرة بتغير مجال نشاطها والأساليب التي تعتمد فيها سواء القيادية أو العملياتية الإجرائية التي تتوافق ونظامها الداخلي، حيث تعكس تلك الخصائص في مجموعها أهمية الثقافة التنظيمية ككل وهذا ما يتناوله هذا المطلب حيث:

1. خصائص الثقافة التنظيمية: إنه لمن الضروري التطرق إلى أهم خصائص الثقافة التنظيمية لتكوين صورة متكاملة عنها، وفيما يلي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية:

- **ظاهرة جماعية:** الثقافة التنظيمية قادرة على ربط أعضاء المنظمة من خلال قيمها والمعايير التي يشاركونها مشكلة مجتمعا يتواصلون فيه بشكل يميزهم عن غيرهم في منظمات أخرى⁽²⁾، فهي إذا بيئة تعزز من قيم التعاون والتواصل بين أعضائها قادة وعمالا، موجهة بذلك سلوكياتهم نحو التنسيق والتماسك.

¹ عبد القادر لانصاري، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

² Dalila MATMAR, Hizia BOUGCHICHE, "la culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs", **Revue des sciences économiques**, vol 14, N :16, Algérie : université Mouloud MAMERI de Tizi-Ouzou, 2018, p :73.

- نظام مركب: لأنها تتكون من عناصر تتفاعل فيما كالبعد المعنوي والسلوكي والمادي. (1)
- الإبداع والمخاطرة: تشجع الثقافة التنظيمية العاملين على الإبداع والمخاطرة، من خلال تحفيز الموارد البشرية عبر قيادتها على التفكير خارج ما هو ثابت ومتداول في المنظمة، وتشجعهم على إيجاد حلول مبتكرة لكافة المشكلات والتحديات، الأمر الذي يسمح لهم بالشعور بالثقة والإرتياح (2)، غير أن ذلك يتطلب دعم التشجيع على الابتكار القائم على دراسات وتجارب تستند على تحليل وتقييم المخاطر والفرص المحتملة مما يمنح للمنظمة ميزة تنافسية في سوق العمل المتغير وقدرة على التكيف وتحقيق النجاح.
- الإنسانية: الإنسان هو الكائن الوحيد المنتج للثقافة عبر قدرته العقلية التي تدفعه إلى إبتكار الأفكار والتي تشبع حاجياته وتمكنه من التكيف مع بيئته، لأنه عبر طاقته العقلية قادر على تحقيق التكيف مع ما تفرزه البيئة من تحديات، ومن ثم تحسين ظروفه وتلبية إحتياجاته. (3)
- عملية مكتسبة: يكتسب الفرد الثقافة التنظيمية عن طريق إحتكاكه بزملائه وبالجماعات داخل المنظمة وكنتيجة تصبح تلك الثقافة جزءا من سلوكه، ما يسمح للقائد بالتنبؤ بالسلوكيات بكل سهولة وبالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ككل. (4)

¹ إلهام يحيوي، نسرین إسماعیل، " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة وحدة قارورات الغاز بباتنة "، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 02، الجزائر: المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت، 2019، ص: 20.

² زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي "، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 09، الجزائر: جامعة خميس مليانة، 2013، ص: 263.

³ يوسف جغلولي، " القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية "، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2011، ص: 115.

⁴ ساسية سليمي، " فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على أداء الفاعلين: دراسة ميدانية لمركب الحليب ومشتقاته ببئر خادم "، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016، ص: 186.

- **متغيرة:** ترتبط الثقافة التنظيمية بتأثير التغيرات البيئية فكل تغيير يمسه يؤدي إلى تغييرها غير أن الصعب في ذلك هو تعود الأفراد على قيمها والإطار الذي تبنيه من خلالها لضبط سلوكهم التنظيمي⁽¹⁾، فحتى لو كان ذلك يتم بشكل جزئي إلا أنه يتطلب وقت وجهد من قبل القادة لأن ذلك يمس بالمعتقدات والقيم التنظيمية المألوفة لذا ينبغي عليهم إبراز مهاراتهم القيادية لإقناعهم بضرورة التأقلم مع التغيير.

- **نظام متكامل:** تخلق الثقافة التنظيمية الإنسجام بين عناصرها من قيم ومعتقدات وسلوكيات وهيكل تنظيمي وأساليب للاتصال، فأى تغيير في أحد جوانبها ينعكس على باقي المكونات، لأنها كنظام تتأثر عبر مداخلاتها بما تفرزه البيئة الداخلية والخارجية من تغيرات سريعة التطور التي تؤثر بدورها بمخرجاتها على الأداء الوظيفي وعلى سلوكيات العمال، حيث أن التغيير في الهيكل التنظيمي يصحبه تغيير في العلاقات بين الرؤساء في إطار التعديل في السلطات والمسؤوليات.⁽²⁾

- **التوجه نحو الأفراد:** أي ما مدى إهتمام الإدارة بمواردها البشرية عبر ثقافتها التنظيمية، وتحديد لها لكيفية تفاعلهم كعامل يؤثر في تشكيل أساليب التواصل والعمل بينهم وبين القادة، فالمتعارف عليه أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تضمن بيئة عمل صحية ومحفزة خالية من الضغط، وتشجع على الشفافية عبر إتاحة الفرص لإبداء الرأي والمشاركة في صناعة وإتخاذ القرار إلى جانب التحفيز ومنح فرص التدريب وتطوير المسار المهني للعاملين.⁽³⁾

¹ أحمد سويسى، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

² عويشة مسيلتي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

³ مليكة حنيش، " دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان "، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2015، ص: 24.

- الإستمرارية: تحتفظ مكونات الثقافة التنظيمية بكيانها رغم تعاقب الأجيال ورغم حدوث التغييرات المفاجئة والتدرجية، لأن من الصعب تغيير عادات وأفكار يتمسك بها الأفراد العاملين منذ سنوات. (1)
- التكيف: تتميز الثقافة التنظيمية بالقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة التي تشهد دائما تغيرا في الأفكار والمعلومات، ما يجعل منها ثقافة مستمرة التطور، إذ يعتبر ذلك استراتيجية تمكن المنظمات من امتصاص الأفكار والمعلومات الجديدة وتبنيها لصالحها واتخاذها كطرق وأساليب عمل حديثة. (2)
- بناء إجتماعي يتطور بمرور الوقت: الثقافة التنظيمية عبارة عن نتيجة لعملية إصدار قرارات وردود أفعال على الأحداث التي مرت بها، وهي تتطور وتتنوع من خلال حالات النجاح، الفشل، التكيف، وإعادة التوجه وكذا التمزق، فما تواجهه من تحديات يجبر القادة على التفاعل معها بإصدار قرارات وتوصيات تشكل في طياتها تجارب تستفيد منها المنظمة، خاصة تلك التي تساهم في تكوينها أو تعديلها. (3)
- عملية معقدة: كون الثقافة التنظيمية منظومة لها مكوناتها، كما أنها تتأثر بعدة عوامل كالتجارب التي مرت بها المنظمة، إضافة إلى القيادة والقيم الفردية للعمال والعوامل الخارجية. (4)

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تمكّن الثقافة التنظيمية المنظمات من التنافس في بيئة معقدة لأنها من خلال عناصرها التي تشمل القيم الإجتماعية والمهنية، التوظيف وتسيير المسار المهني، السلوكيات، نظام إتخاذ القرار، تصبح إطارا مرجعيا

¹ نسيم بومعروف، " دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الإجتماعي للعامل "، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

² نزهة سعودي، " دور التنشئة الإجتماعية في الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة

كوندور "، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2018، ص: 113.

³ Dalila MATMAR, Hizia BOUGHICHE, "la culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs", Op.cit, p :74.

⁴ فاطمة مانع، رياحي معمر، " إستخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي "، مجلة إقتصاديات شمال

إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، الجزائر: جامعة الشلف، 2021، ص: 344.

يمكن المسؤولين من التنبؤ بسلوكيات العمال، ومن ثم التشجيع على الابتكار للحاق بركب غيرها من المنظمات والصمود أمام المنافسة جاعلة من القيم التنظيمية الحديثة معيارا لتقدم موردها البشري⁽¹⁾ خاصة بعدما أصبحت من أبرز أولويات المنظمات المعاصرة، فقد أشار كل من بيترز و وترمان **Petters and waterman** في كتابهما: "البحث عن التميز" إلى أن سيطرة وتماسك وترابط الثقافة التنظيمية في الشركات الأمريكية الناجحة والمتنافسة عامل من عوامل تحقيق الجودة التي تؤدي إلى النجاح.⁽²⁾

ذلك وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر على الأداء الكلي للمنظمة باعتبارها إطار فكري ينظم العلاقات بين أعضائها، فهي عبارة عن دليل ونموذج للسلوك يتبعه القادة والعمال، مما يعينها على تحقيق التميز عن باقي المنظمات، من خلال قواعد غير مكتوبة تشجع على تبادل الأفكار والخبرات عبر إتاحتها لوسائل اتصال فعالة، كما أنها تؤثر على عملية اتخاذ القرارات حيث يتم تفضيل تلك التي تتماشى مع قيمها ومبادئها⁽³⁾، فضلا عن كونها عنصر مؤيد للإدارة فهي تساعد المنظمات في تحقيق ما ترسمه من أهداف واستراتيجيات مستقبلية، فهي تهتم بإشعار العمال بالرضا من خلال جعلهم يؤدون وظائفهم بتقاني والتزام،⁽⁴⁾ زيادة على ذلك فمن خلال سعيها لدفع المنظمة للتغيير والتطوير، فإنها تهتم بإستقطاب الكفاءات الملائمة، وتوفير قاداتها لأدوات العمل الحديثة والفعالة، إضافة إلى بسط الأرضية المناسبة للتحسين المستمر من خلال تكثيف الدورات التكوينية، من منطلق أن العامل هو العنصر المحرك للعملية الإنتاجية ضمن ثقافة تؤمن بأهمية الأدوار، وبما أنها تيسر مهمة الإدارة بالتخفيض من إجراءات التأكيد على السلوك

¹ Kouider BEKHEDA, "culture d'entreprise, compétences managériales et conduite du changement", **Revue maghrébine management des organisations**, vol3, N :1, Algérie : université Aboubeker Belkaid de Telmcen, 2019, P :25.

² كمال بو الشرش، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**، الطبعة الأولى، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص:20.

³ عويشة مسيلتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 48.

⁴ زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، **مرجع سبق ذكره**، ص:262.

المطلوب بفضل قيمها التوجيهية⁽¹⁾، فهي تعتبر أداة رقابية على كل من أداء العاملين والمنظمة⁽²⁾ تضبط من خلالها السلوكيات الفردية والجماعية بما يتوافق مع قيمها وأهدافها لضمان التزام موردها البشري، فعلى سبيل المثال يعتبر أسلوب البصمة الالكترونية المقترن بثقافة الرقمنة الرقابية في المنظمات المعاصرة آلية للرقابة الإلكترونية المندرجة ضمن قيم الانفتاح الثقافي التنظيمي التكنولوجي بالإضافة إلى أنها تجعل المنظمة قادرة على تشكيل قنوات مشتركة لدى العمال كونها تساعد على إدراك واقعهم التنظيمي ضمن بيئة تمكن القائمين عليها من اتخاذ القرارات التي تخدم صالحها الحالي والمستقبلي⁽³⁾ في مناخ يسمح بمعرفة الإطار الثقافي الذي تسلكه برؤى استراتيجية ثابتة.

مما سبق يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تتجلى في ضرورة تواجدها في كل منظمة سيما تلك التي تركز من خلال مبادئها التنظيمية على العمل بقيم ورؤى حديثة تحقق التزام العمال في كافة المستويات، ومنه تحقيق التعاون وروح الفريق بشكل يجعلها منظمات قادرة على مواجهة ما تمليه البيئة الخارجية من ظروف تميزها شدة المنافسة بين المنظمات.⁽⁴⁾

المطلب الرابع: أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية على ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل "البعد القيادي، البعد التنظيمي والبعد الإنساني"، حيث لكل بعد عناصره الخاصة به، حيث:

¹ عويشة مسيلتي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

³ أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، رشا سعيد، " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، العدد 01، سوريا: جامعة تشرين، 2017، ص: 210.

⁴ ربحي كريمة، " تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية "، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص: 10.

أولاً/ البعد القيادي: يحتوي هذا البعد على عناصر توضح طبيعة القيادة في المنظمة عبر إبراز دور جهازها الإداري في تحمل المسؤوليات، وإدارة التغيير عبر قيادة حكيمة تدرك حجم المخاطر وتعزز سبل إستغلال الفرص من جهة ثانية، وهو يعتمد من خلال عناصره على دور الإدارة وأسلوبها والتي تتخذ شكلان إما الجامد الذي يسير بتعليمات المسؤولين في ظل ثقافة تنظيمية تقليدية، أو الشكل المرن القائم على الإدارة بالأهداف والنظرة الإستشرافية الرامية لتجنب الأزمات والإستعداد لها⁽¹⁾، كما يعتمد على إدراك الدور الإداري (المسؤولية الإدارية) واتجاهات العاملين نحوه حيث يفهم كل متخذ قرار مهامه التنظيمية والتوجيهية والرقابية ضمن نمط إجرائي بيروقراطي نسبي يسمح للعمال بطرح أفكارهم بعيدا عن الإجراءات الجامدة التي لا تعزز قيم الثقافة التنظيمية المرنة⁽²⁾ في سياق يدفع للالتزام بالمسؤولية من الناحيتين القيادية والعمالية وعيا من الطرفين بالأهداف العامة التي تحرص المنظمة على تحقيقها في ظل نمط من الرشادة يستعين بأساليب تهتم بتطلعات المستقبل⁽³⁾ حيث إدراك المسؤولية المشتركة بين الإدارة والعمال يتم من خلال العمل وفق ثقافة تنظيمية تدعو إلى قيم مشاركة القيم وتوحيد الرؤى والأهداف، ولا يتوقف الأمر على تلك العناصر فحسب حيث لأسلوب التحول والتغيير التنظيمي شكلان في تحقيق البعد القيادي، والذي يطبق كأسلوب متطور في سياق ثقافة تنظيمية حديثة إيجابية أين يشكل في ذهنيات العمال قناعة بضرورة التغيير فإما أنه يسمح لهم بالمشاركة على تحمل المسؤوليات (الشكل الأول) أو لا يشجعهم على ذلك (الشكل الثاني) فيقلل حماسهم على نحو يقلل مردود نشاطهم الوظيفي⁽⁴⁾.

¹ علاء الدين خبابة، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة "، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص: 26.

² نور الدين بوعشة، " الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي "، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2017، ص: 128.

³ جيراليد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، (ترجمة : إسماعيل علي بسيوني، رفاعي محمد رفاعي)، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر، 2004، ص : 632.

⁴ علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

في ذلك السياق تلعب الدافعية، المشاركة والمخاطرة دورا في رسم معالم البعد القيادي حيث يمكن الإستناد على الدوافع المادية في تكوين الثقافة التنظيمية، ما يؤثر على نوعية أداء العمال بشكل يقلل مع مرور الوقت من شعورهم بالانتماء، عكس تلك القائمة على دوافع معنوية يثبتون من خلالها العمال مواهبهم وقدراتهم الوظيفية، وعلى الإتصال المزدوج بين المستويات التنظيمية في إطار ثقة متبادلة، وذلك ما يعين على التصدي للمخاطر ضمن إطار مسؤولية تنظيمية ممزوجة بروح الانتماء والولاء التنظيميان.⁽¹⁾

ثانيا/ البعد التنظيمي: يهتم هذا البعد بدراسة سلوكيات العمال، توزيعهم وأدوارهم، وتأثير مختلف التنظيمات (الرسمية والغير الرسمية) على أدائهم، وتأثير البيئة عليهم وعلى المنظمة ككل، كما يهتم بتأثير العاملين على التنظيم، وهو الآخر يضم العديد من العناصر⁽²⁾ على غرار طبيعة الاتصال سيما الرسمية منها، وإقبال الأفراد على العمل الجماعي نظرا لتبني ثقافتها قيم العمل التعاوني، كذا الإيمان بأهمية التدريب لتحقيق الأهداف بتبني ثقافة الاستثمار في المورد البشري من خلال تكوينهم ليستفيدوا من تراكم المعلومات التي تسهل عليهم أداء وظائفهم، خلافا لثقافة تنظيمية لا تحدد فيها أهداف بعيدة المدى حيث يكفي طاقمها بالأعمال الروتينية مولدة حالة من اللامبالاة تقتل فيهم روح التجديد والإبداع.⁽³⁾

ذلك وتجدر الإشارة إلى أن كل من عنصر مواصلة التعليم والاستعداد للطوارئ مهم لتحقيق البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية لأن ما يميز منظمات العصر هو أخذها بمبادئ التعلم التنظيمي في ظل عالم تحويلي لا يمكنها فيه تجاوز المواقف الصعبة إلا من خلال التعلم المستمر الذي يكفل لها سمعة المنظمة

¹ نور الدين بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص: 128، 129.

² عويشة مسيلتي، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

³ علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 29، 30.

الخبرة الناضجة القادرة على إيجاد حلول لأزماتها. (1)

ثالثاً/ **البعد الإنساني:** يشمل البعد الإنساني للثقافة التنظيمية على مجموعة من العناصر التي تعتبر من محددات الرضا الوظيفي للعامل داخل المنظمة أبرزها **الراتب الشهري** كتعويض تقدمه المنظمة للأفراد العاملين إزاء جهودهم الوظيفية، ويتحدد طبقاً لمحددات العمل في السوق ووفقاً لساعات العمل في إطار ثقافة الحق الوظيفي (2)، **كذا تقييم أداء العاملين** كعملية تعين على دراسة وتحليل نشاطهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل حتى يتسنى للقادة الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم الحالية وقدرتهم على تنميتها مستقبلاً وتحملهم لمسؤوليات أكبر عند ترقيتهم (3)، علماً أن هذه الأخيرة ترتبط في المنظمة بمخرجات الأداء السنوية حيث تستند عملية التقييم لمعايير محددة ترتبط أساساً بثقافة العمليات التنظيمية في حدود إطار تنظيمي يتسم بالشفافية والمساواة والابتعاد عن مظاهر المحاباة.

زيادة على ذلك فإن هذا البعد بتحقيق بمراعاة **حجم العمل ومدى ملائمته للقدرات الشخصية للعامل** فإذا كانت الأخيرة تتمحور حول قدرة العامل على إنجاز أدوارها الوظيفية بدقة وسرعة باعتماد مكتسباته ومهاراته الذهنية أو البدنية (4)، لذا على القائمين بتوزيع الأدوار جعلها تتطابق مع قدرات ومهارات العاملين بشكل يعكس ثقافة في وصف الوظائف التنظيمية، كما يعتبر **الأمن الوظيفي** من مقومات البعد التنظيمي كونه يعين على جعل العمال مطمئنين بخصوص مصدر دخلهم واستقرارهم الوظيفي وبقاء منظماتهم بعيداً عن الصراعات وعن عوامل التهميش في ظل مناخ تنظيمي آمن يدفع بهم للرفع من معدلات نشاطهم إذ يمكن

¹ سعد علي العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 194.

² إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، الأردن: دار إين النفيس للنشر والتوزيع، 2020، ص: 140.

³ عبد الله الوناس، لمجد بوزيدي، "تقييم الأداء في المؤسسات ودوره في تحفيز العمال"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2011، ص: 157.

⁴ محمد صبيان، بومدين طاشمة، "دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 06، العدد 02، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر، 2020، ص: 195، 196.

ذلك من تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي كما يمكن المنظمة من ضمان استقرارها ⁽¹⁾، أما بالنسبة لعنصر ساعات العمل ومواعيده فهنا تقع على عاتق الإدارة العليا ترتيب كافة الأنشطة التنظيمية ضمن نظام زمني معين، تحدد فيه أوقات الدخول والعمل ومغادرة المنظمة في ظل ثقافة تنظيمية تعتمد إستراتيجية إدارة الوقت التي تعكس بشكل أو بآخر القدرة على إتمام المهام في الوقت المحدد بشكل منسق وباستغلال كافة الإمكانيات التنظيمية بغية تحقيق ما رسمته المنظمة من أهداف. ⁽²⁾

بالإضافة لما تم ذكره فإن العدالة والمساواة بين العاملين من شأنه تحقيق البعد التنظيمي من منطلق أن كل من العدالة والمساواة قيمتان تنظيميتان نابتان من أصل واحد فهما يسهمان في تنمية الشعور بالمسؤولية ومراعاة الحقوق المادية والمعنوية للمورد البشري الناشط في المنظمة في كنف مناخ تنظيمي تسوده ثقافة العدالة. ⁽³⁾

2. مكونات الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية مكونات عديدة يمكن حصرها في الآتي:

- القيم التنظيمية: تمثل القيم التي تضمها بيئة العمل، والتي توجه سلوك العاملين وهي تشمل قيم الإهتمام بالأداء، وإحترام الآخرين، والمساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت. ⁽⁴⁾
- الأعراف والمعتقدات التنظيمية: يقصد بالأعراف مجموعة المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة،

¹ ربيعة كيرد، عائشة صفراني، "أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط"، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص: 413.

² سامية شينار وآخرون، "سيكولوجية إدارة الوقت ودورها في تنمية المهارات القيادية"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 04، الجزائر، جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2019، ص: 115.

³ مصطفى داسة، بلقاسم شبيلي، "العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية: مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، المجلد 03، العدد 08، الجزائر، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020، ص: 437.

⁴ الباتول علوط، مرجع سبق ذكره، ص : 65.

وغالبا ما تكون غير مكتوبة لكن واجبة الإتباع كرفض بعض المنظمات الإنتاجية (الشركات) تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ⁽¹⁾، وهي تختلف من منظمة لأخرى وتتأثر بالعديد من العوامل كتاريخ المجتمع، وتقاليد المنطقة، فعلى سبيل المثال، قد نجد مجموعة من العمال في الجنوب الجزائري يزاولون عملهم بلباس صحراوي تبعا لما تنص عليه تقاليدهم المتوارثة من جيل إلى آخر.

أما بالنسبة للمعتقدات فتعني مجموعة التصورات والأفكار التي يتم ترسيخها في أذهان العاملين حول طبيعة العمل وإدارته وطبيعة الإنجاز. ⁽²⁾

- **التوقعات التنظيمية:** يقصد بها مجموعة المخرجات التي تتوقعها المنظمة من العاملين والتي تعكس وتيرة وأسلوب ومستوى أدائهم، وكذا مخرجات المنظمة التي تلبي توقعاتهم ككل متكامل له دور في عملية إتخاذ القرارات على نحو يحقق إحتياجات الطرفين ⁽³⁾، خاصة أنها تعكس الآمال التي يبينها الأفراد بشأن كيفية تسيير مسارهم المهني، وماهية الفرص والمكافآت التي يمكن الحصول عليها، والمعاملة التي يتلقونها من قادتهم، حيث وضمان تحقق ذلك لا يتم إلا عبر توسيع دائرة الحوار وتمكينهم من المشاركة في تخطيط الأهداف التنظيمية ⁽⁴⁾.

بناء على ذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير التي تحدد ما هو صائب أو خاطئ، وما يمكن للمنظمة فعله في موقف معين وفق مبادئ أساسية تستند إليها جميع الإجراءات في سياق ثقافة تنظيمية تتكامل فيه كل العناصر المذكورة لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مصر: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص: 196.

² فؤاد البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، د.م.ن: المنهل للنشر والتوزيع، 2014، ص: 130.

³ مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2021، ص: 209.

⁴ Claire HENRIET, "culture d'entreprise et motivation des salariés", **mémoire de fin d'études**, Université lumière – Lyon 2 : Institut d'études politiques de Lyon, France, 2007, p:16.

المبحث الثاني: أساسيات معرفية في الثقافة التنظيمية

يتناول هذا المبحث من خلال مطالبه الأربعة وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تقييمها، أنواعها، وكذا مصادرها ومستوياتها.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تقييمها.

للثقافة التنظيمية وظائف تمكنها من تجسيد الرؤية التي تتبناها رسالة أية منظمة، غير أن تأديتها لتلك الوظائف يستلزم الارتباط بعملية تقييمية تؤكد مخرجاتها فعالية النمط الثقافي السائد فيها من عدمه.

1. وظائف الثقافة التنظيمية: تتمثل الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في كونها تجسد ما يلي:

- تضاعف الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وتحسين علاقات العمل، فهي تعين على تحقيق التوافق بين قيم الأفراد ومنظمتهم من خلال التعاون والعمل الجماعي وتهيئة بيئة تشجعهم على العمل تسودها قيم الإحترام والتسامح في كنف جو إيجابي يحسبهم بأهمية أدوارهم التنظيمية، لذا يسارع القادة أصحاب الثقافة التنظيمية الإيجابية لإتاحة الفرص بجعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

- تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالإيجاب فترفع من معدلات الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، لأنها في المنظمات الناجحة تخلق بيئة عمل ذات قيم ومبادئ إذ تحقق التعاون والإحترام والشفافية، وتحفز على الإبداع والإبتكار والتعلم المستمر مما يجعل العامل يشعر أن منظمته جزء لا يتجزأ منه، فتخلق فيه حس التطوع التنظيمي بشكل يدفعه لإتقان وظيفته.⁽²⁾

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 150.

² Sameh Gamal and others, "Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Hotels: The Mediating Role of Affective Commitment", **journal of association of arab universities for tourism and hospitality**, vol 18, N: 03, Egypt : Faculty of tourism and hotel management, Helwan university, 2020, p : 200.

- ترمي الثقافة التنظيمية إلى ضمان التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للعامل فهي أداة لخلق الراحة كونها تمنح شعورا بالوفاء والرضا العام وتحقق سلامة الجسد والعقل، ومنه الإحساس بالولاء والانتماء. ⁽¹⁾
- تشجع الثقافة التنظيمية على الابتكار والابداع وعلى التعلم المستمر وتمكين العاملين، وتركز على خدمة العملاء، فهي من خلال أدوار القادة تشجع العاملين على تبادل المعارف والخبرات واطاعة رضا العملاء في قلب أولوياتها، ومن أجل ذلك يتم توفير دورات تعليمية وتدريبية لصالح العمال ومنحهم الثقة في صنع وإتخاذ القرارات على نحو يعزز من المستوى التنافسي للمنظمة في سوق العمل. ⁽²⁾
- تضمن الثقافة التنظيمية إستقرار وثبات المنظمة من خلال اهتمامها بالرضا الوظيفي ورفاهية العمال مشكّلة بيئة إيجابية تزيد من إرتباطهم بمنظمتهم والرغبة في البقاء فيها والمساهمة في نجاحها وصمودها في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها، كما تعين على تشكيل سلوك موحد يضمن إلتزامهم الجماعي عبر تحديد القيم والمبادئ المتبعة بما يتيح لهم رؤية واضحة المعالم للطريقة المثلى للتصرف. ⁽³⁾
- تحقق شعورا بالهوية بجعل المنظمة متميزة بفضل ما ينشره القادة من قيم ومعتقدات توجه سلوكيات العمال، مشكلة بذلك بيئة تفاعلية تعكس هوية مشتركة وشعور بالانتماء إلى جماعة موحدة الأهداف. ⁽⁴⁾

¹ TABET Aoul Wassila, Zerrouki Mohamed Amine, "la culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ?", **Revue Roa Iktissadia**, Vol : 09, N :01, Algérie : université Echahid hamma Lakhdar El oued, 2015, p : 381.

² ShefaS. El-Sagga Besaiso, AbdeElazez A.Hashem, Rasha H.Farray, "The Role of Organizational Cultural Determinants on Stimulating Innovation in Commercial Companies", **Journal of Al-Rafidain**, Vol 01, N:51, Egypt : university college for sciences, 2022, p : 174.

³ سالم العياشي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية "، مرجع سبق ذكره، ص :17.

⁴ المرجع نفسه، ص : 17

ويضيف شاين shein سنة 1992 م أن للثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين: هما الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي إذ يتم تحقيق الأول عن طريق القادة الذين يعملون على تحقيق إنسجام العمال وتأقلمهم مع بيئة العمل عبر مراعاة القيم والمبادئ الفردية وإحترام التنوع الثقافي أين تصبح ثقافة العمال جزءا من الثقافة التنظيمية مما يحقق الارتباط العقلي والعاطفي بمنظمتهم، بالتالي يبادرون إلى تحقيق أهداف المنظمة وجعلها قادرة على التكيف الخارجي، شريطة أن تكون ثقافتها مشجعة على التعلم المستمر وتحسين الأداء وتكوين إستراتيجيات فعالة لدراسة تغيرات السوق.⁽¹⁾

وعليه فإذا ما تم تحقيق الوظائف المذكورة فإن الثقافة التنظيمية تصبح ميزة تنافسية، خاصة عند إعطاء العاملين هوية تنظيمية وتسهيل الالتزام الجماعي والحفاظ على إستقرارها بضمان السلوك الإيجابي، فإنه يمكن اعتبارها مصدرا لتحقيق التفوق والتميز من منطلق أن زيادة اهتمام المنظمات بمكوناتها في إطار المنافسة بات أساس استقطاب المواهب والكفاءات العمالية.

2. آليات تقييم الثقافة التنظيمية:

يؤدي تقييم الثقافة التنظيمية للكشف عن نقاط ضعفها وقوتها ومدى قدرتها على مواكبة التطورات ومواجهة التهديدات بحيث تلجأ بعض المنظمات إلى تغييرها للتكيف مع المستجدات، ومنه يمكن تحديد ثلاثة أنماط تكاملية لها هي التقييم المعياري، التقييم التناسقي، والتقييم الإجمالي حيث:

- **نمط التقييم المعياري:** يركز على معايير كالمحيط الخارجي، الخدمة، الجودة، الأفراد، الجانب الغير الرسمي ومقارنة نتائج التقييم الخاصة بثقافة منظمة ما مع نتائج التقييم المرتبطة بمقارنة ثقافة غيرها.⁽²⁾

¹ Hubert .K , Rampersad . F, et d'autres, **Totale performance scorecard : réconcilier l'homme et l'entreprise**, France : springer, 2005, p :274.

² Bosche M, " La culture sans histoire ", **Revue Française de gestion**, France : Lavoisier, 1984, p :35.

- **نمط التقييم التناسقي:** يُقِيم هذا النمط الإنسجام الموجود بين الثقافات المكونة للثقافة التنظيمية (ثقافة المؤسسة وثقافة الفرد وثقافة المجتمع) ومدى قوة الارتباط بينها حيث (1):

* **ثقافة الفرد:** تشير إلى القيم والمعتقدات الخاصة بالأفراد والتي تأثر أصحابها بتجارب الحياة.

* **ثقافة المجتمع:** وهي القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية التي يتشارك فيها أفراد المجتمع.

* **ثقافة المنظمة:** وهي القيم والمعتقدات التي ينشرها القادة بهدف التأثير في العاملين.

وتعتبر الثقافة التنظيمية ثقافة إيجابية عندما يكون هنالك تناسق وارتباط بين هذه الثقافات مما يؤدي إلى ضمان تحقيق أداء جيد وزيادة الرغبة في العمل، وعلى العكس من ذلك فإذا كان هنالك إختلاف وتباين بينها قد يؤدي الأمر إلى حدوث صراعات داخلية تصعب على المنظمة تحقيق أهدافها.

- **نمط التقييم الشرطي:** يركز على مدى إكتساب المنظمة لمجموعة محددة من المعايير عبر التجارب التي مرت بها، بحيث يمكن تقييم الثقافة التنظيمية بناء على أداء المنظمة دون مقارنتها بغيرها، ويستند هذا على متغيرات تشمل درجة المخاطرة، جودة الخدمات، درجة التطور والكفاءة ومدى اكتساب الأفراد للمهارات والخبرات اللازمة ليتسنى وصف الثقافة التنظيمية بالمشجعة. (2)

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين قاموا بفحص الثقافة التنظيمية باستخدام مجموعة من الأدوات أهمها الموضحة في الجدول التالي (1):

جدول رقم 01: أدوات تقييم الثقافة التنظيمية

¹ المرجع نفسه.

² بغداد محمد أمين، " فعالية التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسسية لإطارات مجمع سونلغاز"، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيمات والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016، ص: 114.

إسم أداة التقييم	تاريخ وصاحب الأداة	الأبعاد الثقافية
مسح الثقافة التنظيمية (O.C/Survey)	جلاسر زامانو وهاكر 1987 Glaser Zamanou and Hacker	العمل الجماعي والصراع والمناخ والروح المعنوية، تدفق المعلومات، والمشاركة، والإشراف، الاجتماعات.
جرد الثقافة التنظيمية (O.C/Inventory)	كوك ولفرتي 1989 Cooke and Laffety	مساعدة إنسانية، القوة التنافسية، الكفاءة، الكمال، الإنجاز، تحقيق الذات.
محفظة الثقافة التنظيمية (O.C/Profile)	أولي، شاتمان وكلاودال 1991 (O'Reilly and , chatman caldwell)	الابتكار، والاهتمام بالتفاصيل، التوجه للنتائج، العدوانية، الدعم، التركيز على المكافآت وتوجيه الفريق.
مسح الثقافة التنظيمية (O.C/Survey)	دنسين و ميشرا 1995 (Dension and Mishra)	المشاركة: التمكين، وتوجيه الفريق، تنمية القدرات. الاتساق: الاتفاق في القيم والتنسيق والتكامل. القدرة على التكيف: التعلم التنظيمي، التركيز على العمل وخلق التغيير. المهمة: الرؤية، الأهداف والتوجهات الإستراتيجية.
مقياس الثقافة التنظيمية (O.C/ Assessment Instrument)	كامرونو كين 1999 (Cameron and Quinn)	الخصائص المهيمنة والتنظيمية، القيادة وإدارة الموظفين، والتركيز الاستراتيجي والتنظيمي على معايير التحكيم للنجاح

أداة الثقافة التنظيمية (O.C/Instrument)	فان دوبست، دوكنينغ 1997 (Van de Post , de coning)	إدارة الثقافة، توجيه العملاء، الاستعداد للتغيير الموظف، المشاركة، وضوح الهدف، الموارد البشرية، التوجه، تحديد مع المنظمة، مركز السلطة، أسلوب الإدارة، تركيز المنظمة، تكامل المنظمة، توجيه الأداء، توجيه المكافآت.

المصدر:

¹ Muawad S.Al-Atawi, "An Investigation of the Impact of Organizational Culture on Knowledge Exchange: The Context of Saudi Telecom Company", Master of Business Administration (MBA), Mu'tah University, Jordan ,2009, p:8.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

تميز الأدبيات الإدارية بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما الثقافة القوية والضعيفة حيث:

- **الثقافة الضعيفة والثقافة القوية:** ففي الأولى يهتم فيها القادة بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا فيقللون إهتمامهم بالعمال وبالعلاء إذ يتم تهميش الدور الفعال للعنصر البشري لأسباب منها التركيز على التكنولوجيا كبديل له أو غياب الدور التوجيهي القيادي المتعلق بالقيم والمعتقدات حيث تفتقد تلك الأخيرة للتناغم بحيث تكون هناك محاولات تغليب قيم ما على أخرى، ما يخلق اختلافات ثقافية في المنظمة ومنه عدم الاستقرار، أما في الثانية التي تكون شبيهة بالثقافة البيروقراطية فتركيز السلطات يكون في يد القائد الذي يحفز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب .⁽¹⁾

إلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة التنظيمية يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط لها على النحو التالي:

¹ إبراهيم ذياب خليل، " الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية "، مجلة الفتح، المجلد 01، العدد 87، العراق: جامعة ديالى، 2021، ص: 469.

- **الثقافة البيروقراطية:** يعتمد العمل في كنف هذا النوع من الثقافة التنظيمية على تسلسل السلطة وانتقال المعلومات بشكل أحادي من أعلى مستوى في المنظمة إلى أسفلها، ويتميز هذا النوع بالالتزام والتحكم، حيث يتم تبني قواعد صارمة ونظام من الإجراءات تعين على التحكم في عمل المنظمات، كما أنها تعتمد على الهيكل السلطوي وتقسيم العمل حيث تتخذ القرارات فيها بناء على بعيدا عن مشاركة العمال من أجل ضمان تحقيق الاستقرار الداخلي.⁽¹⁾

- **الثقافة الإبداعية:** توفر بيئة تنظيمية ملائمة لإستخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العمال، وتمكينهم من إتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة حيث يقوم القادة بتشجيعهم عبر بث القيم والمعتقدات الرامية للتعاون والتواصل إلى جانب تقديم الحوافز والمكافآت والتسامح مع حالات الفشل.

- **ثقافة العمليات:** تركز على كيفية إنجاز الأفراد للعمل بدل التركيز على النتائج، وتتميز بتحديد القادة للأهداف والرؤية وتوجيه العمال نحو تحسين مختلف الأنشطة بشكل مستمر عبر تحليلها وتحديد المشكلات المرتبطة بها والقيام بالتحسينات والتغيير اللازم لتحقيق كفاءتها.⁽²⁾

- **ثقافة القدرة على التكيف:** هي نمط يمتاز بصياغة العديد من الإستراتيجيات من أجل التكيف مع البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير وتحسين الأداء المستمر لتلبية حاجيات العملاء والزبائن.⁽³⁾

¹ سالم العون، سامر نيسان أحمد الدليمي، " أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21، العراق: جامعة الأنبار، 2018، ص: 230.

² هادي مران أحمد العيساوي، غيمان موفق عمر، سيف محمد إسماعيل الجنابي، " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية إتخاذ القرار الإداري: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 28، العراق: جامعة الأنبار، 2020، ص: 313.

³ عدي غانم الكواز، وليد عامر ضائع، " بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرّات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر متسببيها "، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 61، العراق: جامعة الموصل، 2012، ص: 273.

- **ثقافة المهمة:** هي ثقافة تعمل على تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة بكفاءة وفاعلية أين يكون ولاء العاملين موجه نحو العمل بدلا من القوانين الرسمية، وهي تركز على أهمية الهدف والرؤية وتحقيقها عبر أداء جيد، ومن أجل ضمان ذلك يقوم القادة بتوجيه الجهود العمالية وتحفيزهم للعمل بشكل يسمح لهم بالمشاركة وإبداء الرأي وتحقيق الإبداع والإبتكار بدلا من التقيد بالقوانين الجامدة.⁽¹⁾

- **الثقافة المساندة:** تتميز بأنها تعامل العمال بإنسانية إذ تركز على توفير الدعم اللازم والمستمر لهم ويتحتم على إثرها القادة على تحفيزهم عبر نظام الترقية والمكافآت وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع، وتوفير قنوات إتصال فعالة، وإتاحة الفرصة للجميع للتعلم، وهذا ما يشعرهم بمكانتهم وقيمتهم بالنسبة لمنظمتهم فترتفع مستويات الرضا الوظيفي وتتمكن بذلك المنظمة من تحقيق أهدافها.⁽²⁾

هذا وأشار القريوتي إلى نوعين آخرين من الثقافة التنظيمية هما:

- **الثقافة الرئيسية:** تتمثل في القيم المتفق عليها والمشكلة للهوية الوظيفية، وهي تضم القيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم السلوكيات الجماعية والتي تساهم في توحيد المبادئ المعتمدة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي تضم القواعد غير المكتوبة التي توجه مختلف السلوكيات وتتحكم في نوعية الأداء.⁽³⁾

- **الثقافة الفرعية:** تتمثل في القيم السائدة في الثقافات الفرعية التي يدافع عنها كل فرد ولا يتخلى عنها، ما يؤدي أحيانا إلى صراعات تنظيمية، فامتلاك العاملين لقيم مختلفة تشكل لديهم ثقافة ثانوية خاصة بهم بالنظر إلى عدة عوامل كالدين والتقاليد المحلية، الأصول الإقليمية وغيرها.⁽⁴⁾

¹ عدي غانم الكواز، وليد عامر ضائع، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

² إبراهيم ذياب خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 470.

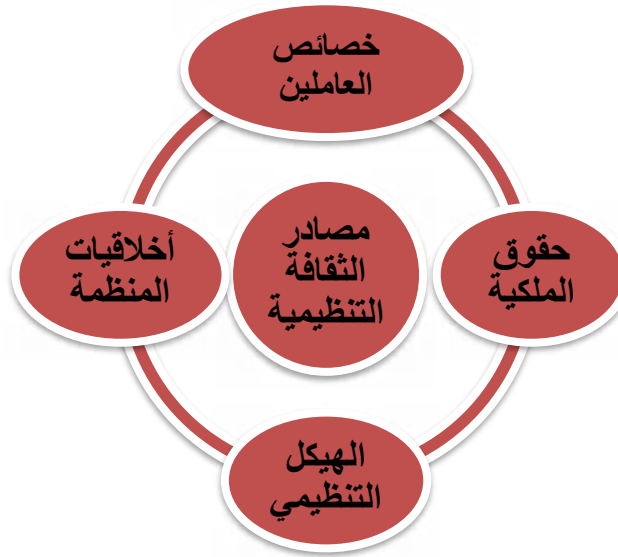
³ عدي غانم الكواز، وليد عامر ضائع، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

⁴ المرجع نفسه، ص 273.

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية.

للثقافة التنظيمية قدرة على تحفيز وزيادة فاعلية العمال عبر تعلّمهم للقيم التنظيمية وتقبلهم لها، وهنا تكمن فعالية دور القائد في توجيههم خاصة الأعضاء الجدد وجعلهم يستجيبون للحالات التي تعيشها تلك الأخيرة⁽¹⁾، بتحقيق التفاعل بين أربعة عوامل موضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل السابق يمكن التفصيل في مصادر الثقافة التنظيمية التي تشتمل على ما يلي:

- **خصائص العاملين:** تقوم المنظمة بإستقطاب ودعم العمال الذين تتفق قيمهم ومعتقداتهم مع ثقافتها التنظيمية بهدف الحفاظ عليها، فتحقيق ذلك التوافق يخلق لديهم ميولا للتأقلم مع بيئة العمل والمساهمة في

¹ أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، سالم محمد عبود، مائدة حميد تايه المسعودي، رأس المال البشري الإستراتيجي (المفاهيم... الأسس... الأبعاد)، الطبعة الأولى، العراق: دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية، 2019، ص: 87.

تحقيق أهدافها، كما أن دعم القادة والإدارة لهم من خلال التحفيز وإتاحة الفرصة لتطوير معارفهم لجعلهم يعبرون عن مشاكلهم أو يقترحون أفكارا تخدم صالح المنظمة يعزز من ولائهم التنظيمي.⁽¹⁾

- **أخلاقيات المنظمة:** تشمل القيم المعنوية، المعتقدات والأدوار التي توضع بطريقة ملائمة للأفراد ليتفاعلوا مع بعضهم في بيئتهم التنظيمية، مشكّلة المبادئ التي تؤثر في إتخاذ القرار والتي توجه السلوك التنظيمي العام، بحيث أنها تسمح بتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد فيعتبرها دليلا للتعامل مع زملائه والعملاء، فهي إذا آلية تنسيق تعين المنظمات على بناء سمعة تنظيمية جيدة.⁽²⁾

- **حقوق الملكية:** أن تمنح المنظمة للعمال حقوق وواجبات وأن تمكنهم من إمتلاك إمتيازات مادية ومعنوية طيلة مسارهم المهني على نحو يؤثر في القيم التي تحدد سلوكهم، علما أن محاولة تخفيضها قد يؤدي إلى عدم الرضا، بالمقابل نجد أن زيادتها تشجع على الإبداع وتزيد درجة الولاء التنظيمي، وعموما تشير إلى قدرة العمال على الظفر بإمتيازات مرتبطة بمناصبهم المهنية⁽³⁾، فعلى سبيل المثال يستفيد عمال المؤسسات الطاقوية الجزائرية على غرار شركة سونلغاز من تخفيض في أسعار الفواتير الكهربائية والغازية، ويستفيد عمال المنتجات الصناعية في منظمة ما من نسبة أرباح تتغير قيمتها حسب كمية الإنتاج المحققة بفضلهم، كما يمنح لأصحاب الإختراعات والإبتكارات الفكرية منهم علامات مسجلة بإسمهم وهذا ما يدفع بالجميع إلى المشاركة في عملية الإبداع والإبتكار المتواصل، كما يشجعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية وجعلها جزء من أهدافهم وهذا ما يسمح للمنظمة بالتفوق في سوق العمل.

¹ موسى نسيم أميرة، " أهم المؤشرات السوسيو - تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقارنة نظرية تحليلية "، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 01، العدد 06، الجزائر: جامعة الجلفة، 2017، ص: 416.

² أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، سالم محمد عبود، مائدة حميد تايه المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

³ موسى نسيم أميرة، مرجع سبق ذكره، ص: 416.

- **الهيكل التنظيمي:** وهو نظام رسمي للمهام والصلاحيات والعلاقات التي تضعها أي منظمة للسيطرة والرقابة على أنشطتها، وهو الذي يحدد طبيعة العمل فيها. ⁽¹⁾

إضافة إلى ما تم ذكره، هنالك العديد من المصادر المكونة للثقافة التنظيمية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **العادات والتقاليد والأعراف:** تتمثل في قيم المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية التي تترجمها شخصيتهم وسلوكياتهم، فالعادات والتقاليد والأعراف عوامل رئيسية للتنشئة الاجتماعية تؤثر بشكل أو بآخر في تكوين ثقافتهم التي تنتمي بالتدريج لثقافة المنظمة، علما أنّ التفاوت فيها قد يشكل تحديات أمام القادة في إدارة التواصل وفي القدرة على إستيعاب إختلاف وجهات النظر. ⁽²⁾

- **الطقوس وإحتفالات المناسبات:** تتمثل في الإحتفال بالأعياد والمناسبات في المنظمات كإستقبال مدير جديد، توديع عامل أحيل إلى التقاعد أو إنتقل لمكان عمل جديد، أو تكريم العمال المثاليين منهم، والجدير بالذكر أن هذه الإحتفالات تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية فهي بمثابة الأداة التي تمكن المنظمة من بث قيمها أين تمثل فرصا للتفاعل الاجتماعي بين أعضائها وتعزز الترابط والتعاون بينهم كما أنها تعتبر فرصة للإستراحة والتخلص من الضغط وتحسين المناخ التنظيمي العام. ⁽³⁾

- **الأساطير والقصص:** هي روايات من وحي الخيال أو من الواقع تعبر عن مثالية مفرطة تعمل على نقل المعرفة والقيم التنظيمية من جيل لآخر محددة الإرشادات الواجب إتباعها كأداة يعتمدها القادة للتأثير في العمال من خلال التراث التنظيمي للإستفادة منه في مجابهة المشكلات المتعلقة بكل من حاضر وكذا

¹ أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، سالم محمد عبود، مائدة حميد تايه المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

² وردة برويس، " الثقافة التنظيمية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة "، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر: جامعة الوادي، 2022، ص: 60.

³ زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي "، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

مستقبل المنظمة، فعلى سبيل المثال يقوم القادة بتقديم صورة مثالية عن أشخاص قاموا بتقديم خدمات بطولية للمنظمة حتى يتخذهم العمال قدوة في العمل عبر تبنيهم لقيمهم ومعتقداتهم في تشكيل سلوكهم اليومي وتوحيد الرؤى وبناء التفاهم بينهم.⁽¹⁾

- **الطرائف والنكت الاجتماعية:** تستعملها المنظمة لتوحيد قلوب العمال وتخفيف الضغط عنهم والتقليل من حدة النزاعات الوظيفية، فهي تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية تعزز من الروح الإيجابية في بيئة العمل مما يقلل من التباعد بين العمال مما يحفزهم على التعاون ومشاركة الأفكار في ظل ثقافة تنظيمية معززة القيم، بالتالي تحسين مزاجهم ورفع معنوياتهم وجعل أدائهم متميزا، لكنها يمكن أن تكون سببا في تشكيل سلوك سلبي إذا كان محتواها جارحا غير لائق يتضمن السخرية.⁽²⁾

وبخلاف المصادر السابقة الذكر التي تبناها التوجه التنظيمي الغربي، هناك مصادر أخرى للثقافة التنظيمية تبناها الفكر الإداري الإسلامي وحصرها في القرآن الكريم والسنة النبوية، حركة الحياة (النشاط الاجتماعي) في المجتمع الإسلامي والتراث الحضاري الإسلامي.⁽³⁾

أي أننا نستطيع فهم ثقافة تنظيمية ما في بيئة تنظيمية واقعة في بلد مسلم من خلال مصادر أخرى تبناها الفكر الإداري الإسلامي، هذه المصادر تقتصر على القرآن الكريم والسنة النبوية، التي تشكل النصوص الأساسية للإسلام وتحتوي على العديد من المبادئ والقيم التي يمكن تطبيقها في الإدارة والتنظيم.

¹ تواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2022، ص: 76.

² بن كحول محمد، علواطي عاشور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بمقر بلدية عين الملح"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021، ص: 301.

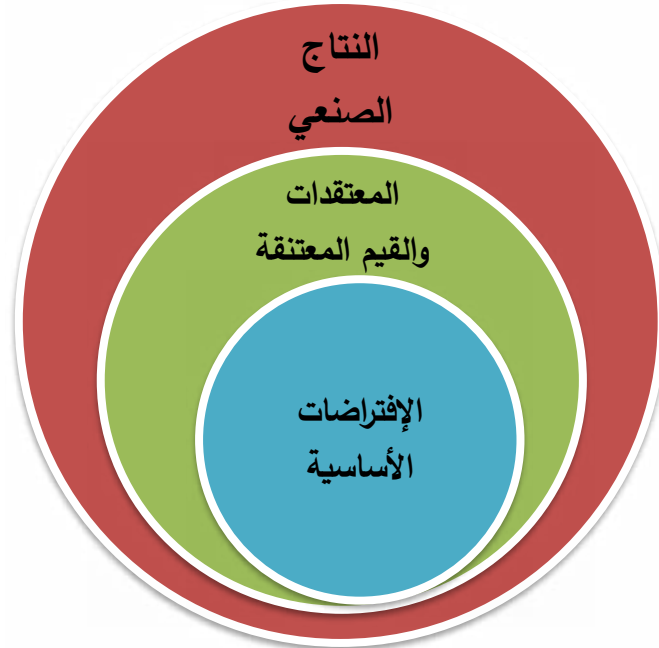
³ زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

بالإضافة إلى ذلك، يستمد الفكر الإداري الإسلامي مكوناته من حركة النشاط الاجتماعي في المجتمع الإسلامي، حيث تعتبر الممارسات اليومية والتفاعلات الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية الإسلامية، كما يعتمد هو الآخر على التراث الحضاري الإسلامي، الذي يشمل تاريخ وثقافة المسلمين عبر العصور، بما في ذلك إنجازاتهم العلمية والثقافية والإدارية، هذه المصادر مجتمعة تشكل إطاراً شاملاً للثقافة التنظيمية في السياق الإسلامي، مما يميزها عن النظريات والمناهج التي تطورت في الغرب.

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

تستند الكثير من الدراسات الرامية لفهم موضوع الثقافة التنظيمية إلى تصنيف إدغار شاين لتحديد مستويات الثقافة التنظيمية، من خلال نموذج ضمّ ثلاثة من المستويات مركزا على مصطلح "مستوى" والذي يعني به درجة مرئية عناصر الثقافة التنظيمية مثلما هو مبين في الشكل التالي⁽¹⁾:

شكل رقم (02) : مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدغار شاين



¹ عماد سعادي، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016، ص: 90.

المصدر:

Zerrouki Mohamed Amine, "culture d'entreprise et motivation des salariés", mémoire de magister en management, option : stratégie, université d'Oran, Algérie, 2011, p :120

تشير مستويات الثقافة التنظيمية المبينة في هذا الشكل إلى موقع القيم والمعتقدات والعناصر المشكلة لها، ودرجة تأثيرها على كافة أعضاء المنظمة، ولفهم طبيعة هذا التأثير يتم تحليل مستوياتها، وفي هذا السياق أكد شاين بأن المستوى الأول المتمثل في الناتج الصناعي يتضمن الهياكل والتجهيزات والعمليات التنظيمية الظاهرة والسلوكيات المسموعة⁽¹⁾، لكن لا يستطيع الغريب عن المنظمة أن يفهم كيف تتصرف من خلالها، فنادرًا ما يمكنه فهم المنطق الكامن وراءها بالطريقة نفسها التي إنتهجت بها بالتالي يصعب القيام بتحليلها.⁽²⁾

وعليه يمكن القول بأن الناتج الصناعي النهائي هو مفهوم يوضح المظهر الخارجي (الواجهة) الظاهرة للثقافة التنظيمية وهو واضح لدرجة يمكن للفرد أن يراه ويحتك به لاحتوائه على عناصر ملموسة يمكن التفاعل معها كالثياب الموحد للعمال، تصميم المنشآت وما تتضمنه من مكاتب ووسائل مادية كالأجهزة التكنولوجية، الشعارات والمناسبات التي تنظمها المنظمة وغيرها من العناصر.

أما في المستوى الثاني فتتمركز المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أعضاء المنظمة، والفلسفات، المعايير والمبررات، حيث تتجلى الإفتراضات الأساسية كالإعتقادات اللاشعورية المتأصلة في أعماق المدركات الحسية من أفكار ومشاعر، وهي في مجموعها عناصر واضحة المعالم

¹ نشوان محمد عبد العالي، " الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الإنحرافات الستة sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى "، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، العراق: المعهد التقني نينوى، 2018، ص: 122.

²نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة الأولى، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 31.

يمكن التعرف عليها من خلال ما يتداوله أعضاء المنظمة من أحاديث خاصة عبر وسائل الاتصالات الداخلية، حيث الجانب الأعمق من هذا المستوى يتطلب إدراكه فهما عميقا للأفكار السائدة بينهم حيث تعقيده ناتج عن إعتقادات فكرية عميقة يحملونها في عقولهم ويضعونها في شكل قوانين غير مكتوبة تشكلت نتيجة عوامل اجتماعية كالتربية والثقافة وتجارب الحياة.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية المتمثل في الافتراضات الأساسية مسلم بها لدرجة أن أعضاء المنظمة ينظرون إلى الشخص الذي لا يعتنقها نظرة الغريب أو المجنون فيتولد لديهم شعور بنبذه تلقائيا بالتالي إقصائه من حيز تعاملاتهم التنظيمية الاجتماعية.⁽²⁾

وأشار تيرنر وهامبدن **Turner and Hampden** أن مستويات الثقافة التنظيمية ثلاث وهي:

- **جزء ظاهر من أنماط السلوك:** ونقصد به الجانب الملموس والظاهر للعيان كالقواعد والقوانين الرسمية التي تسير المنظمة، أو أساليب إدارة المهام والأنشطة.⁽³⁾
- **جزء على مستوى الوعي الأوسع:** مستوى أعمق من الوعي والتفكير يتعدى الجوانب السطحية للأمور، وهو عبارة عن القيم والقناعات الراسية في أذهان وقلوب الأفراد العاملين والتي تؤثر على سلوكياتهم.
- **جزء مسلمات:** هي عبارة عن إفتراضات أساسية تشمل قناعات يحملها الأفراد داخل عقولهم والتي تؤثر بشكل كبير على تصرفاتهم وسلوكهم اليومي.⁽⁴⁾

¹ إدقار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² المرجع نفسه.

³ الباتول علوط، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

⁴ المرجع نفسه.

ذلك وقد ذكر كل من نيلسون وكويك Nelson and Quick بأن للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات تتكامل مع بعضها لتشكل الكل الثقافي للمنظمة إذ يشير المستوى الأول منها إلى الجانب الملموس والبصري الذي يمكن التفاعل معه، وهو يضم أشياء من صنع الإنسان من تصرفات شخصية، إحتفالات وشعائر تنظيمية، ورموز⁽¹⁾، ويعتبر هذا المستوى الأكثر وضوحاً مقارنة ببقية المستويات، أما المستوى الثاني فيتمثل في قيم ومعتقدات العمال الأساسية التي تبين ما ينبغي وما لا ينبغي فعله ، فهو يمنح صورة عن كيفية التفاعل والتصرف مع بعضهم البعض ومع العملاء، في حين يظهر المستوى الثالث من خلال المسلمات الكامنة في الأفراد التي توجه سلوكهم.⁽²⁾

ذلك وقد حصر السواط مستويات الثقافة التنظيمية في المستوى المادي يتمثل في طريقة تنظيم الوسائل المادية للعمل وطرق تنفيذ الأعمال والأساليب القيادية المتبعة، وطرق التعامل مع التنظيمات الأخرى خاصة منها المنافسة أو المتعاونة، وهو مستوى سهل الملاحظة يتكون من طريقة تنظيم المرافق والإجراءات والعمليات التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ وتنظيم الوظائف والأنشطة من معدات وأدوات وأجهزة وتقنيات، ضمن نهج قيادي ديمقراطي تسلطي⁽³⁾، والمستوى المعنوي يشمل على مستويين يضم الأول قيم المنظمة وأيدولوجياتها والمعايير الأخلاقية المتبعة في العمل، أما الثاني فيشمل المبادئ الأساسية التي يؤمن بها الأعضاء، وهو بجزأيه يسمح بتحديد أهداف ورؤية المنظمة ضمن ثقافة تنظيمية عميقة توجه سلوك العاملين وسلوك المنظمة خاصة في الطريقة التي تسهل تفاعلها مع محيطها الخارجي.⁽⁴⁾

زيادة على ذلك فإن مستويات الثقافة التنظيمية تنقسم من حيث النمطية إلى مستويين هما:

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19 - 20.

² المرجع نفسه، ص: 20.

³ نور الدين بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

⁴ المرجع نفسه ص: 133.

- **المستوى الوطني:** يشمل الثقافة التنظيمية الوطنية التي تميز بلدا عن غير وتساهم في تصنيفه بين متقدم أو متخلف عبر مؤشرات تنظيمية صناعية أو خدماتية، ودرجة طرحها لمخرجات تحقق الرضا الوطني.

- **المستوى الجهوي:** كل منطقة جهوية تتميز عن باقي المناطق بثقافتها ومعتقداتها، بشكل يؤثر في منظماتها وفي ثقافة تلك الأخيرة بشكل أو بآخر، وبإمكان ذلك أن يحقق فروقات في الثقافات المحلية. ⁽¹⁾

من خلال ما تم ذكره سلفا، يمكن القول أن للثقافة التنظيمية مستويين وطني وجهوي، فعلى المستوى الوطني، تشير الثقافة التنظيمية الوطنية إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز بلداً معيناً وتؤثر في تنظيم العمل والإنتاج فيه، هذه الثقافة يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في تصنيف البلد كمتقدم أو متخلف بناءً على مؤشرات تنظيمية صناعية أو خدماتية فإذا كانت هذه المؤشرات تعكس كفاءة وفعالية القطاعات المختلفة، فإن الثقافة التنظيمية الناجحة يمكن أن تساهم في تحقيق رضا وطني من خلال تقديم مخرجات تلبي احتياجات وتوقعات المواطنين.

أما على المستوى الجهوي، فإن كل منطقة داخل البلد قد تتميز بثقافتها ومعتقداتها الفريدة التي تؤثر في كيفية عمل المنظمات داخل تلك المنطقة، هذه الثقافات المحلية يمكن أن تخلق فروقات في الثقافة التنظيمية بين المناطق المختلفة، مما يؤدي إلى تباين في الأداء والتنظيم فتأثير هذه الثقافات المحلية يعكس تنوعاً داخل البلد ويؤثر بشكل مباشر على كيفية تفاعل المنظمات مع بيئتها المحلية، مما قد يؤدي إلى تحقيق نتائج مختلفة على مستوى الجودة والكفاءة في كل منطقة.

¹ يوسف جغلولي، " القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية "، مرجع سبق ذكره،

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

بعد التطرق لأساسيات الثقافة التنظيمية في المبحث الثاني، بهدف الكشف عن الأسس المعرفية الرامية للتعلم أكثر لفهمها، يتناول هذا المبحث من خلال مطالبه الأربعة ما مفاده أن تلك الأخيرة عملية تهدف للكشف عن كيفية تكوين الثقافة في بيئة العمل وطرق المحافظة عليها، والجهود التي تصدر عن كل من الإدارة والقادة لتشكيلها ودعمها، بالإضافة لمعرفة مدى صلاحيتها من خلال مراجعتها باستمرار وتغييرها في حالة الوقوع في مشاكل وأزمات تقضي بتغييرها في ظل تحدي تنظيمي يتمثل في مقاومة التغيير كرد فعل يستوجب مسايرة الأوضاع التنظيمية بفعالية.

المطلب الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية وسبل المحافظة عليها

1. مفهوم بناء الثقافة التنظيمية:

يقصد ببناء الثقافة التنظيمية العملية التي يتم من خلالها تحديد مجموعة من القيم والإفتراسات المؤثرة على السلوك التنظيمي، إذ يتم العمل على ترسيخها بجعلها جزءا منه، فعملية البناء تقوم من خلال تحديد عناصر تتشكل عبر الزمن وتمثل إطارا ثقافيا يوجه السلوك داخل المنظمة، ونظرا لتأثر هذه العناصر ببعض الظروف فإنه يتم بناء الثقافة التنظيمية عدة مرات.⁽¹⁾

يشير بناء الثقافة التنظيمية إلى عملية خلق ثقافة تنظم البيئة الداخلية للمنظمة فتسمح لها بالتأقلم مع محيطها الخارجي، فهي عملية تمتاز بالديمومة والاستمرارية وتهدف إلى تحديد القيم والمعتقدات وتشجيعها، شرط أن ترتبط بشكل فعال بالقيم التي تدعم المنظمة وقادتها، فإذا كانت مكونات الثقافة التنظيمية تتوافق

¹ العياشي زيتوني، عادل بغزة، "إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر: مؤسسة كنوز للحكمة للنشر والتوزيع، 2019، ص: 219.

مع مبادئ المنظمة فإنها تصبح داعمة لتحقيق الأهداف، وتجدر الإشارة إلى أن بناءها يتطلب القيام بمجهودات تشريك كلا من الإدارة والقادة والعمال، أبرزها ما يتعلق بالتعريف الدقيق بماهية القيم والمعتقدات والمبادئ المستهدف إعتناقها، حيث تقع على القادة والإدارة مسؤولية نقل تلك القيم إلى كافة أعضاء المنظمة عبر قنوات اتصال فعالة، كذا دعم التدريب والتكوين الهادف إلى نشرها، إضافة إلى العمل وفق مجموعات بشكل متناسق ومتعاون، مع إمكانية إعادة بنائها لمرات عديدة نظرا للتطور الذي يمر مكوناتها بسبب تأثرها بما تفرزه البيئة الخارجية، فعلى سبيل المثال قد تدوم حياة المنظمة لسنوات أين تشهد فيها تعاقب أجيال إذ يتأثر كل جيل بارتفاع مستويات التقدم، بالتالي نجد فرق شاسع بين الثقافة التنظيمية التي وضعها المؤسسون الأولون وبين تلك التي تم إعادة بنائها من قبل القادة الجدد بمشاركة العمال.

2. تشكل الثقافة التنظيمية:

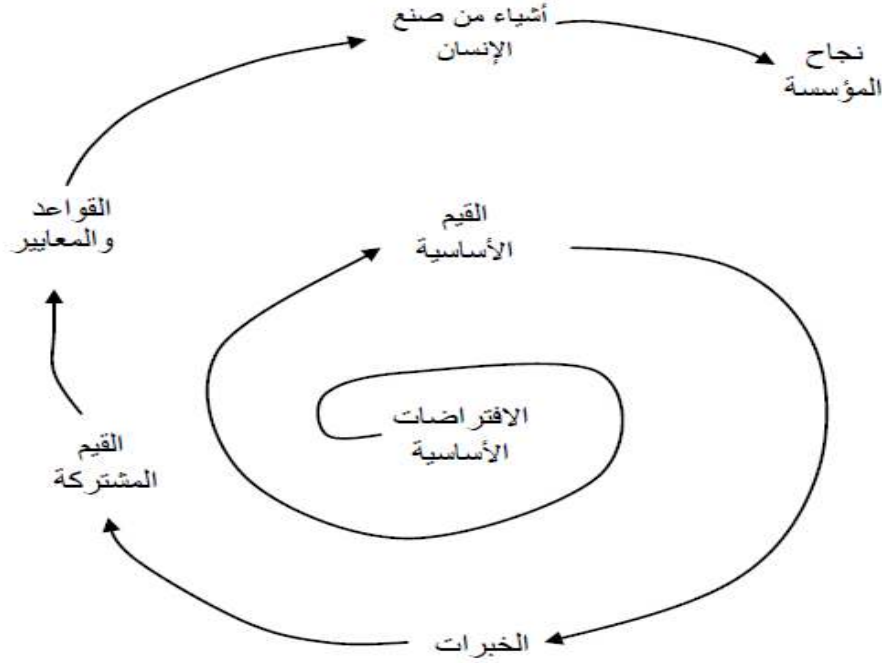
تتشكل الثقافة التنظيمية من الافتراضات والقيم والقواعد والأشياء (اللباس الموحد للعمال، الرموز والشعارات، طريقة تنظيم الوسائل المادية داخل المنشأة)، فحسب **جين مرسال كوبي Jean marcel**

Koubi هي إطار يتكون نتيجة مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تمارسها داخل المنظمة.⁽¹⁾

إنّ هذه القواعد والقيم وغيرها من المكونات تشكل بيئة داخلية للمنظمة والتي تؤثر بدورها في تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين إذ تعتبر عاملا مهما في توجيه نشاطات المنظمة خاصة تلك التي تتفاعل من خلالها مع البيئة الخارجية، ولقد قام **جين مرسال كوبي** بتصنيفها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): تشكل الثقافة التنظيمية حسب كوبي Koubi

¹ ربحي كريمة، "تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية"، مرجع سبق ذكره، ص:14.



المصدر: المرجع نفسه، ص: 15.

من خلال الشكل رقم (03) يتضح أن الثقافة التنظيمية تتشكل مما يلي:

- **الإفتراضات الأساسية:** هي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد نحو الأشياء المحيطة بهم أو الأعمال التي يقومون بها، وهي تعبر عن إعتقاداتهم وتصوراتهم التي تشكل لديهم إطارا يساعدهم في فهم وتحليل وكذا التفاعل مع الواقع والأشخاص في البيئة الداخلية والخارجية.⁽¹⁾

- **القيم الأساسية:** تضم في مجموعها أساسيات كل ثقافة تنظيمية وهي مكونة أساسا من الإقتناعات والإعتقادات، وهي المستوى الثاني والأكثر عمقا للثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة إذ تعتبر الدليل نحو العمل المطلوب.⁽²⁾

¹ ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² مليكة حنيش، " دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان "، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

- الخبرات: عند تعرض المنظمة لمشكلة تبرز بعض القيم وتختفي أخرى، وهذا النوع من الخبرات يظهر عند تعرضها لأزمات، فالخبرات عبارة عن تراكم للمعارف والتجارب والمهارات الفردية المكتسبة من خلال التفاعل مع مختلف المهام والأنشطة وحتى المواقف، وهي تساعد على سد الفراغ الذي يسببه غياب فعالية بعض القيم في مواجهة التحديات والمشاكل المفاجئة.⁽¹⁾

- القيم المشتركة: هي السلوكيات الشخصية للأفراد التي تمكن من فهم الثقافة التنظيمية.

- القواعد والمعايير: هي دليل يحدد سلوك الأفراد في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة، وتشمل الإرشادات التي تحدد السلوكيات المقبولة، وتشكل جزءا مهما من الثقافة التنظيمية، فتساهم في بناء بيئة إيجابية تعين على فهم الطرق المناسبة للتعامل مع الزملاء والعملاء في كل الظروف.⁽²⁾

- أشياء من صنع الإنسان: تتمثل في السلوكيات الشخصية للقادة وتصرفاتهم اتجاه الأفراد، ونمط سلطتهم، والمقصود بالأشياء المصطنعة من قبل الإنسان كافة أفعال القادة اتجاه مرؤوسهم وفرقهم من جهة، وكيفية ترتيب الوسائل المادية داخل المنظمة من مكاتب وأجهزة من جهة أخرى، وهي الشعارات والرموز التي يبتكرها القادة في سياق الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة.⁽³⁾

فحسب الشكل الحلزوني لـ **كوبي Kobi** الخاص بتشكيل الثقافة التنظيمية، يتبين أن تلك الأخيرة نتاج تراكم العناصر المشار إليها من قبل والتي تنتشر بين أعضاء المنظمة مؤثرة بذلك على تفكيرهم وسلوكهم في إطار حياتهم العملية اليومية، فتتكون إذا عبر الزمن نتيجة تجميع عناصر، خبرات وقيم، وتقاليد ناجمة

¹ Christophe Durand, jean-francois fili, et d'autres, "culture d'entreprise ", [Culture d'entreprise \(free.fr\)](http://Culture.d'entreprise.free.fr), consulter le : 19 aout 2023, a 23h20mn.

² ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

³ المرجع نفسه، ص: 16.

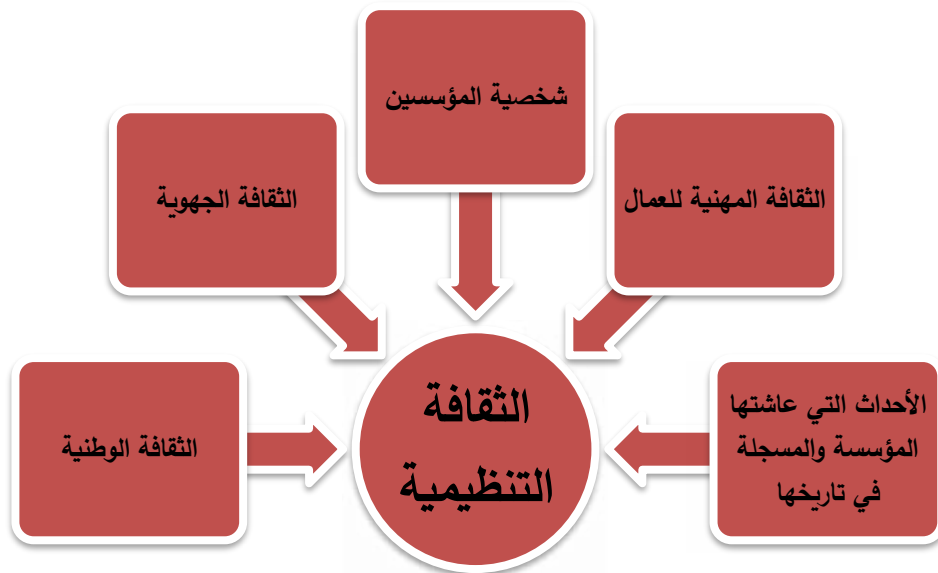
عن تفاعل أفراد المنظمة مع تجاربهم.

ولدوره أشار كيستوف ديرانت (Ch-Durant) إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "تقاطع أو تشابك

مجموعة من المواد الثقافية التي تحمل كل واحدة منها خاصية معينة"⁽¹⁾ ويقترح لتفسير ذلك الشكل الموالي

الخاص بتشكيل الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (04): تشكل الثقافة التنظيمية حسب ديرانت Durant



المصدر: Idem (بتصرف)

¹ Christophe Durand, jean-francois fili, et d'autres, " culture d'entreprise ", [Culture d'entreprise \(free.fr\)](http://Culture d'entreprise (free.fr)), consulter le: 20 aout 2023, a 14h35mn .

والجدير بالذكر أن عملية بناء الثقافة التنظيمية لا تتوقف عند مجرد تكوين المنظمة لثقافتها، بل هي عملية ممتدة على مدار الزمن مع تعاقب الأجيال من القادة ورجال الإدارة، لذا فهي تظل انعكاسا للتفاعل بين ما جاء به مؤسسي المنظمة في بداية تكوينها وبين ما يتعلمه أعضاء المنظمة بعد ذلك.⁽¹⁾

3. خطوات بناء الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل ثقافة تنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- الإختيار الأمثل للعمال الجدد الذين يستطيعون تقبل الثقافة التنظيمية للمنظمة والتكيف معها، وتجريد العمال الجدد من الأفكار والثقافات التي لديهم ومحاولة تمكينهم من الاندماج في الثقافة التنظيمية السائدة.
- الحرص على إستخدام نظامي التحفيز والمكافأة في تدعيم الأداء الجيد خاصة الذي يحقق أهداف المؤسسة، وإرشاد العمال دوريا قصد التأكد من إعتناقهم السليم لقيم وثقافة المنظمة.
- إعطاء العمال الجدد بعض المهام الخاصة لدفعهم نحو الثقافة التنظيمية السائدة، وتكوين ثقافة تنظيمية لديهم.⁽²⁾

مما سبق يمكن القول أن بناء ثقافة تنظيمية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح، بدأ بالتأكد من إختيار العمال الجدد الذين يمتلكون مهارات وقيم وقدرات تتوافق مع ثقافة المنظمة والتكيف معها، وهنا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية إستقطاب وإختيار الكفاءات البشرية المناسبة، فعلى الرغم من أن تجريدهم من أفكارهم وثقافتهم السابقة عملية تتطلب وقتا، لكن الهدف منها هو ملائمة أفكارهم مع ثقافة

¹ ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

² أحمد لعربي، أحمد هداجي، " معايير بناء ثقافة تنظيمية في بيئة العمل "، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 04، العدد 03، الجزائر: جامعة أدرار، 2021، ص: 88.

المنظمة الحالية عبر تقديم الإرشادات المتواصلة من خلال دورات تكوينية إضافة لتعزيز التواصل والتفاعل مع العمال القدامى ذوي الخبرة والقناعة التامة بقيم ومعتقدات المنظمة.

في ذلك السياق فإن استخدام نظامي التحفيز والمكافآت من شأنه دعمهم ومساعدتهم على تحقيق النجاحات، كذا الولاء التنظيمي أين يشعرون بالانتماء لمنظمتهم كخطوة مهمة في تثبيتهم على تبني القيم والمعتقدات التنظيمية التي تعتبر لبنة ثقافتهم التنظيمية.

بالإضافة لذلك فإن إرشادهم بشكل دوري يضمن تحقيق توجيههم الفعال من طرف القادة نحو مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية، إذ يعتبر وسيلة تمكّن القادة من معرفة مدى تمسك العمال بالثقافة التنظيمية السائدة بالاعتماد على المتابعة المستمرة واليومية لأعضاء فرقهم عن طريق التواصل الفعال حيث تتم إتاحة الفرص أمامهم للتعبير عن مشاكلهم وإبداء رأيهم في المسائل المتعلقة بالعمل.

زيادة على ذلك فإن منح العمال الجدد مهام تعكس قيم المنظمة من شأنه ضمان اندماجهم أكثر كتلك المتعلقة بتصميم شعاراتها ورموزها وواجهات هياكلها، إذ يتم في الأخير تشكيل وتكوين ثقافة تنظيمية أساسها حرص الإدارة والقادة على توجيه العمال نحو تبني أفكار ومعتقدات وقيم تنظيمية.

هذا ويشير شاين إلى أن الثقافات التنظيمية قد تختلف في الظهور والتطور من منظمة إلى أخرى، غير أنها قد تشترك في نشأتها في الخطوات التي تتجسد بدءا بامتلاك شخص ما وهو المؤسس لفكرة إنشاء منظمة جديدة، ثم قيامه بإضافة مجموعة من الأفراد ويتشارك معهم بصفته قائدهم رؤية جديدة يعتقدون أنها جيدة، وتستحق التجسيد، بعدها شروع أولئك كفريق في العمل بشكل متناسق لبناء منظمة من خلال القيام

بكل النشاطات التي لها علاقة بتطويرها بعدها يتم استقطاب عمال جدد، وهنا تبدأ قصة ثقافة المنظمة بالظهور والبناء.⁽¹⁾

من خلال ما تم ذكره سلفاً يمكن حصر خطوات بناء الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

يتم بناء الثقافة التنظيمية حسب فلسفة مؤسس المنظمة الذي يمتلك أفكاراً، أهدافاً، معتقدات، وقيم، وإفتراسات شخصية حول كيفية إنشاء منظمة جديدة، حيث يضيف أفراد جدد لفريق العمل وي طرح عليهم ويتشارك معهم أفكاره وقيمه ورؤيته التي يعتقد أنها مثيرة للإهتمام وتستحق بذل جهد لتحقيقها، غير أن ذلك لا يكفي لإنشاء ثقافة تنظيمية بل يجب أن تتضافر كافة عناصر المنظمة حتى يستطيع الجميع بدءاً من المؤسس التأكد من فعالية القيم والمعتقدات التي تدعم لتصبح أفكاراً وسلوكيات جماعية.

يؤدي الإستمرار في فعالية تلك الأفكار ودعمها من قبل المؤسس والعمال إلى تبنيها على أساس أنها إفتراسات غير قابلة للنقاش ويتم إعتبارها من المسلّمات الرئيسية، فتتشكل ثقافة تنظيمية عميقة وقوية مع مرور الوقت سيما عند تحقيق مزيد من النجاحات والتقدم وإتساع حجم المنظمة، إذ تقوم تلك الأخيرة بجذب المزيد من العمال الجدد فتقوم بتعليمهم وإقناعهم أن الإفتراسات الأساسية السابقة هي الطريقة المثلى للتفكير والتصرف لتبدأ هنا قصة المنظمة في البناء وتبدأ ثقافتها في التطور ومنه تصبح جاهزة لخوض منافسة وتجارب في سوق العمل.

4. العوامل المساهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية:

هنالك العديد من العوامل التي تساهم في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية أبرزها ما يلي:

¹ عماد سعادي، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

- **المؤسس أو منشئ المنظمة:** غالبا ما تعود الثقافة التنظيمية إلى الشخص الذي أنشئ المنظمة ولو جزئيا صاحب الشخصية الديناميكية والقيم القوية والرؤية الواضحة لمستقبلها والتي تعتبر الأساس الذي تستند عليه في بداياتها ⁽¹⁾، بالتالي فهو يلعب دورا مهما في تحديد هوية للمنظمة ككل.

- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تتأثر الثقافة التنظيمية في نموها بالبيئة الخارجية، فكل منظمة تعمل على إيجاد مكان مناسب لها في المحيط الذي تتعامل فيه، فهناك بعض القيم والمعتقدات الخارجة عنها لكنها تؤثر عليها بشكل جيد ⁽²⁾، فمن المهم أن تكون المنظمة مستعدة ومرنة في مواجهتها للتحديات والفرص التي تواجهها، فبعض القيم والمعتقدات تكون خارجة عن نطاقها لكنها قادرة على التأثير بشكل إيجابي عليها فتساهم كذلك في تطوير ثقافتها التنظيمية، فإذا اعتبر العمل وفق التكنولوجيا الحديثة والحصول على رضا العملاء هو أساس وجود مكان متميز لها في بيئتها الخارجية، فإنه في سبيل ضمان التكيف مع ذلك لا بد أن يستفيد أعضاءها من التعليم والتطوير المستمر الذي ينمي مستواهم الفكري والمهني.

- **الإتصال بالعاملين الآخرين:** تتشكل الثقافة التنظيمية بفضل اتصال العمال ببعضهم البعض، فهي تقوم على الفهم المشترك للأحداث والظروف التي يواجهونها بالمنظمة ⁽³⁾، الأمر الذي يمكنهم من الاتفاق حول رؤية المنظمة وقيمها ومعتقداتها، فيقومون ببناء الثقة والتعاون فيما بينهم على نحو يعزز وينشر القيم والسلوكيات المرغوبة، لأن علاقات الإتصال القوية تساهم في تحقيق الإحترام المتبادل وفي بناء بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي بعيدا عن الصراعات وسوء التفاهم.

5. العوامل المساهمة في بقاء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

¹ نسيمه بومعروف، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

² جيراليد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 638.

³ عبد الدائم باية، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في بقاء الثقافة التنظيمية أبرزها ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية: تشتمل على حسن اختيار العمال الجدد وحسن وضعهم في مواقع عمل يستطيعون من خلالها تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تدريبهم وقياس أدائهم والإعتراف بإنجازاتهم⁽¹⁾، فهي تلعب دورا حيويا في الحفاظ على الثقافة التنظيمية منتهجة الطرق التالية:

* إختيار العمال الجدد بعناية فهي تسعى لإستقطاب الكفاءات التي تتوافق مع قيم وثقافة المنظمة.

* تعيين العمال في المواقع المناسبة فالمنظمة تزيد من فرص نجاحها في حالة وُضِعوا في المناصب التي تتناسب قدراتهم وإهتماماتهم ومهاراتهم.

* تدريب العمال وقياس أدائهم لاعتبارها عملية تبني مهاراتهم وقدراتهم من جهة، وكذا تعليم جملة القيم والمعتقدات المرغوب إعتناقها أثناء الدورات التدريبية التي يؤطرها القائد، بالإضافة إلى قياس أدائهم لمعرفة مدى إستيعابهم أثناء التدريب.

* الإعتراف بإنجازات العمال مما يؤدي بهم إلى الشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة فيعزز من رغبتهم في تحقيق الأداء الجيد والعمل بنفس القيم والمعتقدات التنظيمية على نحو مستدام.

- أفعال وممارسات الإدارة العليا: تقوم الإدارة العليا بقادتها بأفعال وتصرفات لدعم وتعزيز قيم ومعتقدات المنظمة⁽²⁾، فهي تضع الخطوط العريضة للحفاظ على استقرار السير العام فيها إذ تحدد عبر اللوائح التنظيمية المصاغة كيفية اتخاذ القرارات، وتصميم الشعارات وواجهة المباني والمظهر اللائق للعمال كلباسهم

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري "، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² عبد القادر لانصاري، " الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار "، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

التقني، وتحدد تصرفاتهم التي تستوجب التقدير والمكافآت والترقية، كما تحدد الميزانية السنوية، ضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات الداعمة للثقافة التنظيمية التي تتمحور أساساً في ما يلي:

* إظهار النموذج الصحيح للسلوك اليومي للعمال المراد إتباعه عبر توجيهات القادة والقوانين الصادرة.

* تمكين إدارة الموارد البشرية من صياغة نظام فعال للترقية وتطوير المسار المهني للعمال مقابل تحقيقهم لنجاحات كانت للقيم والمعتقدات التنظيمية فضلاً فيها.

* توفير قنوات الإتصال المزدوجة التي من شأنها توفير الفهم الواضح للمبادئ والرؤى والأهداف من خلال تواصل جميع أعضاء المنظمة عبرها بإختلاف مستوياتهم الإدارية.

* تصميم الشعارات والرموز والزي الموحد للعمال والهيكل الخارجي والداخلي للمنظمة وتمكينهم من المشاركة في ذلك ليشعروا بالثقافة التنظيمية، والمشاركة للإصلاح عند إنحراف التصرفات والأفعال والسلوكيات العمالية المتناقضة مع ثقافة المنظمة عبر تحسين نوعية الاتصالات وتوجيه ومراقبة أداءات مختلف الأنشطة والمهام والمتابعة الدورية من قبل القادة للعمال بإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن آرائهم.

- **بناء إحساس بالتاريخ:** بسرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وقصص شخصياتها، من منطلق أن لسائر الشخصيات التي يحملها تاريخها والتي حققت نجاحات دور في بناء وتشكيل هويتها التنظيمية، لذا فمن خلال القصص يمكن نقل القيم والمعتقدات والحفاظ عليها عبر الأجيال على نحوٍ يبني رابطاً قوياً بين العمال الجدد والعمال القدامى، إذ يمكن أن تشكل الإنجازات السابقة حافزاً للإبتكار والإبداع التنظيمي.⁽¹⁾

- **إيجاد شعور بالتوحد:** هنا يتجلى دور القادة في إيصال القيم والمعايير وتبيان مهام ونشاط كل فرد من أفراد المنظمة، لأنهم المسؤولون عن تحديد ماهية القيم والمعتقدات التي يجب دعمها ونقلها إليهم وتوضيح

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

مهامهم وواجباتهم، فتتوحد القيم والمعايير بتعزيز التفاعل والتواصل الداخلي الدائم الذي يبني ثقافة التعاون والفريق مما يعزز من الإلتزام والولاء التنظيمي، كما أنّ تمكينهم من معرفة واجباتهم المهنية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة باعتبار ضمان تأدية واجبهم جزءاً من الأهداف الرئيسية للمنظمة. (1)

وفي ظل ذلك توجد ثلاثة قوى أساسية تلعب دوراً مهماً في المحافظة على الثقافة التنظيمية هي:

- **تطبيقات الإلتزام:** توظيف الأفراد ذوي المعارف والكفاءات والمعتقدات الشبيهة بقيم المنظمة. (2)
 - **تصرفات الإدارة:** تعتبر أقوالها بمثابة معايير تنتشر بين أعضائها، محددة نسبة حرية التصرف. (3)
 - **المخالطة الإجتماعية:** الغاية منها عرض العمال الجدد على العمال القدامى حتى يتعرفون على قيم المنظمة ومعتقداتها، بهدف تفعيل التبادل بينهم عن طريق المشاركة في صناعة القرارات وعقد ورشات العمل وأداء المهام وفق فرق عمل بالتنسيق بين مختلف العناصر. (4)
- في الأخير يمكن القول بأن المنظمة لا تكتفي بخلق ثقافة تنظيمية عبر مؤسسيها وقادتها فحسب بل تسعى للحفاظ عليها بخلق ظروف مواتية للاستقرار والابتكار والتغيرات المطلوبة، ودعم الإتصال الفعال والإحتفاظ بالكفاءات البشرية والتعلم المستمر وتحسين بيئة العمل وبث قيم الإحترام والتنوع الثقافي، وهذا يتطلب وقتاً وتضافر الجهود الإدارية والبشرية، الأمر الذي يمكنها من استدامة صمودها وتدعيم ثقافتها.

¹ المرجع نفسه، ص: 25.

² سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص: 356.

³ يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

⁴ نسيم بومعروف، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

المطلب الثاني: تدعيم الثقافة التنظيمية.

بعد بناء الثقافة التنظيمية تسعى المنظمات إلى دعمها وترسيخها وتحقيق استقرارها من خلال مجموعة من الممارسات والوسائل أبرزها⁽¹⁾:

- تبني شعارات ورموز تتميز بالإقناع، مع وجوب ربطها برؤية المنظمة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية، فعلى المنظمة أن تضع رموز وعبارات تساعد على إقناع العمال بأهمية المعايير والقيم التي تحكم توجهاتهم وسلوكهم من خلال السماح لهم بالمشاركة في تصميمها حيث تكون في شكل صور تعبيرية أو رموز معينة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبادئ الرئيسية وبأهدافها العامة للمنظمة، مما يساهم في ترسيخ القيم والمعاني التي تعكسها ثقافتها التنظيمية.

- تنظيم حفلات ومناسبات تعين على توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية بشكل مباشر⁽²⁾، كتلك المتعلقة بتكريم العمال الملتزمين بقيم ومبادئ المنظمة والذين يحققون نجاحات بفضل تمسكهم الدائم بثقافة منظماتهم كأسلوب تحفيزي لباقي العمال خاصة الجدد منهم ليحذو حذو زملائهم، كما يمكن للقادة إلقاء خطاب بشأن القيم التنظيمية وكيفية تجسيدها على أرض الواقع في كنف تلك المناسبات التنظيمية.

- بث الحكايات والقصص التي تعزز من مفردات وقيم الثقافة التنظيمية⁽³⁾، فعندما يتم تبادل الروايات والقصص التي تبرز قيم المنظمة فإنه يتم التأثير على سلوكيات الأفراد الذين يؤمنون بتلك القيم خاصة تلك النابعة عن شخصيات ساهمت في تحقيق تميز المنظمة.

¹ عبد القادر لانصاري، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

² المرجع نفسه، ص 57.

³ المرجع نفسه.

- إختيار عمال قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية ومكافأهم، من منطلق أن ذلك يؤدي إلى إستمرار هذه الثقافة عبر الزمن فيمنع من دخول ثقافات غير متوافقة قد تهدد إستقرار المنظمة، وترقية العمال أصحاب القدرة على الإلتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتحفيز غيرهم على تبني نفس القيم والمعايير، إذ تصبح الفئة الأولى نموذجا يلتزم ويقتدى به، لأن المنظمة التي تهمل قناعات العمال التامة بثقافتهم التنظيمية وتشعرهم بالإهمال تجعلهم يميلون إلى الانسحاب تدريجيا نحو قيم ومعتقدات أخرى قد لا ترتبط بالمنظمة بأية صلة.⁽¹⁾

- سعي الإدارة العليا بقدرتها وتصرفاتها للحفاظ على الثقافة التنظيمية ودعمها باعتبارها المسؤولة على وضع الإطار النموذجي للتصرفات العمالية⁽²⁾، من خلال قانونها الداخلي فهي التي تحدد وتعزز القيم والمعتقدات المرغوب نقلها للأفراد من خلال تشجيع عمليات الاتصال التنظيمي الفعال، مما يؤدي إلى تقوية الثقافة التنظيمية، ناهيك عن كونها تقوم بضمان تطوير مواردها البشرية عبر تحديد إحتياجاتهم التدريبية خاصة تلك التي تحمل المبادئ الأساسية للثقافية التنظيمية والعمل على تتميتها.

ذلك ويرتبط تدعيم الثقافة التنظيمية في أي منظمة بثلاثة جوانب مترابطة يتمثل أولها في المقدمات الواجب توفرها حتى يتم البدء في التنفيذ الفعلي لعملية التدعيم الثقافي، ويتمثل الثاني في التنفيذ الفعلي لذلك (عملية التدعيم الثقافي) إنطلاقا من النجاح في المرحلة الأولى، أما ثالثها فيتمثل في تحقيق الهدف من وراء التنفيذ الفعلي لعملية التدعيم الثقافي.⁽³⁾

¹ العيد عماد، نور الدين بوعشة، " الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية "، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، الجزائر: جامعة البليدة 02، 2016، ص: 461.

² بلخير بساس، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

³ ربحي كريمة، "، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

ومن الأفضل عند دعم الثقافة التنظيمية القيام بالتركيز على القيم القوية التي تساعد المنظمة على مواجهة تحدياتها بدلا من إطلاق برامج مكثفة لتغيير ثقافتها⁽¹⁾، الأمر الذي يساعد القادة على توجيه تصرفات وسلوكيات الأفراد، وعلى إتخاذ القرارات الصحيحة في جل المواقف، من منطلق أن المجازفة بتغيير الثقافة التنظيمية غالبا ما يأخذ وقتا طويلا للتنفيذ وقد لا تحصل المنظمة على النتائج المرغوبة من خلالها، ومنه أفضلية الإستثمار في تعزيز قيمها القوية ودعمها لتحقيق الأهداف بالتأثير في الأفراد، وهنا يكمن دور القادة بحكم أنهم الصناع الرسميين لثقافة منظماتهم والفاعلون الأساسيين.

المطلب الثالث: تدقيق ومراجعة الثقافة التنظيمية

1. تعريف تدقيق الثقافة التنظيمية:

عرف معهد المدققين بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1999 م تدقيق الثقافة التنظيمية على أنها: " نشاط تنظيمي مستقل وموضوعي يضمن للمنظمة التحكم في عملياتها ويقدم لها النصائح والإرشادات التي تسمح بتحسينها، فهو بذلك يساهم في إكسابها قيمة مضافة، ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال التقييم المنهجي الدائم للمعلومات والبيانات، وعبر تقديم المقترحات التي قد تساعد على تقويتها والرفع من مستوى فعاليتها".⁽²⁾

فهو بالتالي عملية يقوم بها شخص أو أشخاص من داخل المنظمة أو من خارجها لضمان عدم التحيز في القيام بالمراجعة الدقيقة القائمة على إجراءات ومعايير مناسبة تمكن المنظمة من التحكم في أدائها الكلي،

¹ أسماء واسة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² منى كشاط، " تدقيق الثقافة التنظيمية وخصوصيتها ضمن المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي: دراسة نظرية تحليلية "، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، المجلد 02، العدد 02، الجزائر: جامعة وهران 02، 2021، ص: 74.

كما أنه يضمن تقييم النتائج باعتباره وسيلة للكشف عن الأخطاء والنقائص التي قد تتخلل مختلف العمليات بغية تصحيحها وتجنبها مستقبلاً.

أما بالنسبة لمراجعة الثقافة التنظيمية فهي عملية تقييم وتحليل مكوناتها من قيم ومعتقدات، ومعرفة كيفية تأثيرها على سلوك الأفراد العاملين، وتجدر الإشارة إلى أن ذلك بالإمكان أن يتم بالاستناد على فريق داخلي يقوده مجموعة من القادة بما فيهم المؤسسين، أو بالاستعانة بمدققين خارجيين ذوي خبرة في نفس المجال.

2. أهمية تدقيق الثقافة التنظيمية: أصبح التدقيق أمراً مهماً سيما في ميدان التسيير فبالنسبة لما طرحه كاندو **candau** سنة 1985 فللتدقيق شقين هما:

الشق الأول: خاص بتقييم الوضع أو الحالة بتسليط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف في الثقافة الحالية⁽¹⁾، بحيث يتم العمل على تحسين تلك الأخيرة بما يتوافق مع أهداف ورؤية المنظمة.

الشق الثاني: خاص بالرغبة في تطوير مخططات عمل لتشخيص الثقافة التنظيمية بامتداد كيان لمعاملها الرئيسية ضمن متطلبات المحيط والأنسجام الداخلي، وكإجراء لمعرفة حالة الثقافة التنظيمية التي تستوجب التغيير في بعض الحالات.⁽²⁾

3. أهداف تدقيق الثقافة التنظيمية:

يهدف تدقيق الثقافة التنظيمية إلى فهم شامل للمنظمة وما يهمها، وهذا يستدعي الإستعانة بالخبرات والتجارب الماضية والحرص على التعرف على الحلول الإستراتيجية التي إستعملت في الماضي وتدعيم

¹Miller.K, **organizational communication: approches and processes**, USA: Cengage learning, 2009, p :89

² Idem.

المنظمة ببناء مناخ تنظيمي إيجابي، فهو يوفر المعلومات التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاءها مما يرفع من مستويات أدائها لتحقيق أهدافها بنجاح⁽¹⁾. ومن خلال ما تم ذكره سلفا، نستطيع إستنباط عدة

أهداف مترابطة ومتجانسة من وراء تدقيق الثقافة التنظيمية، وهي كالتالي:

- **الإستعانة بالخبرات السابقة:** يساعد تدقيق الثقافة التنظيمية على إستعراض التجارب والحلول السابقة التي

تم الإستعانة بها في الماضي والإستفادة منها في فهم ما يتطلبه حاضر ومستقبل المنظمة.

- **فهم شامل للمنظمة:** من خلال تقييم وفحص وفهم كيفية عمل مختلف المبادئ والقيم والمعتقدات المكونة

للثقافة التنظيمية مما يساعد على تكوين صورة واضحة لكيفية تشكيلها وتحسينها، بالتالي التمكن من بناء

جو يسوده الإحترام والتعاون.

- **بناء مناخ تنظيمي إيجابي:** لتعزيز التواصل الإيجابي بين الأفراد يتم بناء مناخ تنظيمي يحقق رضاهم

ويؤثر في مستوى إلتزامهم ويجبرهم على التعاون، وبالتالي يتم تحقيق على إثره الأداء الناجع في المنظمة.

- **دعم وتقوية الترابط بين أعضاء المنظمة:** من مخرجات عملية تدقيق ومراجعة الثقافة التنظيمية تمكين

الإدارة من معرفة كيفية تعزيز الترابط والتواصل والتعاون بين أعضاء المنظمة.

بشكل عام يكمن الهدف من تدقيق الثقافة التنظيمية في القيام بإصلاحات وتحسينات في الأداء العام

للمنظمة لتمكينها من تحقيق أهدافها بإصلاح منظومة القيم التي تتحكم في سير العنصر البشري، كما يتيح

ذلك معرفة مدى صلاح تلك المنظومة وقدرتها على توحيد سلوكيات العمال ومواجهة التغيرات.

¹ إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة-"، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص: 32.

4. أسباب تدقيق الثقافة التنظيمية: أكد رئيس مجلس إدارة معهد المدققين أنجيلا ووتراني سنة 2017 بأن

هنالك ثلاثة أمور رئيسية تدعو إلى تدقيق الثقافة التنظيمية وهي:

- تصنيف الثقافة من المخاطر عالية الخطورة في عملية التدقيق: فهي من المصادر الكبيرة التي يمكن أن تشكل خطراً بسبب تأثيرها على سلوكيات العنصر البشري الذي يمثل المحرك الأساسي في قيادة الأداء التنظيمي العام، مما قد يؤدي إلى حدوث أضرار تنظيمية شاملة. (1)

- تدقيق الثقافة بناء على طلب مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق: من حق الإدارة الساهرة على تسيير شؤون المنظمة أن ترافق ثقافتها بتدقيقها ومراجعتها بانتظام بشكل مباشر أو عن طريق تخصيص لجنة خاصة مكونة من خبراء خارجيين عن المنظمة أو من أعضاء داخليين يتحققون من مدى توافق الثقافة التنظيمية مع الأهداف والمبادئ التنظيمية السائدة. (2)

- تطبيق تدقيق الثقافة كاستجابة لحدث يتعلق بالثقافة ذاتها: كأن يتم ملاحظة سلوكيات غير أخلاقية تؤدي إلى خلل مالي أو تضرر بسمعة المنظمة، (3) ففي مثل هذه الحالات يسمح تدقيق الثقافة التنظيمية وكإستجابة سريعة في فهم ومعالجة وتصحيح هذه السلوكيات والحفاظ على المنظمة.

5. أدوات تدقيق الثقافة التنظيمية: يتم استخدام عدة أدوات لتدقيق الثقافة التنظيمية أبرزها ما يلي (4):

- إستبيان إستطلاعي: عبارة عن استبانة تُمكن من جمع معلومات موضوعية بشكل واسع ضمن عينة

¹ منى كشاط، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

⁴ جيمس روث، " كيف يتم تدقيق الثقافة المؤسسية "، (ترجمة علي عبد القادر علي)، مجلة المدقق الداخلي، عدد جوان، الإمارات العربية المتحدة: (د.د.ن)، 2018، ص: 20.

هامة من العمال والقادة، بحيث أنها تضم أسئلة خاصة بالقيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتكون منها الثقافة التنظيمية وهذا ما يساهم في فهم مواطن القوة والضعف في الثقافة.

- ورش العمل المنتظمة: يتم من خلالها البحث عن تحليل منضبط حول البيانات التي تم توصل إليها عبر الإستبيان الإستطلاعي وذلك بعقد جلسات عمالية للمناقشة تحت سلطة القائد، بهدف الإستماع لآرائهم على اختلاف مستوياتهم والوصول لأفكار تعين على فهم ثقافة المنظمة بمكوناتها.

- تقارير الأعمال الدورية: هي عبارة عن تقارير يقوم بها القادة حول الثقافة التنظيمية في شكل تقييم إحصائي لثقافة المنظمة وتطوير رؤيتهم بشأنها بناء على مخرجات التقييم الدورية.

- المقابلة: تكون مع مختلف أفراد المنظمة عمالا أو قادة في مختلف المستويات التنظيمية، وتسمح المقابلة بفهم ثقافة المنظمة وتتيح القدرة على تحسينها أو القيام بتغييرات فيها.

- الملاحظة: هي أداة فعالة لرصد السلوكيات الفردية، وتساعد في مراقبة طريقة أداء النشاطات والمهام الموكلة إليهم بما يسمح بتسجيل كافة الملاحظات والتفاصيل في سياق عملية الاتصال.⁽¹⁾

6. مراحل تدقيق ومراجعة الثقافة التنظيمية:

تتضمن عملية تدقيق ومراجعة الثقافة التنظيمية ثلاث مراحل أساسية تناولتها تيفانت Thévenet سنة 1985 وهي كالآتي⁽²⁾:

¹ المرجع نفسه.

² Thévenet.M, *Culture d'entreprise*, Tome 1, France : Vuibert, 1992, p : 429.

- **المرحلة الأولى:** يتم فيها الاستعانة بتحليل الوثائق والدراسات وإجراء المقابلات والملاحظة لجمع المعلومات الأساسية حول ماهية الثقافة التنظيمية كتلك المتعلقة بالمؤسسين، القيم والمعتقدات التنظيمية، سلوكيات الأفراد، محيطها، تطورها التاريخي، والعمل على تحليلها.

- **المرحلة الثانية:** يتم من خلالها بناء فرضيات حول الثقافة التنظيمية حسب المعلومات التي تم جمعها وإستخلاصها، بالاعتماد على تحليلها بعمق لفهم القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل الثقافة التنظيمية، ومدى توافقها مع أهداف المنظمة وإذا ما كانت تشكل عائقاً أمام تحقيقها.

- **المرحلة الثالثة:** يتم فيها إختيار الفرضيات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وتطبيقها في الواقع، حيث يتم التحقق من أن الفرضية المختارة تمكن من شرح تصرفات وقرارات المنظمة.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن **تيفانت Thévenet**، حدد مراحل تدقيق الثقافة التنظيمية بشكل عام مع احتمال اختلاف مضمونها حسب الهدف منها في سياق فحص ومراجعة الثقافة التنظيمية، فقد يكون الهدف من عملية التدقيق معرفة مدى قدرة الثقافة التنظيمية على تحفيز العمال لتحقيق الأهداف الجديدة للمنظمة، أو قد يرتبط بمشروع إحداث تغيير جزئي أو شامل على مستواها.

المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية.

1. تعريف تغيير الثقافة التنظيمية:

هي عملية تهدف من خلالها المنظمة للتكيف مع عمليات التغيير الداخلية لأجل الاندماج، والخارجية لأجل التكيف، بدءاً بتحديد جوانب السلوك، ودفعها وتعزيزها، بناءً على تشخيص دقيق للوضع الحالي

¹ Idem.

للإطار الثقافي، فهو بالتالي تغيير موجه ومقصود، وهادف، يحقق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات⁽¹⁾، ومنه يمكن إستخلاص مجموعة النقاط التالية:

- عملية تغيير الثقافة التنظيمية، عملية داخلية مقصودة تهدف إلى تعديل أو تغيير مكوناتها.
- من أهداف تغيير الثقافة التنظيمية تحقيق التكيف بشكل متناغم مع التغييرات الداخلية والخارجية.
- يبدأ تغيير الثقافة التنظيمية بتحديد ماهية السلوكيات والقيم المستهدف تعديلها أو تغييرها من خلال فحص دقيق للإطار الثقافي الحالي للمنظمة ومكوناته.

- يُمكن تغيير ثقافة المنظمة من جعل المنظمة أكثر صلابة في مواجهة مختلف التحديات والمشاكل.

2. أسباب تغيير الثقافة التنظيمية: تتغير الثقافة التنظيمية نتيجة العديد من الأسباب أبرزها عند تغير القائد أو عندما يقرر هذا الأخير القيام بالتغيير، أو عندما تواجه المنظمة أزمات تجبرها على التغيير، أو عندما تدمج مع غيرها من المنظمات أو في حال تراجع مستوياتها التنافسي.⁽²⁾

وبدوره حصر كينيدي kenedy خمسة أسباب رئيسية تدفع المنظمات لتغيير ثقافتها أهمها ما يلي:

- إيمان المنظمة ببعض القيم التنظيمية التي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.

- التغير في البيئة الخارجية للمنظمة.

- صغر حجمها مع نموها بشكل متسارع وهذا ما يوجب التغيير.

¹ يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

² متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مصر: مكتبة عين شمس، 2006، ص: 552.

- وجود منافسة في مجال نشاطها الذي يمتاز بدوه بسرعة التغيير.
- قيام المنظمة بأداء غير كاف على مستوى العديد من نشاطاتها.
- 3. وسائل وشروط تغيير الثقافة التنظيمية: يتم تغيير الثقافة التنظيمية عبر مجموعتين من الوسائل صنفها إدغار شاين Edgar Schein إلى:
- وسائل أساسية: من خلال الاهتمام والرقابة والتساؤلات بشأن قضايا تنظيمية محفزة كالمنح والتعيين وتوزيع المناصب والترقية، وقيام القائد بدور نموذجي يدفع العمال لجعله مثالا يقتدى به.
- وسائل ثانوية: تعزز الوسائل الرئيسية كتصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي، المباني التجهيزات.⁽¹⁾
- ومن بين شروط التغيير في الثقافة التنظيمية توفر أربع دعائم تتمحور أساسا فيما يلي⁽²⁾:
- توظيف الكفاءات: والذي يساهم في قيادة التغيير في المنظمة بشكل فعال.
- إحداث إتصال جديد: يقوم بالإعلان عن القيام بتغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة ويساعد في سرعة نقل المبادئ والقيم الجديدة في الأوساط التنظيمية.
- إقامة التكوين: بغية تحضير العمال وتدريبهم على مبادئ التغيير.
- إضفاء الطابع الرسمي: وهو قدرة المنظمة على التعريف بمحتوى التغيير لتضمن إنخراط الجميع فيها.

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

² Kouider BEKHEDA, "culture d'entreprise, compétences managériales et conduite du changement", Op.cit, P : 27.

4. خطوات تغيير الثقافة التنظيمية: بدءا بحصرها وتحديد وفهم سلوك العاملين في المنظمة، وتحديد المتطلبات الجديدة المرغوب في تحقيقها خاصة منها المستويات السلوكية، وذلك بتحديد الفجوة بين الكائن والمرغوب وانعكاسات ذلك على المنظمة ككل، ومن ثم تبني السلوك التنظيمي الجديد.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية تستغرق وقتا وزمنا طويلا، فهي عملية صعبة تتطلب استعداد وصمود المنظمة والإستمرار في انتهاج وتطبيق مختلف الجهود الرامية لتغييرها أو تعديلها بما يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية ككل، مع احتمال أن تتعرض تلك الأخيرة لجملة من المعوقات أثناء القيام بذلك وهنا تبرز مسؤولية الإدارة والقيادة في التعامل مع هذه المقاومة وتحويلها بالتنسيق والتعاون.

5. طرق مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية: تعبر مقاومة التغيير عن ردود فعل عمالية ترفض إحداث التغيير سواء نظرا لتعودهم على العمل في مناخ ثقافة سائدة، أو خوفا من التهديدات التي قد تمس طبيعة وظائفهم في ظل معتقدات الأداء الروتينية والتمكن منها بحكم روتين تنظيمي تتبناه ثقافة تجسيد العمليات التنظيمية على أرض الواقع، غير أنه يمكن معالجة ذلك من خلال ما يلي⁽²⁾:

- التحسيس بضرورة التغيير في الثقافة التنظيمية وتوضيح المساوئ الممكن التعرض لها في حالة رفض التغيير، وتكوين فرق عمل تتولى ذاك بتحديد مبررات التغيير والرؤية الجديدة، والفرص التي تتيحها، وإعادة النظر في نظام الحوافز وفي أوقات ومناخ العمل لدعم عملية التغيير الثقافي في المنظمة.

- السماح للعمال بالمشاركة في صناعة وإتخاذ القرارات بالتفاوض مع ممثلهم كالتقابات العمالية، وشرح الإدارة العليا المرغوب من التغيير وزرع الطمأنينة فيهم، وفهم الثقافة التنظيمية الحالية وتحديد نقائصها

¹ مروة جعفر الصادق، علي حسون فندي الطائي، عبد المنعم كاظم حمادي، " تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي "، بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، د.س.ن، ص: 10 - 11.

² نسيم بومعروف، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

ومؤشرات عدم جدواها لتبرير الرغبة في تغييرها، كذا وتدعيم وتقوية الإتصالات التنظيمية المفتوحة بشكل فعال بجعلها مزدوجة تستجيب للجميع من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى.⁽¹⁾

- دعم العاملين والفرق على طرح أفكار جديدة بخصوص الثقافة التنظيمية المرغوبة وتوفير الدعم اللازم لتجسيد الأفضل من بينها، والالتزام بالمرونة والجودة والتحول من السيطرة إلى حق التصرف والثقة والاندماج والزمالة لتسهيل تجسيد فكرة التغيير في الثقافة التنظيمية.⁽²⁾

¹ محمد الصريفي، إدارة التغيير، مصر: دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 106-107.

² عبد الحميد برحومة، مهدي فاطمة الزهراء، " دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للإلكترونيك-كوندور -"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2012، ص: 316.

الخلاصة:

يتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية هي هوية المنظمة التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، باعتبارها الإطار المتكامل لمسار قيم الأفراد في المنظمة لأنهم يفكرون ويعملون بالطريقة التي تتمثل بها الثقافة التنظيمية، سواء كانت ذات محتوى إيجابي أو سلبي فأغلب المنظمات لها ثقافتها الخاصة، تختلف في طبيعة قوتها ومستوى جودتها.

ذلك وتعتبر نمطا من الافتراضات الأساسية تطورها جماعة معينة أثناء تعلمها كيفية مواكبة مشكلاتها في التكيف مع العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، بغية إثبات صلاحيتها ومدى نجاحها حتى يتسنى تلقينها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور بالمشكلات التي تواجه الجماعة سيما أنها تتم في سياق تحسين المبادئ والقيم التنظيمية الأساسية وتعين على مواكبة التغيرات التي تمس البيئتين الداخلية والخارجية.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تعتبر قوة رامية لتحقيق النجاح والتطور في محيط الأعمال، فتبني ثقافة تنظيمية صامدة يمكن المنظمات من التأثير ايجابيا على مختلف الجوانب الحياة العملية للأفراد، ويساهم في تحقيق الأداء الجيد في ظل توسع نطاق المنافسة، ومنه ينبغي على القادة أن يعتبروها فرصة وتحدي لتوجيه العمليات التنظيمية نحو التعلم والتحسين المستمر، بهدف بناء مستقبل تنظيمي قيّم.

الفصل الثاني:

ماهية الأداء الوظيفي

تكتسي دراسة الأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، لذا لا يزال الإهتمام به متزايد من طرف الباحثين والمفكرين، والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لتحريك أية منظمة وجعلها تبلغ أهدافها، وبما أنه عنصر حاسم في بيئة العمل الحديثة، فإن فهمه وإدارته بشكل فعال يتطلب تكاثف الجهود التنظيمية بأجزائها القيادية والعمالية.

إنطلاقاً من ذلك فإن هذا الفصل من خلال مباحثه يركز في دراسة متغير الأداء الوظيفي على الفرد (كوحدة للتحليل)، وعلى مدى فاعلية أداء العاملين في بناء مؤشراتهما على ما تعتمدهما المنظمة نفسها ومدى وضوح مهمتها وإستراتيجيتها وأهدافها، ومن ثم تحديد النتائج التي يجب تحقيقها بناء على تصور تحليلي لذلك في إطار علاقة الجزء بالكل (أداء العاملين على مستوى الوحدات والأقسام في المنظمة ككل)، وعليه فإن هذا الفصل خصص للتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وأهم عناصره وأنواعه من خلال المبحث الأول، ثم مبحث ثاني خاص بتقييم الأداء الوظيفي، يليه مبحث أخير يدرس إدارة الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كميته وإتقانه له، أي النتيجة المحصلة عليها من جراء إتمام نشاط وظيفي معين، فهو ذلك الجهد الفكري أو البدني الذي تبذله الموارد البشرية لأجل إتمام الأعمال الموكلة إليهم والتي تقتضيها مناصبهم في المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

عبر عن الأداء الوظيفي بوصفه قدرة العامل على تحويل مدخلات العمل من مهام ومسؤوليات من خلال التفاعل مع الممارسة الداخلية بما في ذلك المهارات والمعرفة لتحقيق المخرجات التي تكون الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية⁽¹⁾، ويتضح من هذا التعريف أن العامل هو أساس الحلقة الإنتاجية (سلعية أو خدمية) على مستوى المنظمات وأن ذلك مرتبط بوتيرة نشاطه وكيفية استغلاله لمهاراته ضمن نسق مدخلاته ومسؤوليات وواجبات وظيفية ومخرجاته أداء وظيفي قادر على تحقيق الفعالية.

كما يعرف على أنه: "دور الفرد في تحقيق أهداف معينة للمنظمة، وهو عبارة عن إنجاز مهام محددة يتم التخطيط لها مسبقا بدقة"⁽²⁾، بالتالي فهو نتاج لقدرة تجسيد الفرد لأهداف المنظمة المخطط لها من قبل في ظل عمليات تنظيمية هادفة ومخططة غير عشوائية.

¹ Widad chaib, " The impact of the CIMIX information system on employees' performance – Maintenance department Laghouat-" , **contemporary economic research journal**, N:1, Algeria : University of Omar Telidji Laghouat, 2019, p : 172.

² Adjali Dalal, " The Role of employee satisfaction in enhancing employee' performance– An empirical study on a sample of pharmacies of the state of Khenchela (Algeria)-" ,**journal of Humanities**, Vol B, N: 48, Algeria :University the brothers Mentouri constantine 01, 2017, p : 07.

ذلك ويعرف أيضا على أنه: " التصرفات التي يديرها الموظفون والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل مختلف المهارات التي يشارك الموظفون فيها حقا والتي يمكن ملاحظتها " (1)

يقصد من ذلك أن الأداء الوظيفي عبارة عن مجهودات تنظيمية ذاتية يتحكم فيها القائمون على طرحها (العمال) بجعلها تخدم الأهداف التنظيمية من خلال استغلال المهارات الوظيفية والرقابة عليها، كما يعرف على أنه: "إنجاز عمل ما في المنظمة من قبل العمال، وهو تأدية واجباتهم وفقا للمسؤوليات الموكلة إليهم" (2)، بمعنى أنه نتاج واجب يعكس نشاطا تنظيميا محددا من قبل سلطة تنظيمية توكل إليها صلاحية توزيع المسؤوليات الوظيفية على مختلف العناصر البشرية في المنظمة.

يشير الأداء الوظيفي كذلك إلى درجة وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (3)، أي أنه مستوى القيام بنشاط تنظيمي فعال يتوافق مع متطلبات شغل الوظيفة بشكل قابل للقياس حسب ما يطرحه من مخرجات.

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ عدم وجود تعريف جامع للأداء الوظيفي إنما اختلف في تعريفه باختلاف الزوايا التي عولج من خلالها، فهو تارة يعبر عن نتيجة العمل المرتبطة بدرجة ومستوى إنجاز

¹ Kamal YOUSFI, "Organizational Energy as a Mediator of the Relationship Between Modern Leadership Styles & Employees Performance" , **Strategy and Development Review**, Vol : 09, N: 03, Algeria : University of Abdelhamid badis Mostaganem, 2019, p p : 191 – 192.

² Amar Moulai, Kada Yazid, "E-HRM Practices and its Impact on Employees' Performance in the Industrial Sector, An Applied Study on the Cement Company in Saida, Algeria" , **Journal of Management and Economic Sciences Prospects**, Vol: 05, N: 01, Algeria: University of M'sila, 2021, p p : 422-423.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص: 209.

قابل للقياس، وقد يعتبر مخرجات لنظام، وتارة يعبر عن الفعل الذي يقود إلى النجاح كدلالة على فاعليته في تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لتحقيقها، وعليه يمكن الخروج بتعريف إجرائي لتعريف الأداء الوظيفي بالقول أنه: "نتاج لنشاطات العامل المنوط بأداء الأعمال الموكلة إليه بنجاح عبر توظيفه لمهاراته ومعارفه المكتسبة خدمة لمنظّمته لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

يضم الأداء الوظيفي جملة من العناصر التي تشكل مفهومه العام والتي تعرف على أنها: "مجلد الصفات والمميزات التي يتمتع بها الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة"⁽¹⁾، أي أنها السمات التي تمكن الفرد من القيام بمهامه الوظيفية، وهي في الأساس تتمثل في العناصر الآتية⁽²⁾:

– المعرفة بمتطلبات الوظيفة: المعارف والمهارات الفنية وطبيعة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها وهي:

* المعارف الفنية: هي المعلومات التي يمتلكها العامل في مجال معين تقني كان أو إداري.

* المهارات الفنية: هي القدرات التي تمكن العامل من تنفيذ الأنشطة والمهام ضمن مجال عملي معين.

* فهم طبيعة الوظيفة: أي معرفة المهام والواجبات التي تنص عليها الوظيفة والمسؤوليات المرتبطة بها.

* التعرف على المجالات المرتبطة بالوظيفة: أي التعرف العميق على الوظيفة ومجالاتها.

¹ علاوي عبد الفتاح، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز –وحدة الأغواط–"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص: 130.

² يوسف كامل عايد الزيادين، "أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعة الإستخراجية في الأردن"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017، ص: 71.

* **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤوليته الوظيفية في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل مسؤوله.

- **نوعية العمل:** وهي استيعاب العامل لوظيفته ومدى رغبته فيها، وقدرته على إنجازها دون أخطاء. (1)

- **كمية العمل:** يقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف التنظيمية العادية وسرعة الإنجاز خلال فترة زمنية معينة، فعلى سبيل المثال قد تضم منظمة صناعية ما العديد من العمال القائمين على صناعة منتج معين بنفس الآليات والإجراءات ولكن قد يختلف مردودهم من عامل إلى آخر نتيجة نقطة أساسية يتم التركيز فيها على تقييمهم بشكل إحصائي. (2)

يتضح لنا من خلال ما تم ذكره سلفاً، أن المثابرة والثوق شرطان أساسيان في سياق العمل والأخلاق المهنية، فهما يتعلقان بالسلوك والمميزات التي تؤثر على تعامل الفرد مع وظيفته والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وتجدر الإشارة إلى أن هذان الشرطان يشتملان على عدة جوانب ينبغي تحصيلها حتى يتم الوثوق بقدرة العاملين على طرح أداء وظيفي مثالي منها ما يلي (3):

* **إتقان العامل ومثابرته لتحقيق الأداء المتميز، وتحمله للمسؤولية أثناء تقييده بالمهام المسندة إليه، وهنا تبرز أهمية التخصيص الوظيفي القائم على الكفاءة والمهارات الفردية التي تتناسب مع متطلبات الوظائف.**

¹ نور الدين عسلي، "الإتجاهات في التنظيم و أثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية -ولاية المسيلة- " ، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017، ص : 110.

² عبد الحميد بورحومة، بودراع أمنية، " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية "، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، العدد 10، الجزائر: المركز الجامعي لتامنغست، 2016، ص: 202.

³ مريم أرفيس، " الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية - " ، مجلة التغيير الإجتماعي، العدد 06 ، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة : مخبر التغيير الإجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، (د.س.ن)، ص : 481.

* الحرص على إنجاز العمل في أوانه والقيام بتوجيه العمال بشكل دوري من قبل القادة لتطوير مهارتهم.

- الوقت: الوقت لا يتعوض فهو رأسمال، مما يحتم أهمية إستغلاله بشكل أمثل في كل لحظة.

- التكلفة: هي تكلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنتها بالتكلفة الفعلية والمتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف

النتائج بينهما، وهي تشير لمختلف الموارد المادية والوسائل التي يستخدمها العامل لتنفيذ مهامه بما في ذلك

الجهد البدني، والتي يساعد تحديدها على التنبؤ والتقدير المالي والبحث عن الربح الصافي.

المطلب الثالث: أهمية وأنواع الأداء الوظيفي.

يتناول هذا المطلب أهمية الأداء الوظيفي الذي يشير بالأساس إلى كيفية أداء الأفراد لعملهم ومدى

تحقيقهم لمختلف المهام الوظيفية باعتباره المسؤول عن زيادة الإنتاجية وتقديم الخدمات المثالية وتحقيق

الأهداف التنظيمية العامة، وهو يظهر عبر العديد من الأنواع إذ يرتبط ذلك باختلاف معايير وطرق تصنيفه

الأمر الذي يبرز أهميته بدقة حيث لكل تصنيف أهميته.

1. أهمية الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة كونها لا تستطيع أن تتخطى أي مرحلة من مراحلها دون

الإعتماد على مستوى الفعالية والكفاءة في الأداء، بالتالي فهو محور نجاح دورة حياتها⁽¹⁾، فعندما تكون في

مرحلة النمو يعزز الأداء الوظيفي الجيد فيها جودة الخدمات والمنتجات مما يكسبها سمعة حسنة تمكنها من

تحقيق مكانة مرموقة نتيجة رضا العملاء والزبائن، وفي مرحلة التوسع أو التغيير يظهر الدور الفعال للأداء

الوظيفي من خلال تكيف الموارد البشرية وأدائهم مع مختلف التحديات والتغيرات المصاحبة لعملية كلا

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص: 335.

الخطوتين، وهنا يظهر حقيقة دور القادة في تمكين العمال من إبداء رأيهم والمشاركة في تبني القيم الإبداعية التطويرية.

انطلاقاً من ذلك تحقق المنظمة ثباتها على نحو يضمن بقائها بناءً على أداء وظيفي متميز، الأمر الذي يفسر زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وكذا مدى فعالية مخرجاتها الوظيفية باعتباره أهم المحاور التي تضمن الاستقرار التنظيمي الذي يستدعي من القادة تطوير أداء العمال من خلال تدريبهم والعمل على تنمية معارفهم الوظيفية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لضمان ديمومة الاستقرار المُحقّق.⁽¹⁾

ومع ذلك فبما أن المنظمة قد تواجه في المراحل الأولى صعوبات تحول دون تمكينها من تحقيق استقرارها، فإنها مطالبة بتعزيز دور القادة في حشد جهود الأفراد وتوفير أداء فعال يزيح المخاوف انطلاقاً من تمكينهم من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وإبداء رأيهم بشأن المسائل والصعوبات خاصة منها المالية، وصعوبة في الحصول على العملاء أو عدم إيجاد مكانة في السوق.⁽²⁾

زيادة على ما سبق فإنّ الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة المورد البشري على النشاط الوظيفي والتنظيمي الحالي والمستقبلي، ومدى تطوير قدراته، فمن خلال تقييمه يمكن تحديد نقاط قوته وضعفه، وبناء خطط لتطوير قدراته ومهاراته.⁽³⁾

¹ يوسف كامل عايد الزيادين، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

² سالم حوة، " الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019، ص: 175.

³ غضبان ليلي، " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018، ص: 25.

2. أنواع الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أنواع شتى يمكن حصرها فيما يلي⁽¹⁾:

- **الأداء العملي:** هو كل جهد جسدي ينتهي بمخرجات منطقية قابلة للقياس، حيث تعد النتائج المحققة منطقية لاستنادها على معلومات ثابتة.

- **الأداء الفكري:** هو العمل الذي يؤدي من طرف الإداريين وغالبا ما يرتبط بالعمليات التخطيطية في المنظمات على غرار التخطيط الاستراتيجي أو وحدات الجودة التي تعمل على طرح أفكار جديدة لها.

- **أداء المهمة:** يتعلق بمساهمة أي فرد في المنظمة في أداء الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تساهم في إنتاج سلعة أو خدمة إدارية معينة ضمن الحدود الخاصة بوظيفته⁽²⁾، بالتالي فإن هذا النوع من الأداء يعكس مدى قدرة المورد البشري في المنظمات بقدر من الكفاءة والفعالية وفق تحديد مسبق لمتطلبات شغل الوظائف.

- **الأداء السياقي:** يعرف أيضا بالأداء السلوكي أو الأداء الوظيفي الإضافي، وهو عبارة عن مجموعة من السلوكيات والجهود الفردية التي تتعلق بكيفية التفاعل مع البيئة التنظيمية، وكيفية مساهمته في تعزيز ثقافة الالتزام بمعايير العمل وبمبادئ التعاون والتحفيز وتقديم المبادرات التنظيمية الإيجابية.⁽³⁾

¹ بوخروبة أسماء، " دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص: 25.

² عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد، " مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساور للإسمنت بشار"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، الجزائر: جامعة الجزائر 03، 2019، ص: 408.

³ شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، " تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد: 08، العدد: 03، الجزائر: جامعة معسكر، 2020، ص: 49.

ذلك وقد صَنَّف نظام إدارة الأداء الخاص بجامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء

الموارد البشرية إلى عدة أصناف أبرزها ما يلي⁽¹⁾:

- **الأداء المتميز**: هو أداءٌ يتجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، إذ حقق بجهود ومهارات الموظف.

- **الأداء الجيد**: هو الأداء الذي تم تحقيقه من خلاله جهود الفرد وتوقعات العمل بفضل مهاراته.

- **الأداء غير المرضي**: يفشل فيه الأداء عادة في تحقيق متطلبات العمل حيث يحتاج الفرد لإشراف

وتدريب مباشر.

من خلال ما تم تناوله ضمن هذا المطلب يمكن القول بأن أهمية الأداء الوظيفي تتمحور في كونه يشمل المهام التي توجه جهود الأفراد في المنظمة وفق تحديد مسبق لضوابط تنفيذ كل مهمة حسب مراحل الأداء التي تتناسب مع مختلف العمليات التنظيمية، الأمر الذي يفسر تعدد أنواعه بين عملي، فكري، سياقي، أداء المهمة، غير أن تفاوت القدرات الوظيفية التي تمنح لكل نوع من تلك الأنواع أسهم في إبراز أنواع أخرى له تعين على جعل الأداء الوظيفي عنصر قابل للقياس حيث تتراوح فيه صفاته بين المتميز الجيد وغير المرضي.

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

بما أنّ الأداء الوظيفي مرتبط بالوظائف والمهام التي تؤدي في إطار تنظيمي معين فإن معرفة مدى القدرة على وصفه بأنه أداء وظيفي أولاً مرهون بتوفر مجموعة من المحددات التي تعتبر مؤشرات تعكس ذلك، ناهيك عن ارتباطه بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ضمن عملية تنظيمية تفاعلية.

¹ غضبان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

1. محددات الأداء الوظيفي:

تعتبر محددات الأداء الوظيفي على مجموع المتغيرات الأساسية ذات التأثير في كيفية أداء الأفراد لوظائفهم، منها ما يفيد في تحديد وتشكيل الأداء التنظيمي العام وهي تشتمل على أربع عناصر هي⁽¹⁾:

- **الجهد المبذول:** ونقصد بالجهد المبذول تلك الطاقة العقلية والجسمية التي يستعين بها الأفراد العاملون لأداء مهامهم الوظيفية، ويعبر هذا الجهد عن درجة حماس ورغبة الموارد البشرية في تحقيق واجباتها تجاه منظماتها، فكلما كان مستوى قوة الدافعية والرغبة مرتفعاً كلما زادت الجهود المبذولة بشكل جيد.

- **القدرات الوظيفية:** هي كل القدرات اللازمة لصياغة وتنفيذ وتقييم البرامج والاستراتيجيات والمشاريع التنظيمية مركزة في مجموعها على المهام الوظيفية للأفراد، وقد أشار برنامج الأمم المتحدة الإنساني إلى أن المنظمات بموردها البشري يتمتعان بأنواع من القدرات تشتمل على القدرة على إشراك أصحاب المصلحة، والقدرة على تقييم أي موقف وظيفي أو تنظيمي، والقدرة على صياغة الاستراتيجيات والسياسات، بالإضافة للقدرة على وضع الميزانيات وعلى أداء التقييم.⁽²⁾

- **الخبرات السابقة:** هي ما يزاوله الشخص من وضعيات عمل مختلفة والتي تمكنه من تطوير كفاءاته متضمنة المهارات والمعارف المكتسبة طول ممارسته لوظيفته، وهي تختلف من شخص لآخر حسب درجة قابلية واستعداد كل فرد في ممارسته لمهامه الوظيفية وهي غالباً ما ترتبط بالأقدمية.⁽³⁾

¹ عبد العالي خبار، قودة عزيز، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري "، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 14، العدد 04، الجزائر: جامعة الوادي، 2022، ص:48.

² رمضان عيسى الليموني، سم العولمة رؤية لوقف الضرر عبر تنمية القدرات، لندن: إصدارات إي-كتب، 2015، ص77.

³ مشرور محمد الأمين وآخرون، " تنميين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تنمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر "، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04 (11)، الجزائر، 2016، ص 28.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يشير إلى تصورات الفرد العامل وانطباعاته عن الأنشطة والسلوك التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره ومهامه في المنظمة⁽¹⁾، بمعنى إدراكه لدوره الوظيفي بشكل صحيح يمكنه من توجيه طاقاته ومهامه بغية تحقيق أهداف المنظمة.

2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي أبرزها عوامل تنظيمية تشمل ما يلي⁽²⁾:

- غياب الأهداف التنظيمية: يعتمد أداء العاملين في المنظمة على المنظمة نفسها، فغياب إستراتيجية عمل واضحة الأهداف لا يعين على قياس مخرجات الأداء الوظيفي ومدى فعالية الدور الوظيفي لكافة مواردها البشري نظرا لصعوبة القيام بعملية تقييم الأداء.

- عدم المشاركة التنظيمية: يعتبر مبدأ المشاركة والشورى من دعائم الأداء الجيد نظرا لدورها في خلق مناخ تنظيمي تعاوني.

- العوامل الفنية: تشتمل على نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات الوظيفية، ونسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، كذا تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات، بالإضافة لمدى توافق نوعية الخدمة أو المنتج مع احتياجات طالبيها.⁽³⁾

- حجم العمل: بحيث أن المنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل تحتاج إلى موارد بشرية أكثر.⁽⁴⁾

¹ بن عرامة عبلة، " أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة حالة المركز الإستشفائي باتنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018، ص: 86.

² نبيلة عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2020، ص 61.

³ إيمان بن محمد، " العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نويميدا بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، العدد 03، الجزائر، 2018، ص ص: 244، 245.

⁴ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال)، السعودية: دار المريخ، 2003، ص: 322.

- **شخصية العامل:** تتضمن سنه، مؤهله العلمي، مركزه الوظيفي، وما اكتسبه من خبرات في المنظمة التي ينشط بها أو في مختلف المنظمات التي زاول فيها عملا. (1)
- **التسيب الإداري:** ويقصد به ضياع وقت العمل في أمور غير منتجة ذات تأثير سلبي على الأداء الوظيفي العام. (2)
- **ضغوط العمل:** تدفع ضغوط العمل العاملين للشعور بالتوتر فيقل مستوى انشغالهم بوظائفهم. (3)
- **التدريب والتطوير:** تعكس رغبة وإستراتيجية المنظمات في تدريب العمال وتنمية وتطوير أدائهم. (4)
- **عوامل تكنولوجية:** محفزة للأداء كونها تحسن من العمليات التنظيمية وتبسط إجراءات العمل، وفي ظل السعي نحو استخدامها يتلقى العاملون تدريباً يمكنهم من استغلالها بشكل يحسن من أدائهم الوظيفي. (5)
- **العوامل الاجتماعية والحضارية:** تضم مجموع العوامل التي تحكم علاقات العمل في المنظمة سواء بين القائد والأفراد أو بين الأفراد في الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة، كذا العوامل التي تعكس مدى تأثير الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع بقيمتها على الأداء الوظيفي. (6)

¹ خالد عيادة علميات، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2011، ص24.

² أديب خلف الملاكوي، **إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين**، الأردن: المكتبة الوطنية، 2020، ص:76.

³ محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، د.م.ن، د.د.ن، 2015، ص:187.

⁴ ياسمين الشيخ، "العوامل المؤثرة على أداء الموظفين"، <https://mawdoo3.com>، (2023/12/15)، (14:35).

⁵ جميلة بغزو، "تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة خنشلة"، **مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية**، المجلد 07، العدد 01، جامعة خنشلة، الجزائر، 2023، ص:721.

⁶ نصر الدين شرقي، عتيقة حرايرية، "العلاقات الاجتماعية وانعكاسها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة سوميفوس بئر العاتر (ولاية تبسة)"، **مجلة العلوم الاجتماعية والقانونية**، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2023، ص: 864.

تجدر الإشارة إلى أن العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لا تقتصر على مجموع النقاط المذكورة سلفاً حيث توجد عوامل أخرى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الأفراد والمنظمة معا على غرار العوامل الاقتصادية، فإذا كانت المنظمات خاصة منها الإنتاجية (السلعية) تخدم من خلال أداء أفرادها الاقتصاد الوطني فالجدير بالقائمين على تسيير العائدات الاقتصادية في أية دولة الاهتمام بموردها البشري في تلك المنظمات باعتبارها المحرك الأول للاقتصاد وباعتبار الزيادة في الرواتب من أهم المحفزات المادية التي يسعى الأفراد للحصول عليها، بالتالي فالوقوع في أزمات اقتصادية من شأنه تثبيط أدائهم وإضعاف مستوى مردودهم الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، فهي أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع رؤساء الإدارات الأخرى بهدف تحقيق الرضا التام بين العاملين وضمان إستقرارهم النفسي والظفر بثقتهم الكاملة بالإدارة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي.

يتناول هذا المطلب من خلال أفكاره تعريف تقييم الأداء الوظيفي باعتباره أحد المفاهيم التنظيمية التي اختلف في تفسيرها، بالإضافة لأهميته من منطلق أنه مفهوم يمس عملية تنظيمية تحقق من خلال مخرجاتها غايات تنظيمية معينة.

1. تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

قدّمت بشأن تقييم الأداء الوظيفي عدة تعريفات منها أنّها: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، بالاستناد على عناصر ومعدلات تسمح بمقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".⁽¹⁾

فالملاحظ من هذا التعريف أن تقييم الأداء الوظيفي عملية يتم من خلالها فحص ومراجعة الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية بطريقة عادلة، حيث يتم عبرها منح الرؤساء والقادة سلطة التقييم بالاستناد على معايير ومؤشرات واضحة ومنصفة، تسمح بمعرفة وتثمين مستويات الأداء الوظيفي بناء على مقارنتها ثم تكريمها ومكافأتها.

¹ عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص: 15.

ويقصد بتقييم الأداء الوظيفي كذلك بأنه: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل"⁽¹⁾، بمعنى أنها عملية تحدد من خلالها مدى قدرة الموارد البشرية في المنظمة على الإلمام بمتطلبات الأداء المرغوب ضمن معايير أداء واضحة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، ومن خلالها يمكن للمنظمات تحديد نقاط قوة وضعف أفرادها، بالإضافة لذلك عرّف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة ومضبوطة"⁽²⁾، بمعنى أنه عملية معيارية تأخذ بالحسبان بحالات الأداء السابقة، الحالية، والمستقبلية بشكل موضوعي، وقد عرّف أيضا على أنه: "أداة رقابية وأحد المسؤوليات التي يكلف بها المديرون، ونظام رسمي تضعه الإدارة لقياس أداء العاملين دوريا، باستخدام بعض الأدوات الرقابية كالملاحظة والتقارير للمساعدة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة"⁽³⁾، بمعنى أنه آلية تنظيمية رقابية رسمية تعتمد على أدوات لبلوغ الأهداف المرسومة.

هذا وعرف تقييم الأداء الوظيفي كذلك بأنه: "الإجراء الهادف لتقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بموضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه، وأخيرا على معاملته لزملائه وقادته"⁽⁴⁾، فوفقا لهذا التعريف يمكن اعتبار تقييم الأداء الوظيفي إجراء تنظيمي مرتبط بمخرجات أداء الأفراد الوظيفية والسلوكية التي تمكن من الحكم على مستوى نشاطهم التنظيمي.

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، السعودية: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص: 250.

² معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، الجزائر: د.د.ن، 2010، ص: 301.

³ سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الطبعة الأولى، الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015، ص: 22.

⁴ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن، ص: 338.

إضافة لما سبق، يرى البعض أن تقييم الأداء الوظيفي هو: "العملية الإدارية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المحقق فعلا من قبل العاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي تحقيقه"⁽¹⁾، فالملاحظ من هذا التعريف، أن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية تراكمية تعتمد على جمع مختلف المعلومات والبيانات المرتبطة بالأداء المحقق كمّا ونوعاً في ظل مقارنة لمستويات الأداء بين الأفراد تسمح مخرجاتها بالتعرف على المعايير التي تمكن من تحقيق وتيرة معينة من الأداء الوظيفي.

ذلك وتم تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "عبارة عن تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية، أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة".⁽²⁾

يتضح من خلال هذا التعريف بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي تأخذ بالحسبان تمحيص المكونات الشخصية، الفكرية، والوظيفية للعاملين بهدف رصد مواطن ضعفهم وقوتهم والعمل على جعل أدائهم الوظيفي يتخطى الأولى ويعزز الثانية.

مما سبق يمكن استنباط عدة نقاط بخصوص تقييم الأداء الوظيفي على النحو التالي:

* تقييم الأداء الوظيفي عملية وأداة تمنح للقادة والرؤساء بهدف تقييم جهود مرؤوسهم.

* هي عملية تنظيمية مخططة رقابية تقف على أداء العمال دورياً بالاستناد على مجموعة من الوسائل.

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر: دار زمزم للنشر والتوزيع، 2010، ص: 189.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2006، ص: 102.

* هو عملية موضوعية تعتمد على جملة من المعايير في تقييم الأداء الوظيفي في إطار ظرفي يهتم

بالمواقف التنظيمية الماضية، الحالية، والمستقبلية.

* هو نظام يعتمد على استخدام أدوات كالملاحظة المباشرة والحوارات المتكررة والتقارير الدورية.

* يعتبر النجاح في تقييم الموارد البشرية نجاحا يعود بالإيجاب على أداء المنظمة ككل.

وعلى ضوء ما تم تناوله من تعريفات يمكن الخروج بتعريف إجرائي لتقييم الأداء الوظيفي بالقول بأنه: " العملية التي يقوم بها القادة والرؤساء تحت دعم الإدارة من أجل الوقوف على مستوى أداء المورد البشري بشكل دوري ومستمر انطلاقا من مؤشرات ومعايير مُحَكَّمة بُغية تنمية مساهم الوظيفي أو معالجة نقاط ضعفهم والتركيز على ما يعزز الأداء الوظيفي المطلوب لكافة الأهداف التنظيمية ".

2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

كغيره من المفاهيم التنظيمية يحظى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي بأهمية تعود على الفرد والمنظمة معا، ومن ضمن الأسباب التي تدفع بالجزم بأهميته ما يلي:

- تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي أحد الوسائل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، إضافة إلى كونها عملية تنمي مساهم الوظيفي، فهي تمكن القادة من الوقوف على مدى فاعلية العمال، فتساهم بنتائجها في تخطيط الموارد البشرية وما يتعلق بتحسين مستوى الأداء الوظيفي وإنتاجيته وكيفية تطويره.⁽¹⁾

- يرفع إحساس العامل بالمسؤولية اتجاه أدائه خاصة إذا تيقن بأنه ومستقبل مساره الوظيفي مرتبطان بمخرجات عملية التقييم التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي خاصة بالنسبة لأصحاب المهارات حيث

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص: 251-252.

يرفع ذلك من حماسهم الوظيفي، كما أنه يعتبر أحد أشكال الإشراف لكونه يضمن استمرار الرقابة والحرص على مدى الإلتزام الجماعي على نحو ينمي علاقة الرئيس بمرؤوسيه بفضل الإلتصال المباشر والمناقشة أثناء عملية التقييم.⁽¹⁾

- يُمكن تقييم الأداء الوظيفي إدارة المنظمة من التأكد من أن معاملة العاملين تتم على قدرٍ من العدالة والإنصاف في رسم مساهمهم الوظيفي ومعرفة المؤهلين منهم للترقية.⁽²⁾

- تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي أسلوباً للكشف عن مواطن الضعف في الأنظمة والإجراءات وأساليب العمل والقوانين التي تسيّر الموارد البشرية، وهي تفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي وبعض مؤشرات العمل السلبية كالغياب والإهمال وعدم الحماس، كما تساهم في الكشف عن المواهب والكفاءات الغير المستغلة⁽³⁾، فهي بالتالي عملية تعين المنظمات على حل مشاكلها خاصة تلك المرتبطة بموردها البشري حتى يسهل عليها تفادي المواقف المحتملة والتدخل المبكر لمعالجتها سعياً لتحسين الظروف التنظيمية التي تضمن استقرار الأفراد.

- هي عملية نسقية مخططة تعتمد على توفير معلومات (مدخلات) دقيقة تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العمال لتحديد مستواهم الوظيفي واحتياجاتهم التدريبية، وتقدم من جهة أخرى المعلومات (المخرجات) التي من شأنها معرفة سبل الاستثمار فيهم انطلاقاً من تعديل معايير أدائهم وتوفير الحوافز والكفاءات اللازمة لترقية أدوارهم التنظيمية.⁽⁴⁾

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 304 - 305.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

³ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

⁴ المرجع نفسه، ص: 251.

الملاحظ مما سبق ذكره بشأن أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي أنها جد مهمة في إدارة الموارد البشرية والتخطيط لها وأن أهميتها جعلت لها وظائف تنظيمية أبرزها ما يلي:

- **تحسين الأداء الوظيفي:** تساعد عملية التقييم في فهم ما ينقص الأداء الحالي والمجالات التي يمكن تحسينها مستقبلاً.

- **تحفيز الموارد البشرية:** يمكن أن يكون لعملية تقييم الأداء دوراً في تحفيز العاملين على العمل وتحقيق النتائج المطلوبة لكونها تعكس حجم الأداء الفردي والجماعي والفروق في المستويات الوظيفية والقدرات والمهارات ومعرفة الفئة التي تتطلب دعماً يقدمه القادة لترقية المسارين الوظيفي والتنظيمي على حد سواء.

- **تعزيز التواصل والإتصال:** يتيح تقييم الأداء فرصة للرؤساء ومرؤوسيهـم للحديث ولمناقشة المعلومات الدقيقة المرتبطة بالعمل بشكل مفصل مما يرفع اللبس والغموض عن سلوكيات العمال وقادتهم.

- **تحقيق أهداف المنظمة:** يوجه تقييم الأداء جهود العمال بإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في صناعة الأهداف التنظيمية وتبيان دورهم في تحقيقها بناء على التحديد المسبق لقدراتهم قصد بلوغ ذلك.

- **التخطيط الاستراتيجي:** تساعد عملية تقييم الأداء في توفير بيانات وإحصائيات دقيقة حول أداء العمال، مما يساعد الإدارة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، كما يمكن أن تكون هذه المعلومات مفيدة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتخطيط النمو والتوسع.

- **تقديم التغذية الراجعة:** تعتبر عملية تقييم الأداء فرصة لتقديم ملاحظات بناءة للعمال حول أدائهم، ويمكن للمديرين هنا استخدام نتائج التقييم لتوضيح نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف واقتراح سبل تحسينها.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص تقييم الأداء الوظيفي.

يتناول هذا المطلب بما يتضمنه من أفكار أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي وخصائصها بحيث:

1. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي عموماً إلى الوقوف على مدى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم ووظائفهم، وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها استعداداً للتقدم لشغل وظائف أعلى منها⁽¹⁾، غير أنّ ذلك ليس هدفها الوحيد لكونها تنضوي على تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية الأخرى أبرزها ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي لتشكيل نظام توجيهي ذو اتجاهين الأول خاص بالأداء والثاني خاص بالعملية التعليمية الهادفة لتكملة الاحتياجات الوظيفية الناقصة في الأداء حسب ما أشار إليه كل من **Leggett و Dweck** سنة 1988م مشيرين إلى أن توجيه عملية تقييم الأداء تخدم من خلال ما يترتب عنها من ملاحظات للمسار الوظيفي للأفراد حيث توجيهها نحو التعلم يحسن من الأداء أما توجيهها نحو الأداء يجنب الوقوع في المواقف وردود الأفعال التي تزيل الشكوك القائمة بشأن كفاءته.
- (2)

- تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي كذلك لتعبئة الموظفين نحو الأداء الأمثل خاصة إذا تم الاتفاق على الأهداف المرغوب تحقيقها مسبقاً وفق معايير أداء معينة يحددها القادة.⁽³⁾

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

² Simon Grenier et autres, Evaluation de rendement et motivation au travail : proposition de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, **management international review**, N 04, vol 16, L'université de Laval, CANADA, 2012, P: 170

³ CSMO Caoutchou, **guide de gestion des ressources humaines**, CANADA : comité sectoriel des mains d'œuvres de l'industrie du caoutchouc de QUEBEC, s.d, P: 01.

- يزود تقييم الأداء الوظيفي المسؤولين ومتخذي القرارات المتعلقة برسم المسار الوظيفي بالمعلومات الكافية حول أداء العاملين، مما يمنحهم القدرة على إختيار العمال المؤهلين للترقية وتقلد المناصب، كذلك يساعد تقييم الأداء في الحكم على مدى مساهمة العمال في تحقيق الأهداف التنظيمية. (1)
 - تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي للكشف عن مقدار المساهمة في تحقيق المهام وطرح الخدمات التي تحقق الرضا، والحرص على تنفيذ القرارات التنظيمية بناء على الأداء الجيد للأفراد ضمن خطة تنمية تحدد فيها المسؤوليات الوظيفية في كنف مناخ تنظيمي يأخذ بأهمية الدور وكفاءة الأداء. (2)
 - قياس الإنتاجية من خلال تحديد القيمة المضافة من طرف الموارد البشرية الناشطة في المنظمة والتعرف على إمكانية الاستثمار في قدراتهم لتحقيق الفعالية التنظيمية بشكل مستدام. (3)
- الملاحظ مما ذكر أنّ أهداف تقييم الأداء الوظيفي ترتبط أساسا بتنمية الأفراد وتحسين مساهمهم الوظيفي ما من شأنه تحقيق أهداف المنظمة، وبناء على ذلك يمكن حصر تلك الأهداف فيما يلي:
- **أهداف تطويرية:** أي أنّ الغاية من عملية تقييم الأداء الوظيفي هي تطوير المهارات والأداء الفردي والجماعي لأفراد المنظمة سعيا للقضاء على مؤشرات ضعف الأداء التنظيمي العام، والعمل على تحقيق الفعالية وفق التحديد المسبق لاحتياجاتهم التدريبية.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص: 259.

² Recueil de gestion politique, **politique d'évaluation du rendement et de développement des compétences** du personnel d'encadrement, CANADA : Cégep de Lévis Lauzon, 2000, P : 05.

³ هبة صبحي، "أنواع تقييم الأداء الوظيفي، ومعايير، والمعايير المترتبة عنه"،

15) ، <https://qorrectassess.com/ar/blog/types-of-employee-performance-evaluations>

ديسمبر 2023)، (11:34).

- أهداف قيادية وقرارية : تتمحور حول مساعدة القادة والمسؤولين في إتخاذ قرارات بشأن التوظيف والترقية والتحكم في المسارات المهنية للأفراد ومعرفة سبل تنميتها وتطويرها بالاعتماد على نتائج التقييم التي تعكس صورة عن توجهات الأداء الوظيفي في المنظمة والسعي لرسم خطط واتخاذ قرارات تتوافق مع قدرات الأداء لدى الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى تمكين القادة من معرفة قصور الإشراف.

- زيادة الثقة والشفافية بين أعضاء المنظمة: يضيف استناد عملية تقييم الأداء على طرق ومعايير عادلة ومنصفة نوعاً من الرضا المُعزز للثقة وروح التعاون بين جميع أفراد المنظمة في مختلف وحداتها.

2. خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

تتميز عملية تقييم الأداء الوظيفي بالعديد من الخصائص التي يمكن تحديدها على النحو التالي⁽¹⁾:

- الإستمرارية: أي أنّ تقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- الموضوعية والملائمة: هي عملية تتطلب وجود شخص له القدرة على ملاحظة ومراقبة الأداء وفق إجراءات محددة باستمرار ليضمن موضوعية التقييم بعيداً عن التحيزات الشخصية، في ظل وجود توافق بين نظام التقييم المتبع وطبيعة العمل بما يشمله من مسؤوليات ومهام.
- الشمولية والوضوح: لأنه نظام يشمل جميع العاملين بغض النظر عن مستوى وظائفهم أو مواقعهم.

¹ يوسف كامل عايد الزيادين، " أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعة الإستخراجية في الأردن "، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

- **الصدق والبساطة:** أي أن أداة التقييم تطرح مخرجات تقييمية صادقة لا يمكن التلاعب بها ⁽¹⁾، خاصة ما يتعلق بالملاحظة المباشرة حيث يجب على الملاحظ أن يكون صادقاً فيما لاحظته أثناء مراقبته وتقييمه للموارد البشرية، بشكل يسهل على المشرفين والعمال فهم عملية التقييم بسهولة. ⁽²⁾

مما سبق يمكن تلخيص أهم خصائص تقييم الأداء الوظيفي بالقول أنها عملية مستدامة الأثر بما أنها ترافق الحياة الوظيفية للأفراد في المنظمة من بداية توليهم مناصبهم لغاية نهاية مساهمهم الوظيفي، وأنها تحتكم للموضوعية وعدم التحيز في فحص مستويات الأداء وفي الاختلافات بين القدرات الوظيفية في ظل منظمة تتسق بين أسلوبها في تقييم موردها البشري وبين أساليب العمل بوضوح وباعتماد آليات تقييم تعين المشرفين للحصول على نتائج تقييم أداء فعالة.

المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

يتم تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات وفق عملية مرحلية وطرق تعكس تعدد الأساليب الخاصة بذلك حيث:

1. مراحل تقييم الأداء الوظيفي: تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي بأربع مراحل منسقة لا يمكن الإخلال

بترتيبها وهي كالاتي ⁽³⁾:

¹ نظمي شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص: 77.

² نور الدين عسلي، " الإتجاهات في التنظيم وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية -ولاية المسيلة- "، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص: 362، 364.

- **مرحلة تحليل الوظائف:** تُعتمد لتحديد عنوان وشروط الأداء بدءا بدراسة وظيفة معينة في المنظمة بهدف الفهم العميق لماهيتها ومتطلبات شغلها ومسؤولياتها بشكل دقيق.
 - **مرحلة تحديد مقاييس الأداء:** بتحديد أهداف تلك الوظيفة لتكون مقياسا لأداء الفرد وموجهة له في فترة زمنية معينة حيث نجاحه في القيام بمهامه تعكس فاعلية أدائه وفشله يعكس ضعفه.
 - **مرحلة تسهيل وتشجيع الأداء:** بإزاحة العوائق الوظيفية وضخ الموارد الكافية واختيار الأفراد الكفيلين بتحقيق إنجاز تنظيمي مميز، وذلك بتحفيزهم بمختلف التعويضات والمنح التشجيعية.
 - **مرحلة التقييم:** أي تحديد نقاط ضعف الأفراد بهدف تحسين أدائهم.
- ومع ذلك فإن المراحل المذكورة ليست ثابتة بحكم اختلاف المهتمين بموضوع تقييم الأداء حول المراحل الواجب تتبعها إذ طرحت مراحل أخرى بشأن ذلك من ضمنها ما يلي⁽¹⁾:
- **مرحلة وضع الأهداف:** يتم خلالها إختيار أهداف محددة تتطلب نوعا من الأداء لتنفيذ المهام.
 - **مرحلة وضع نظام لمتابعة الأداء:** من خلال تجميع البيانات المساعدة على متابعة الأداء مع وجوب التأكد من أن جميعها تتعلق بمتابعة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.
 - **مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** ذلك لتوضيح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء.
 - **مرحلة تقييم النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية:** من خلال القيام بتعديلات في الأداء بعد تقييمه عبر جملة من القرارات بناء على النتائج المحصلة.

¹ سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، مرجع سبق ذكره، ص: 69، 70.

ليس ذلك فحسب بل تعددت التصنيفات المرحلية لتقييم الأداء الوظيفي وهناك من يحصر العملية في مراحل موجزة بدءا بجمع البيانات والمعلومات بطريقة إحصائية، وإجراء عملية التقييم، فمتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات، ثم تحديد الانحرافات والنقائص في الأداء، وكخطوة أخيرة تحليل البيانات المرتبطة بالنشاط المقيم. (1)

2. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

إن طرق تقييم الأداء الوظيفي ما هي إلا أسلوب لتقدير وفحص الأداء العام للمورد البشري وقياس مدى كفاءته، وهناك أكثر من طريقة للتحقق من ذلك تعتمد فيها المنظمة طرقا تقليدية وأخرى حديثة تخصص لها ميزانية وأدوات كالملاحظة والتقارير تعين القادة والمشرفين على إكمال مهمتهم التقييمية في ظروف تنظيمية تتوفر فيها الشروط اللازمة، وفيما يلي مجموعة من طرق تقييم الأداء:

1.2 الطرق التقليدية:

1.1.2 طريقة الترتيب البسيط: هي طريقة سهلة وبسيطة يقوم من خلالها القائد بترتيب العاملين ترتيبا تنازليا من الأحسن على الأسوء دون الاعتماد على معايير معينة إذ ترتبط عملية التقييم هنا على مخرجات الأداء الكلي للأفراد الذي يعكس الأداء التنظيمي العام (2)، والشكل الآتي يبين نموذج الترتيب البسيط لتقييم الأداء:

¹ الأخضر لقلبي، دراسات في المالية والمحاسبة، مصر: دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018، ص: 93.

² مجد فرارعة، "طرق تقييم الأداء"،

<https://mawdoo3.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82%D8%AA%D9%82%D9%8A%>

[D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1](https://mawdoo3.com/%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1) ، (16)

ديسمبر 2023)، (11:58).

شكل رقم (05): نموذج الترتيب البسيط لتقييم الأداء

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها اذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم، وضع اسم الموظف ذو الرتبة الأعلى على السطر (1) والأقل رتبة على السطر (20)، ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2) والأقل الثانية في الرتبة على السطر (19).... وهكذا.

الموظفون الأعلى رتبة	
-1	-11
-2	-12
-3	-13
-4	-14
-5	-15
-6	-16
-7	-17
-8	-18
-9	-19
-10	-20
	الموظفون الأدنى رتبة

المصدر: يوسف كامل عايد الزيادين، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

2.1.2 طريقة التوزيع الإجباري: تعين هذه الطريقة على تخلص القائم بعملية تقييم الأداء (القائد) من التحيز إلى الحد الأدنى أو الأقصى عند استخدام معايير التقييم حيث تخصيص 10 بالمائة من الأفراد عن الحد الأقصى للمقاييس و20 منهم في المستوى الأعلى من المتوسط، و40 منهم في المستوى المتوسط، ثم الباقي الذي يكون قدره 10 بالمائة يخصص في المستوى الأدنى للمقياس، فبالاعتماد على هذا التقسيم النسبي يتقادى القادة في المنظمات تصنيف كافة الأفراد في مستوى أداء واحد. ⁽¹⁾

¹ زاهد محمد ديري، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 201.

3.1.2 طريقة المقارنة الثنائية: تعتمد هذه الأخيرة على مقارنة المشرف لمؤوسيه بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء، فعلى سبيل المثال لتقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص أ، ب، ج نقوم بتقييم هذه المجموعة في شكل ثنائيات ويختار الأفضل في كل ثنائية ثم في كل المجموعة ⁽¹⁾، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02): طريقة التقييم بالمقارنة الثنائية

العامل ج	العامل ب	العامل أ	
-	-		العامل أ
+		+	العامل ب
	-	+	العامل ج
0	2-	2+	نتائج المقارنة
الثاني	الثالث	الأول	الترتيب

المصدر: نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

4.1.2 طريقة الوقائع الحرجة: يقصد بها تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، حيث يطلب من القائم بالتقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد الوقائع التي تصادفهم أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، والحرص على معرفة عددها ومدى تأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب. ⁽²⁾

2.2 الطرق الحديثة:

¹ نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

² نعيمة فضيل، " أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين "، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص: 97.

1.2.2 طريقة الإدارة بالأهداف: يتم خلالها تقييم الأداء بناء على قدرة العمال في تحقيق الأهداف التنظيمية، بدءا بتحديد تلك الأخيرة بالإشتراك بين الرؤساء، ووضع خطط عمل وتنفيذها، ثم تحديد عناصر المراقبة، وفي الأخير إستعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

2.2.2 طريقة الأحداث الجوهرية: تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث المهمة التي يشارك فيها الأفراد في المنظمة حيث يعتبر الفرد مهما إذا طرح أداءً فعالاً ومهماً، ويعتبر فاشلاً إذا تسبب في فشل مهامه متسبباً في أحداث تنظيمية سلبية⁽²⁾، وتعتبر الأحداث الجوهرية مواقف إستثنائية تعكس القرارات الإدارية والمواقف البطولية، وكذا التصرفات الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج رائعة للمنظمة.⁽³⁾

3.2.2 طريقة قوائم المراجعة: هي طريقة يعتمد فيها تقسيم الأداء إلى مهام ومراعاة السلوك المراد ملاحظته في فرد واحد في نفس الوقت، والانتباه على نقاط محددة في قائمة محددة بعيداً عن الانطباع العام⁽⁴⁾، والقائمة الموالية مثال توضيحي على هذه الطريقة:

جدول رقم (03): جدول مبسط لطريقة التقييم عبر قوائم المراجعة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الخامسة، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011، ص : 100.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008، ص: 180.

³ بوعبد الله سمير، " إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك (2005-2015)"، أطروحة دكتوراه، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص: 111.

⁴ بشرى توفيق عبد الرزاق، " قوائم المراجعة أو التقدير"، <https://ictuse.yoo7.com/t2974-topic>، (20) ديسمبر 2023، (15:48).

العدد	العبارات النمطية	نعم	لا	تأشير المقيم	وزن العبارة
	- هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟	...	...		
	- هل يحرص الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد؟	...	...		
	- هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية؟	...	...		
	- هل هو مواظب على الحضور؟	...	...		
	- هل لديه قدرة على اتخاذ القرار؟	...	...		
	- هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟	...	...		
	- هل لديه رغبة في الابتكار والتجديد؟	...	...		
درجة أداء العامل النهائية					
.../...					

المصدر: نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

4.2.2 طريقة التقدير الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء الأفراد في المنظمة بالاعتماد على

لجنة مكونة من عدة أعضاء يكون لديهم دراية بأداء العامل وأحدهم هو رئيسه المباشر حيث يتشاورون بخصوص التقييم الذي يعده ذلك الأخير للنظر في مستوى العامل.⁽¹⁾

من خلال ما تم تناوله في هذا المطلب يتضح تعدد طرق تقييم الأداء الوظيفي بين التقليدية والحديثة، بين الكمية والكيفية، غير أن تنوعها لا يعني اعتماد إحداها والتخلي عن أخرى فلا الأولى تعبر عن قلة أهميتها وعدم جدواها، ولا الثانية تعبر عن تطور أساليب التقييم بشكل جذري لأن اعتماد إحداها دون غيرها يعود لطبيعة المنظمة، طبيعة العمليات التنظيمية فيها، وكذا وتيرة الأداء الوظيفي الجزئي والكلي لموردها البشري بالإضافة للظروف التي تمر بها المنظمة والتي تجعلها تختار الطريقة التي تناسبها.

¹ ليلي الألفي، المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2023، ص: 75، 76.

المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

على الرغم من كون تقييم الأداء الوظيفي عملية نسقية مخططة، لها ضوابطها التنظيمية من معايير وطرق تعكس حجم أهميتها ومدى صرامتها كمسؤولية تعكس قدرة القادة والمشرفين في التحكم في الأداء الفردي والجماعي للموارد البشرية في المنظمة، إلا أن ذلك لا يعني انعدام العراقيل أو المعوقات التي قد تحول دون تنفيذها على أكمل وجه، ومن لعل أبرز ما يعرقل سيرها بفعالية كجهل القائمين بها للمهام الموكلة للعاملين وبطبيعة نشاطهم، وتحيزهم واهتمامهم بالناشطين في المستوى القريب من الإدارة العليا بخلاف المستوى التنظيمي الأدنى، أو تفضله لشخص ما دون غيره، ناهيك عن تلك المعوقات المرتبطة باعتماد معايير غير قابلة للقياس.⁽¹⁾

لا يقتصر الأمر على ذلك فحسب بل يعتبر التركيز على حداثة الأداء الوظيفي أحد تلك المعوقات التي يظن القائمون بالتقييم بأن آخر أداء للعامل هو الجدير بالتقييم وإغفال أهمية المجهودات التراكمية السابقة، ناهيك عن الوسطية في التقييم حيث يقدم المشرف تقديرات متوسطة لكافة العمال تفاديا لانتقادات من جهة ولاستفسارات الإدارة العليا حول التقييم، ومن جانب آخر قد تكون مقاومة العمال لعملية تقييمهم من أبرز المعوقات كونهم يصنفونها ضمن الضغوطات الوظيفية التي تجعلهم محط أنظار الإدارة باستمرار.

من خلال ما تم تناوله بخصوص معوقات تقييم الأداء الوظيفي، يمكن تقديم تصنيف آخر لها وحصرها

على النحو التالي:

¹ زهرة مصطفى، " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية "، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017، ص: 64.

- **معوقات إجرائية:** تكمن في طبيعة العملية التقييمية ومدى وجود التنسيق الكافي بين القائم بها وبين المخطط لها، وكذا مدى مراعاة الأسلوب اللازم إتباعه أثناء التقييم والذي يحقق تجاوب الأفراد مع أساسيات العملية وقدرتهم على طرح المخرجات التي تخول الحكم على فعالية أدائهم.
- **معوقات بشرية:** ترتبط هذه الأخيرة بتفاوت المستويات الوظيفية والقدرات والمهارات المهني التي تستوجب تقديم التقييم الأنسب لكل فئة حيث لا يمكن تقييم عاملين على المستوى التنفيذي بنفس معايير التقييم التي تتناسب مع المستوى التشغيلي.
- **معوقات تقنية:** عدم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للحفاظ على الأرشيف التقييمي للموارد البشرية الناشطة على مستواها والذي من شأنه مساعدتها على مقارنة الأداء الماضي، الحالي، وتوقع الأداء المستقبلي.
- **معوقات بيئية:** هناك منظمات ينشط أفرادها خارج أسوارها (الورشات، والمجمعات)، بالتالي تحدث صعوبة الانتقال لتقييمهم والتماطل بشأن ذلك قد يأخذ فترة زمنية طويلة ما يعيق من عمل المنظمة ويحد من فرص نجاحها.

المبحث الثالث: إدارة الأداء الوظيفي.

يتناول هذا المبحث بمطالبه الأربعة أحد أهم المفاهيم التنظيمية ألا وهو إدارة الأداء الوظيفي الذي يأخذ حيزا من الاهتمام في المجال الإداري بشكل عام بما فيه إدارة الموارد البشرية، حيث يتناول المطلب الأول تعريفا له، وخصص المطلب الثاني لأهدافه، في حين تطرق المطلب الثالث لمراحل ومتطلبات إدارة الأداء الوظيفي، أما المطلب الرابع والأخير فعالج التحديات المرتبطة بإدارة الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف إدارة الأداء الوظيفي.

يعتبر البعض مصطلح إدارة الأداء الوظيفي على أنه مجرد تقييم للأداء، ولكنه في الحقيقة طريقة موجهة ومستمرة نحو الهدف للتقييم وإدارة وقياس وتطوير أداء العاملين ومواءمة أدائهم مع أهداف المنظمات⁽¹⁾، والملاحظ من هذا التعريف أن إدارة الأداء الوظيفي هي عملية شاملة تهدف لتحسين أداء العاملين، وتتمحور حول التقييم والمراقبة والتطوير لضمان تحقيق الأداء الوظيفي الجيد، بالتالي تحقيق أهداف المنظمة خاصة أنها تساهم في تطوير ثقافة الأداء من خلال إيصال الرسالة التي مفادها أن الأداء العالي مسؤولية مخططة مستمرة للإدارة العليا بمساعدة ومشورة كافة الموارد البشرية، باعتماد التنظيم والمراقبة والتحكم في الأنشطة وتوفير قيادة ذات كفاءة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتلبية إحتياجات ومتطلبات الأطراف الفاعلة.

ذلك وتعرف إدارة الأداء الوظيفي بأنها عملية تنظيم وتطوير الموارد البشرية عبر تنمية أنشطة العمال ووظائفهم من خلال قيادة قادرة على الإحتكاك المباشر مع المرؤوسين.⁽²⁾

¹ GARY Dessler, **Human Resource management**, thirteenth edition, United states of america : Library of congress cataloging –in-Publication Data, 2013, p : 286.

² Michael ARMSTRONG, stephen Taylor, **Human resource management practice**, 13th edition, United Kingdom : British library cataloging-in Publication Data, 2014, p : 62.

من خلال ذلك، يتضح بأن إدارة الأداء الوظيفي عملية تطويرية تهدف إلى تنمية أداء العاملين بالاستناد على قيادة تشاركية.

كما عرّفت إدارة الأداء الوظيفي بأنها نهج لإدارة الأفراد، وأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والأدوات والعمليات المستخدمة من قبل الرؤساء للتخطيط والتوجيه وتحسين أداء الموظفين بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة⁽¹⁾، بمعنى أنّ إدارة الأداء الوظيفي هي عملية مُمنهجة لها متطلبات ينبغي توفيرها لجعل أداء الموارد البشرية موجها بالشكل الذي يمكنه من تنفيذ الخطط البعيدة المدى التي ترسمها المنظمة.

ذلك وأشيرَ لإدارة الأداء الوظيفي على أنها عملية مستمرة، الغاية منها هو تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الإلتزام به من الموظف، وقياسه، وتطويره وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها.⁽²⁾

الملاحظ من خلال هذا التعريف، أن إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تضبط أداء الموظفين، وتدفعهم لتحمل مسؤولياتهم الوظيفية لتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهداف المنظمة بالتركيز على تقييم وتوجيه وتطوير الأداء بشكل مستمر.

¹ Trevor amos, Noel pearse, Liezel riston, **Human resource management**, fourth edition, south Africa : Juta company, 2016, p : 355.

² عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي: مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، المملكة العربية السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر، 2019، ص: 10.

بالإضافة للتعريفات السابقة فُصِّرت إدارة الأداء الوظيفي بأنّها العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أنشطة الموظف وفرق العمل، وجعل مخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال وضع نظام يجعل العاملين ينشطون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة⁽¹⁾، بمعنى أن إدارة الأداء الوظيفي أسلوب يساعد على ضمان انشغال الأفراد بوظائفهم بالقدر الذي يمكنهم من تحقيقهم للأهداف التنظيمية.

زيادة على ما سبق ذكره عرفت إدارة الأداء الوظيفي على أنها نظام يتم من خلاله تحسين أداء الموظفين لتحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية للمنظمة، وأنها سياسة تنظيمية تتدرج في إطار التحسين المستمر من خلال العمل على تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المقسمة بحسب الخطوط الإستراتيجية المرسومة من قبل المنظمة⁽²⁾، فمن خلال هذا التعريف يتبين بأن إدارة الأداء الوظيفي هي نسق تنظيمي يهتم بتحسين أداء الموارد البشرية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي (أدنى مستوى في المنظمة) من خلال تحديد مسبق لمؤشرات الأداء الواجب تحقيقها في كل مستوى.

من خلال ملاحظة التعريفات السابقة تبين بأنها اشتركت في تطرقها لمفهوم إدارة الأداء الوظيفي في مجموعة من النقاط كاعتباره عملية تنظيمية، تطويرية، مستمرة، تحقق في إطار استراتيجي ممنهج في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، وانطلاقاً من ذلك يمكن تعريف إدارة الأداء الوظيفي إجرائياً بالقول: "هي عملية تنظيمية معيارية تستهدف القدرات البشرية في المنظمة سواء فرادى أو جماعات (فرق عمل) والوقوف على كافة الجوانب المرتبطة بأدائهم الوظيفي وضمان توجيههم بجد لتحقيق فعالية تنظيمية.

¹ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة: مركز

بحوث شرطة الشارقة، 2009، ص: 20.

² Laure Piana, " Gestion de la performance : définition et bonnes pratiques ", <https://factorial.fr/blog/gestion-performance-definition/>, (23 décembre 2023), (15:02).

المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء الوظيفي.

تهدف إدارة الأداء الوظيفي لتحقيق جملة من الأهداف يمكن تصنيفها إلى ما يلي⁽¹⁾:

- **أهداف إستراتيجية:** يتم عبرها الربط بين أهداف المنظمة والأهداف العمالية، وتحديد السلوكيات التي تتناسب مع النتائج الواجب تحقيقها، وكذا خصائص الفئة القادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- **أهداف إدارية:** تعتمد من خلالها المنظمات على مخرجات عملية تقييم الأداء الوظيفي لموردها البشري لاتخاذ قرارات إدارية تنموية تحفز وتنمي العاملين نحو الأفضل أو تنبيههم وإنذارهم، أو ترقيةهم.
- **أهداف تنموية:** بمعنى تنمية قدرات ومهارات المورد البشري في المنظمة وترقية مستوى أدائهم من خلال تحديد مجال قصورهم ومعالجته.

لا تقتصر أهداف إدارة الأداء الوظيفي على ذلك بل تتعداه لأهداف أخرى تخص تحقيق الرضا والولاء التنظيمي، من خلال تطوير أداء عناصر بشرية مستهدفة وجعلهم مؤهلين للنهوض بالأداء العام للمنظمة وبناء أجيال عمالية تتناسب مخرجاتهم مع معايير الأداء الحالي والمستقبلي.⁽²⁾

ومع ذلك قد أختلف في تحديد أهداف إدارة الأداء الوظيفي بشكل شامل، ومن بين الأهداف التي

يتم تناولها في الدراسات التنظيمية ما يلي⁽³⁾:

¹ محمد سرور الحريزي، علم النفس الإداري، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر، 2016، ص: 273.

² Creaholic Pulse Feedback, "gestion de la performance, s.d", <https://www.start-pulse.com/fr/ressources/centre-de-connaissances/gestion-de-la-performance-comment-la-reussir>, (26 décembre 2022), (18:46).

³ عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2010، ص: 59.

- **الرفع من أداء المنظمة:** إن اعتماد تسيير الأداء بشكل مستمر ومنظم على المدى البعيد يحقق مفهوم القوة التنظيمية من خلال التحسين في أداء كل العاملين.
 - **زيادة الموائمة بين جهود العاملين وأهداف المنظمة:** إن دراية الأفراد العاملين بأهداف منظماتهم وكيف أنّ عملهم يعين على تحقيق ذلك، يؤدي حتما إلى زيادتهم وسعيهم لتحقيق الأفضل.
 - **زيادة استبقاء والتزام العاملين:** تعتبر إدارة الأداء الوظيفي من أهم العناصر الرامية إلى خلق مناخ تنظيمي جذاب للموارد البشرية ومنه زيادة التزامهم وولائهم لمنظماتهم ولوظائفهم.
 - **زيادة كفاءة العاملين:** لأنّ معالجة فجوات الأداء هي الأخرى من أهم عناصر إدارة الأداء الوظيفي.
- من خلال الأهداف المذكورة سلفا يتضح بأن أهداف تقييم الأداء الوظيفي شملت جانبا تنظيميا وآخر بشريا، غير أن هناك من يركز على العنصر الأخير باعتباره محور الأداء والمعني بتقييمه وكذا إدارته من منطلق أنّ مصدر الأداء هو العاملون القائمون به، وعليه فإن أهداف إدارة الأداء وفقا لذلك تتمحور حول الآتي⁽¹⁾:
- مراقبة أداء الأفراد بشكل دائم بالاعتماد على تقييم الأداء في الإشراف على الموظفين وملاحظة التنفيذ التام للمهام الموكلة إليهم.
 - دعم العاملين لتحقيق الاجتهاد الوظيفي وجعلهم يدركون بأنّ ذلك يعتمد على تقييم الإدارة لهم.
 - دراسة إمكانية تعيين عناصر بشرية جديدة بشكل ثابت بعد عملهم لفترة تجريبية معينة.
 - تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء ودور ذلك في طرح الخدمات التنظيمية بأنواعها.
 - معرفة الصلاحيات الخاصة بنظم الموظفين الأخرى.

¹ سيد عبد النبي محمد، " أهمية وأهداف تقييم الأداء في المؤسسات "،

<https://mail.almerja.com/reading.php?idm=187349>، (27 ديسمبر 2023)، (23:11).

- إكتشاف المشكلات الإدارية.

المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات إدارة الأداء الوظيفي.

يتناول هذا المطلب مراحل ومتطلبات إدارة الأداء الوظيفي وتجدر الإشارة إلى أن تعدد الأولي قد يحتاج حسب الضرورة التنظيمية لجملة من المتطلبات التي تحتاجها كل خطوة من خطوات التسيير الأدائي في المنظمة حيث:

1. مراحل إدارة الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأداء العملي للمهام والواجبات التي تكلف بها شخص في سياق عمله، ويمكن إتباع مراحل معينة وتلبية متطلبات محددة لضمان تحقيق هذا الأداء وإدارته ولعل أبرزها ما يلي⁽¹⁾:

- **تحديد الاحتياجات وإشراك أصحاب المصلحة:** أي تحديد أهداف المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية بشكل واضح، وضمان دعم أصحاب المصلحة في مختلف المستويات أي الذين يخدمهم أن يكون الأداء التنظيمي الفردي والجماعي فعالاً.

- **اختيار طرق التقييم، ووضع معايير للأداء والتدريب:** من خلال اختيار أساليب التقييم المناسبة للمنظمة، وتحديد معايير تعكس مستويات الأداء التنظيمي الكلي.

- **التعريف بالأهداف الفردية والجماعية:** اختيار أهداف تتناسب مع الإستراتيجية المخطط تنفيذها.

- **المراقبة المستمرة والتغذية الراجعة:** بإنشاء رقابة منتظمة للأداء تتلاءم مع ثقافة التغذية الراجعة.

¹ Légal PME, " la gestion de performance en entreprise: un pilier clé pour la réussite " , <https://legalpme.be/gestion-performance-entreprise/> , (28 décembre 2023), (19:12).

- التقييمات الرسمية والتطوير: تنظيم فترات التقييم وتحديد مراحل تنفيذ الخطط التنموية للأداء.

- التقدير والمكافأة: تشجيع الأداء الاستثنائي بإنشاء نظام خاص بالمكافآت والتعويضات.

من خلال المراحل المتطرق إليها سلفا يتضح بأن عملية إدارة الأداء الوظيفي تركز بشكل كبير على الأهداف المرجو من تحقيقها والتي تمس بالخصوص أصحاب المصالح والإطار الاستراتيجي للنشاط التنظيمي الكلي، غير أنه لا يمكن الجزم بأنه التعداد المرحلي الوحيد أو الطبيعة المرحلية الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها بغية إدارة الأداء بل غالبا ما تعتمد المنظمات التسلسل المرحلي التالي:

1.1 تخطيط الأداء الوظيفي: كجزء من التخطيط العام الذي يتيح فهم الأهداف الرئيسية، وهو يتم عادة من أعلى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، ضمن إطار تشاركي تترجم خلاله كافة التحديات التي تواجه الأداء الفردي والجماعي في المنظمة، لتعزيز معايير التوسع في التطوير الوظيفي.⁽¹⁾

2.1 توجيه الأداء الوظيفي: يهتم الأفراد ذو الأداء الموجه نحو تحقيق أهداف معينة إيجابيا بالتدريب والتقييم بشكل إيجابي فيغيرون توقعاتهم بخصوص قدراتهم الثابتة، وينفتحون بدورهم أيضا على بيئات التعلم التي تشجع على خلو الأداء من الأخطاء وتحويله لأداء متقن يمتاز بالكفاءة والمرونة.⁽²⁾

3.1 مراجعة الأداء: المطلوب من عملية مراجعة الأداء هو توفير الدعم للعامل وتقديم النصائح التي يمكن أن تساعد في تطوير أدائه.⁽³⁾

¹ Jean Claude Bernatchez, **L'appréciation des performances au travail de l'individu a l'équipe**, CANADA : presse de L'université de QUEBEC, 2003, P: 31.

² Frank J. Landy, Jeffry M. Conte, **work in the 21st century an introduction to industrial and organizational psychology**, third edition, USA: weily publisher, 2010, P: 322.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 101.

4.1 تقديم المكافآت الخاصة بالأداء: لأن المكافآت تعزز الأداء الإيجابي، وتشجع السلوكيات التنظيمية التي تجعل الأفراد راضون على ما قدموه من أداء، كما تدفع الإدارة العليا للرضا عن أدائهم كذلك، إذ غالبا ما تعكس مضاعفة الجهود التنظيمية لديهم عن رغبتهم في الحصول على محفزات وثناءات مادية كانت أو معنوية تشجعهم وتعبر عن مكانتهم بالنسبة لبيئتهم الوظيفية. (1)

5.1 التغذية العكسية: تعتبر المرحلة الأخيرة ضمن مراحل نظام إدارة الأداء الوظيفي في المنظمة، والتي تعين على التعرف عن مدى قدرته بما يتضمنه من عمليات فرعية على تحقيق النتائج المطلوبة والتي خطط لها صانع القرار بشكل مسبق، من خلال مقارنة مدخلاته بمخرجاته ومعرفة مستوى الانحرافات الحاصلة (2)، فإما أن تكون إيجابية أو سلبية ومن عناصرها ما يلي (3):

- **النتائج:** تشترط مستوى مخرجات أداء معينة تتطلب الإدارة والتقييم والتوجيه.
- **البيئة:** يقصد به نطاق الأداء التنظيمي التابع للمنظمة سواء داخليا أو خارجيا.
- **التغذية الراجعة:** استقبالها للمعلومات من قبل القائم على إدارة الأداء بشأن مخرجات عمل الأفراد في المنظمة، والتي تعين على تقييم الأساليب التنظيمية المتبعة في التحكم في الأداء.
- **التأثير:** انشغال الأفراد في المنظمة بما أعطي إليهم في إطار إدارة أدائهم.

¹ عبد الهادي السيد عبده، وهج التعلم مؤثرات وضرورات، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2022، ص: 319.

² عبد الناصر ملك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، د.م.ن. د.د.ن، 2014، ص: 35.

³ مارغريت دايرسون، التغذية الراجعة، الطبعة الثانية، الدوحة: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، 2008، ص ص:

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الفعالة للأداء تسعى لتحقيق التفاعل بين الموارد البشرية والإدارة، والتشجع على تحسين الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنها تعمل على زيادة كفاءة العمل عبر مجموعة من المراحل بدءا بتحديد الأهداف وصولا إلى معالجة القصور في الأداء الفعلي.

2. متطلبات إدارة الأداء الوظيفي:

تعين معرفة متطلبات إدارة الأداء الوظيفي المنظمة على الاستعداد للمضي قدما وتطوير مجالات تتعلق بتصنيف ونزاهة الواقع التنظيمي لذا لا بد من معالجة النقص العام في كافة العمليات التنظيمية وذلك بتوفير المتطلبات الآتي ذكرها⁽¹⁾:

- **الخطة الإستراتيجية:** يعين وضع خطة إستراتيجية لإدارة الأداء الوظيفي على التخطيط بعيد المدى للتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء العام للمنظمة بموردها البشري، وتحديد المجالات المستهدفة في الأداء وما ينبغي تجديده وتحديثه لتمكين المنظمة من اقتناص الفرص المستقبلية.⁽²⁾

- **الشفافية التنظيمية:** بمعنى وضوح التعليمات ودقة الأعمال المنجزة وإتباع ممارسات واضحة وسهلة تعين على اتخاذ قرارات موضوعية والقضاء على مشكلة تباين المعلومات المرسله للأفراد على اختلاف مستواهم في المنظمة، بهدف تفادي الأخطاء الوظيفية وضمان الأداء السليم للمهام الموكلة إليهم، وحثهم على الانفتاح على كافة الأنشطة لتسهيل التنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية.⁽³⁾

¹ Govert van sandwijk, " performance management " , <https://timetogrowglobal.com/what-are-the-key-requirements-for-performance-management/>, (3 January 2024), (19:07).

² سميرة حسن عطية، "دور التخطيطي الاستراتيجي في التطوير الإداري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2019، ص: 316.

³ أمال حفاوي، وآخرون، "أثر ممارسة الشفافية التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، جامعة العربي التبسي، 2021، ص: 46.

- **المرونة التنظيمية:** قدرة الأداء التنظيمي العام على التفاعل والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتكوين القدرات الديناميكية المساعدة على تطوير الموارد البشرية وجعل أداءهم يتكيف مع المتطلبات المفاجئة بإعادة تصميم الوظائف لتحقيق نمط من الأداء الوظيفي المستدام. (1)
- **القيم التنظيمية:** بمعنى جعل الموارد البشرية في المنظمة تدرك منذ تعيينها بأن هناك قيم ثابتة ينبغي أن يكون الأداء الوظيفي مضبوطا عليها والتي تعتبر معيارا لتوجيه سلوكهم الوظيفي وقواعد تسري عليها المنظمة، فتمنحها هوية موحدة تشمل كافة المستويات الوظيفية وكذا القائمين عليها. (2)
- **وصف جاد للوظائف:** يعين هذا على تحديد المسؤوليات في المنظمة وحسن توزيع المهام والأدوار وتقادي التضارب والازدواجية، غير أنه قلة من المنظمات من تأخذ بأهميته على محمل من الجد، كما أنه عادة ما يتم إعداده بطريقة غير مدروسة فيتسبب في تقلص وتمدد الوظائف وإحداث خلل في سير المهام. (3)
- **إدارة الأداء بالأهداف:** هي طريقة يحدد من خلالها القادة في المنظمات الأهداف المتوقع تحقيقها من خلال إدارة الأداء الوظيفي، وتحديد مجالات المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة بالاعتماد على مقاييس موجهة لتفعيل المساهمات الوظيفية لكافة الأفراد. (4)

¹ مسعودة بلخضر، "مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثرها بالفروق الشخصية والمهنية"، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2022، ص: 425.

² العيد جغل، الأزهر ضيف، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين"، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، المجلد 09، العدد 04، الجزائر، جامعة الوادي، 2021، ص: 85.

³ نديم أسعد، " أهمية تطبيق الوصف الوظيفي "

⁴ رايح برياح، "الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض كأسلوبين من أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بالمركبات الرياضية بالمسيلة"، *مجلة معارف*، المجلد 13، العدد 04، جامعة البويرة، الجزائر، 2018، ص: 482.

- تدريب المورد البشري في المنظمة: تحرص المنظمات في ظل تسارع التغيرات الخارجية ذات التأثير في بيئتها الداخلية لرفع مستوى أدائها التنظيمي وتحسين مخرجاته كمّا ونوعاً وخفض التكاليف التنظيمية، ناهيك عن كونه يسهل التنسيق بين العمليات التي يترجمها أداء الأفراد، وبين ما تم رسمه من أهداف موفراً بذلك بنية وظيفية آمنة تشجع على الإبداع بدل التركيز على تدارك الأخطاء. (1)

- العمل بنظام التحفيز: يعبر هذه الأخير عن اعتراف المنظمة بقدرة الأفراد على تحقيق مستويات أداء جيدة ومتقنة، وعن رغبتها في التشجيع على مواصلة وتيرة الأداء المحققة ومضاعفتها، ومنه فهي أنظمة تثير السلوك الوظيفي لديهم، وتدفعهم لإشباع حاجياتهم الوظيفية بفضل جهودهم. (2)

من خلال ما تم تضمينه في هذا المطلب يتضح لنا بأن متطلبات إدارة الأداء الوظيفي، التحكم فيه، توجيهه، تقييمه، تصويبه وغيره من العمليات الهادفة لتحقيق أداء فعال تشترط جملة من المتطلبات التنظيمية منها ما يرتبط بطبيعة المنظمات وعلاقتها ببيئتها الخارجية وما تطرحه هذه الأخيرة من متغيرات، ومنها ما هو مرتبط بالعمليات التنظيمية المتعلقة بالأداء الوظيفي على غرار وصف الوظائف التدريب والتحفيز، إلى جانب متطلبات تخدم البيئة التنظيمية للتمكن من التحكم في زمام عملية إدارة الأداء على غرار الشفافية والمرونة التنظيميتان.

المطلب الرابع: تحديات إدارة الأداء الوظيفي.

بعض النظر عن كون إدارة الأداء الوظيفي عملية تنظيمية هامة لها أهدافها ومراحلها ومتطلباتها، إلا أن خلوها من المشكلات أمر غير وارد في كنف بيئات تنظيمية تتحكم متغيراتها في طبيعة سير هذه

¹ حسينة بلهي، "التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 22، العدد 03، الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، 2017، ص: 116.

² نعيمة سعداوي، "نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة" مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة، 204، ص: 238.

العملية، حيث أنها عادة ما تكون عرضة لمشكلات أو لتحديات تحول دون سيرها وفق المطلوب، ومن أبرز تلك الأخيرة ما يلي⁽¹⁾:

- **الإنحراف الإداري:** عندما تتضارب أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، وحين لا تؤثر الكفاءات بجهودها لتطرح مخرجات أداء فعالة، ومنه صعوبة التحكم في مؤشرات إدارة الأداء الوظيفي نظرا لغموضه.

- **اتخاذ قرارات غير عقلانية تخص الموارد البشرية:** اعتماد متخذي القرارات على الحدس في طرح القرارات الخاصة بتعيين، توجيه، تدريب أو تقييم الموارد البشرية والحكم على الأداء بالاعتماد على تصورات وأحكام مسبقة دون الاكتراث بالبيانات التي تترجم طبيعة الأداء ومستواه وقابليته للتطوير أو إمكانية الاستغناء عنه واستبداله بأداء يحقق الفاعلية التنظيمية.

- **الصراع التنظيمي:** يؤثر هذا الأخير على إدارة الأداء الوظيفي بأنواعه، حيث يؤثر الصراع الفكري على تضارب الأفكار بخصوص سير الأمور في المنظمة، ويؤثر الصراع العاطفي على المعاملات خاصة بين القادة وبقية الأفراد، كما يؤثر الصراع السلوكي بسبب سلوكيات سلبية تخريبية تمس الممتلكات المكتسبة بين الزملاء، وهي في مجموعها تؤثر سلبا على السير الحسن لإدارة الأداء الوظيفي.⁽²⁾

- **الأزمات التنظيمية:** وهي اللحظات الحرجة التي تمر بها المنظمة والتي تذبذب فيها مستوى الأداء الوظيفي نتيجة لتداعيات سريعة تختلط فيها الأسباب بالنتائج، ومن ثم تدهور أوضاع القوى العاملة على مستواها، الأمر الذي يعيق التحكم في مسار الأداء التنظيمي.⁽³⁾

¹Victor Gosselin, " les conséquences d'un mauvais management de la performance et des talents, s.d ", <https://www.elevo.fr/articles/les-consequences-dun-mauvais-management-de-la-performance-et-des-talents>, (22 janvier 2024), (10 : 03).

²بوهورور نجلة، "الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب، العدد 10، الجزائر، جامعة قسنطينة 02، 207، ص:81.

³ أحمد مداس، مصطفى داسة، "إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 03، العدد، 2021، الجزائر، جامعة عمار ثلجي الأغواط، ص: 279.

- غياب الدافع الوظيفي: غياب الحافز الذي يدفع العاملين للقيام بأعمالهم وشعورهم بأنهم يستحقون الأفضل نتيجة الجهد الذي يبذلونه.⁽¹⁾

يتضح من خلال ما تم تناوله في هذا المطلب بأن مشكلات إدارة الأداء التنظيمي متعددة منها ما يتعلق بطبيعة العمليات والإجراءات التنظيمية، ومنها ما يرتبط بالمناخ التنظيمي بما يحتويه من مؤشرات تؤثر بشكل مباشر على سير الأداء الوظيفي للفرق والجماعات، بالإضافة للتحديات المتعلقة بالأفراد بصفاتهم المسؤولين عن تنفيذ العمليات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية للمنظمة.

الخلاصة:

يستنتج من خلال هذا الفصل أن الأداء الوظيفي هو الذي تقوم عليه كافة العمليات التنظيمية من أعلى إلى أدنى مستوى، والذي يضمن من خلال مخرجاته ارتباط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية من خلال ما تطرحه من خدمات، غير أن بلوغ ذلك يتطلب منها طرح أداء وظيفي مقنع يمكنها من تحقيق أهدافها في كنف مناخ وظيفي يسوده الرضا عن نجاعة الطريقة التي تُدار بها جهود الأفراد.

وفي ظل ذلك يعد تقييم الأداء الوظيفي من ضمن الوسائل الرقابية العالية الأهمية في البيئات التنظيمية نظرا لكونها تساهم في متابعة عمل الأفراد وتوضيح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها، والتأكد من فعالية الإدارة الموجهة للجهود المنجزة.

وعليه فإن نجاح عملية إدارة الأداء لن تتحقق إلا بالالتزام بالوضوح وإزالة الغموض الذي يمس الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، وتوفير القيم الأساسية لتسيير الأداء الوظيفي العام ودعمه، والحرص

¹ عبد الرحيم فيصل، " ضعف الأداء الوظيفي الأسباب التي أدت إليه والحلول لمعالجته "، <https://talenttime.io/resource/>، (22 جانفي 2024)، (21: 16).

على ارتباط ذلك بالإستراتيجية العامة للمنظمة، بالتالي لا بد من أن يتماشى الأمر مع ثقافة الأداء التنظيمي القابل للإدارة والتحسين والتصويب والتطوير، من منطلق أنّ المهمة الأساسية لإدارة الأداء الوظيفي يكمن في جعل أهداف العاملين من أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

بعد التطرق في الفصلين السابقين لكل من ماهية الثقافة التنظيمية وماهية الأداء الوظيفي فإن هذا الفصل يهتم بدراسة العلاقة بينهما وبإسقاط مخرجات هذه العلاقة على المنظمة بشكل في حدود ثلاث مباحث، يتطرق أولها لأثر مكونات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ويعالج المبحث الثاني مساهمة الثقافة التنظيمية في إحداث التأثير والتغيير الفردي والجماعي في المنظمة، في حين يتناول المبحث الثالث انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة.

المبحث الأول: أثر مكونات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات التي لها أثر على الفرد العامل في المنظمة، بالتالي سنهدف إلى تبيان هذا الأثر من خلال هذا المبحث عن طريق التعريف الدقيق بكل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية وإبراز العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي.

القيم هي الصفات الشخصية التي يفضلها أو يرغب فيها الناس سواء بالنسبة للفرد، أو الجماعة الإجتماعية في ثقافة معينة.⁽¹⁾

والقيم تمثل معتقدات تحدد كيف يجب أن نتصرف وأهمية أهدافنا وهي إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من أي طريقة أخرى متاحة، وأن إتخاذ هدف أو غاية معينة يكون أفضل من إتخاذ أهداف أو غايات أخرى⁽²⁾، بالتالي فالقيم عبارة عن تنظيم فكري يقتنع به الفرد، يوطر من خلاله أعماله ودوافعه وهو أشبه بمرشد يتحكم في النشاط الإنساني الإرادي، وله تأثير في السلوك الخاص ثم العام.

أما القيم التنظيمية فهي عبارة عن مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات.⁽³⁾

¹ حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص: 160.

² وليد شلابي، "القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص: 84.

³ بريهموش عماد الدين، "أثر بعض القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الإلتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر، 2021، ص: 27.

والقيم التنظيمية عبارة عن ذلك الاعتقاد الذي يبنى عليه السلوك في الأعمال في المنظمة وتعمل

على تحديد الاختيار، بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم، وهي توجه السلوك في المنظمة. (1)

وهي كذلك بمثابة الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد، وتشكل القيم التنظيمية جانبا

مهما من معتقدات العاملين في المنظمات الإدارية ورغباتهم. (2)

من خلال ما سبق، يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يؤمن الأفراد العاملون بقيمتها ويلتزمون بها، فهي المحددة للسلوكيات المقبولة والمرفوضة، وهي أداة توجيه لسلوكهم.

وتنقسم القيم التنظيمية إلى قسمين أساسية وأخرى فعلية، تشغيلية بحيث أنها تكمل بعضها البعض:

- **القيم الأساسية:** والتي تتعلق وترتبط بالرؤية العامة للمنظمة وماهية الطريق التي تسلكه هذه الأخيرة (إلى أين نحن ذاهبون؟) وترتبط أيضا بالرسالة العامة لها (لماذا؟ وما هو الغرض من وجود المنظمة؟).

- **القيم الفعلية أو التشغيلية:** وهي القيم المرتبطة بطرق التفكير السائدة في المنظمة وبطرق أداء مختلف الأعمال والأنشطة التي تمكن المنظمة من تجاوز كافة المعوقات والتحديات البيئية المحيطة بها وإيجاد التكامل بين مكونات البيئة الداخلية للمنظمة. (3)

¹ حداد إبراهيم، " علاقة القيم التنظيمية والثقة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة إتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة لونيبي علي البلدية 02، الجزائر، 2022، ص: 78.

² دحماني محمد، " القيم التنظيمية العابرة للثقافات وعلاقتها بتقدير الذات والتوافق المهني "، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة لونيبي علي البلدية 02، الجزائر، 2021، ص: 83.

³ علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، " دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة "، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021، ص: 87.

يتضح مما سبق أن القيم الأساسية تمثل الإتجاه الإستراتيجي والأهداف العامة للمنظمة، بينما القيم الفعلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف وتطبيق القيم في العمل اليومي، كما تكون القيم الأساسية كمرشد لإتخاذ القرارات الكبرى وتحديد الإتجاهات الإستراتيجية، بينما تؤثر القيم الفعلية على السلوك والأداء اليومي للمنظمة.

بإختصار، القيم الأساسية تحدد لماذا ولأي غرض توجد المنظمة، بينما القيم الفعلية تحدد كيفية تحقيق هذا الغرض وكيفية التصرف داخل المنظمة لتحقيق أهدافها ناهيك عن تأثيرها على أنشطة وأداء المديرين من جهة وفي القرارات المصيرية للمنظمة من جهة أخرى لذلك يتوجب عليهم تعديل وتطوير القيم التي يمتلكونها من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية بسهولة.⁽¹⁾

للقيم التنظيمية بناء على ما سبق دور حاسم في توجيه سلوك وأداء المديرين داخل المنظمة، تعكس هذه القيم كيفية التفكير والسلوك المتوقع من المديرين وكيفية تنفيذهم لمختلف الأنشطة والمهام، كما تؤثر القيم على القرارات الهامة والحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على مسار وأهداف المنظمة، تشمل هذه القرارات توجيهات إستراتيجية وإختيارات مهمة، ونظرا لأهمية القيم التنظيمية يتوجب على المديرين أن يكونوا على إستعداد لتعديل وتطوير القيم التي يمتلكونها إلى جانب القيم السائدة في المنظمة إذ كان ذلك ضروريا، فيجب عليهم أن يكونوا قادرين على الحرص أن القيم التنظيمية تعكس دائما أهداف التنظيم.

والقيم التنظيمية لها دور بارز في تحديد وتوجيه السلوك الإيجابي للأفراد، خاصة ما إذا تم الإهتمام بها وتهذيبها وتوجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به، حيث أن المنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم

¹ دزاير هريو، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل "، أطروحة دكتوراة، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر، 2017، ص: 54.

إيجابية مشتركة بين العاملين، وكلما كان هناك توافق وإنسجام بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح والعكس. (1)

صحيح أن القيم التنظيمية لها دور فعال في التأثير على سلوك وأداء الفرد العامل في المنظمة ولكن هذا التأثير يتطلب توجيه القيم التنظيمية بشكل يتماشى مع القيم الفردية لكل عامل وهذا لا يتم إلا من خلال حنكة الإدارة والقادة الذين يمتلكون السلطة اللازمة لبث قيم تنظيمية من شأنها تحقيق نتائج مرضية لكل الأطراف.

وتعتبر القيم التنظيمية مكون مهم من مكونات الثقافة التنظيمية، وتؤدي بدورها مجموعة وظائف على مستوى الفرد العامل حيث أنها تمنح للعمال إختيارات لتحديد وضبط السلوك، وبالتالي تشكل الشخصية الفردية وتمنح لهم القدرة على الرضا والتوافق مع الآخرين، حيث تعتبر موجه للسلوك مما يجعلها تشكل للفرد حب وميل تجاه العمل، وتعمل على تصحيح أفكاره ومعارفه تجاه العمل والمنظمة بصفة عامة، كما أنها تساهم في تحقيق الأمان النفسي للفرد وبالتالي الأمان الكلي بالنسبة للمنظمة، كما أنها تساهم أيضا في تحديد الرؤية التي ينشرها الفرد وفهم العالم من حوله والمساهمة في إصلاحه نفسيا وخلقيا من خلال ضبط شهواته ومطامعه حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه. (2)

ذلك وتؤثر القيم التنظيمية في عملية صنع القرار أثناء تحديد الأهداف وتحليل البيانات ووضع البدائل إلى غاية تنفيذ القرار، وبالنسبة لتحديد الأهداف يظهر تأثير القيم التنظيمية عند توزيع المسؤوليات والواجبات على العمل المطلوب إنجازه، أما أثناء تحليل البيانات يكون تأثير القيم عند تفسير وفهم المعلومات التي

¹ سهام شيخاوي، " إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة "، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص: 37.

² وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

من خلالها يتم إنجاز الهدف المطلوب وفي مرحلة وضع البدائل، فإن الفرد يختار البديل الذي يتناسب والقيم التي يؤمن بها، أما في مرحلة تنفيذ القرار يتدخل الحكم القيمي على القرار الذي تم إختياره.⁽¹⁾

يمكن من خلال ما تم ذكره سلفاً، إستخلاص عدة نقاط وهي كالتالي:

- تؤثر القيم التنظيمية في مختلف جوانب عملية صنع القرار في المنظمة.
- تلعب القيم التنظيمية أثراً بارزاً في تحديد الأهداف كونها الخطوة الأولى من خطوات عملية صنع القرار وذلك من خلال توجيه إختيار الأهداف فعلى سبيل المثال، إذا كانت قيم المنظمة تشجع على العمل الجماعي، فيمكن أن تتوجه الأهداف نحو تحسين الأداء الجماعي لفرق العمل.
- تقوم الأفراد بتفسير وفهم المعلومات التي تم جمعها من قبل والتي يتم إستخدامها لإتخاذ القرارات بناءاً على خلفية قيمية، هذه الأخيرة تتشكل من قيم تنظيمية تسود في المنظمة والتي تؤثر بدورها على المنطق التفكيري للعمال والقادة أيضاً.
- خلال مرحلة وضع البدائل، يمكن للأفراد أن يختاروا البدائل التي تتوافق مع القيم التي يؤمنون بها بالمقابل سيبعدون إحدى البدائل التي تتعرض مع القيم التنظيمية السائدة.
- كل قرار يتم إتخاذه وتقييمه إلا ويكون بناءً على منظومة القيم، ففي الأخير يتم إتخاذ القرار المناسب ودراسة مدى تناسبه مع القيم السائدة في المنظمة والتي تحقق أهداف جميع المنظمة في ظل توفر الموارد المادية.

¹ دزاير هريو، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، تحصد عددا من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام التنظيمي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح بذلك المبادئ السلوكية للعاملين.⁽¹⁾

وفيما يأتي سوف نتطرق لبعض القيم التنظيمية التي تحسن من الأداء الوظيفي:

1. جماعية العمل: يمكن للجماعة التأثير في إنتاجية الفرد العامل كما يلي:

لقد لوحظ أن الإنتاج اليدوي يحتاج إلى دقة وتركيز عال، وهذا الإنتاج يزداد إذا تمت ممارسته في وجود عدد من الزملاء الذين يقومون بنفس العمل⁽²⁾، كما لوحظ أيضا أن زيادة كمية الإنتاج وسرعتها تزداد نتيجة رؤية أو سماع الزملاء الذين يقومون بأوجه نشاط مماثل، وترجع هذه الزيادة إلى عوامل الإثارة أكثر من إرجاعها إلى عامل المنافسة، وتطلق عملية إزدياد كمية النشاط الذي يقوم به الفرد بوجود زملائه من الأفراد الآخرين كلمة التسيير الاجتماعي.⁽³⁾

فإذا كان التسيير الاجتماعي يعني زيادة في كمية النشاط أو سرعة العمل، فهو يضمن تحسين مستوى الأداء كذلك، وقد أثبتت التجارب أن الأعمال التي تتطلب دقة كبيرة تتم بصورة أفضل عندما يقوم بها الفرد بمفرده وبمعزل عن غيره وكذلك الحال بالنسبة للأعمال التي تتطلب تركيزا أو تفكيراً خاصاً.⁽⁴⁾

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص: 57.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص: 203.

³ خير الدين جمعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية:

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2023، ص: 193.

⁴ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

هناك عملية مضادة للتسيير الاجتماعي يطلق عليها الكبح الاجتماعي وهي تتمثل في إنخفاض مستوى أداء المورد البشري نتيجة لوجوده في الجماعات فالفرد كثير ما يعجز عن التفكير الهادئ إذا وجد وسط فيه عديد كبير من الأفراد. (1)

وآثار الجماعة على الإنتاجية ومستوياتها ينعكس عندما يشرع الفرد بالإبطاء في العمل إذا كان معدل إنتاجه أعلى وأسرع من المستوى العام لإنتاج الجماعة وعلى العكس فإن الفرد الذي ينخفض إنتاجه على المستوى العام يعمل بشكل وبآخر على رفع مستوى إنتاجه حتى يصل إلى مستوى إنتاج الجماعة، فالجماعة تساعد على تخفيض أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الفرد العامل أثناء أدائه. (2)

من خلال ما سبق، نخلص إلى أن جماعية العمل تؤثر بشكل كبير على عمل الفرد، فهي إما أن تكون مصدر دعم وتحفيز للفرد، من خلال مساهمتها في تطوير مهارات وزيادة إنتاجية المورد البشري، ومن ناحية أخرى قد تكون التفاعلات الاجتماعية داخل الجماعة تحدياً في بعض الأحيان وتؤثر سلباً على التركيز والإنتاجية إذا لم تكن إيجابية.

بالإضافة إلى ذلك، الجماعة قد توفر فرصاً للتعلم والتبادل المعرفي، مما يمكن الفرد من توسيع دائرة معرفه وفهمه، لذلك تأثير الجماعة على الفرد يعتمد على الثقافة داخل الجماعة وكيفية تفاعل الفرد معها.

2. قيمة المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية حساسة، إذ يقوم بها غالباً المديرين والقادة في المنظمة، ويمكن لهم إتاحة الفرصة أمام الأفراد العاملين لإبداء رأيهم والتعاون في اتخاذ القرارات والتزامهم بها، فالمشاركة في

¹ خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

² شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

إتخاذ القرار هي أن يساهم الجميع في صناعة القرار وفي الموافقة عليه وتحمل مسؤولية تطبيقه، وهذا ما يمكن أن يحفز الموارد البشرية على بذل أقصى جهدها لتحقيق القرارات التي شاركوا في صنعائها. (1)

وللمشاركة في إتخاذ القرارات فوائد كثيرة، أهمها:

- إتاحة الفرصة أمام كافة الموارد البشرية للتعبير عن آرائهم في كل القضايا التي تهمهم وتمس نشاطهم.
- شعور القادة بأهمية الموارد البشرية وأنهم عنصر فعال في التنظيم.
- تحسين طرق الإتصال بين الإدارة والمرؤوسين مما يسهل على القيادة أداء مهامها.
- تؤدي المشاركة الجماعية إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤوسين، كما تؤدي إلى ترشيد عملية صنع القرار ذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار. (2)

من خلال ما تم ذكره سلفاً، يمكن القول أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الفرد العامل بالعديد من الطرق وهي كالتالي:

- عندما يشعر الفرد بأنه جزء من عملية صناعة وإتخاذ القرار، فإنه يلتزمه تجاه هذا القرار يزداد آلياً، لأن الشعور بالطمأنينة والراحة النفسية تزيد من الحافز المعنوي والثقة خاصة عندما يعلم الفرد العامل أن آرائه مهمة ومساهمته تحظى بالإهتمام.

- يمكن أن يطور العامل من مهارته من خلال المشاركة في صناعة القرار، خاصة المهارات المتعلقة بكيفية التفاوض وحل المشكلات وإتخاذ القرارات، ناهيك على أن تحقيق الرضا الوظيفي، خاصة عندما

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص: 310.

² كنعان نواف، القيادة الإدارية، الأردن: مكتبة دار الثقافة، 1995، ص ص: 226-229.

تكون لرغبات الأفراد العاملين حصة من حصص القرارات المتخذة في المنظمة.

3. قيمة الإبداع: من المتعارف عليه أن الإبداع عملية ترمي إلى خلق وتطبيق أفكار جديدة في العمليات

الإنتاجية، في نوعية السلع والخدمات مما يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي وزيادة العمالة.

تلعب الإدارة العليا والقادة دورا بارزا في تنمية القيم التنظيمية كونها تخدم العملية الإبداعية للعمال المبدعين، لأن مصدر الإبداع هو العامل نفسه سواء كان الإبداع فرديا أو جماعيا، وحتى يتمكن العامل من الإبداع لا بد من توفير ظروف مادية معينة كالمكان، الموارد المادية وظروف معنوية مثل الثقة وكذا العدالة والصدق والتعاون والعدالة. (1)

وبما أن الإبداع في حد ذاته قيمة من قيم المنظمة، فإن قيمته تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المنظمة بطريقة متجددة تستفيد فيها المنظمة من الموارد والإمكانيات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المنظمة، حتى إن البعض قد ذهب إلى القول بأن الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة، وهذا من شأنه أن يؤكد أهمية الإبداع لدى العاملين والمنظمات مهما تباينت أشكالها وأنواعها. (2)

إن الأثر الذي يسببه الإبداع على الأداء الوظيفي أثر بالغ حيث أنه يعزز الفعالية والرضا الوظيفي خاصة عندما يتاح للأفراد العاملين التعبير عن آرائهم وتطبيق أفكارهم في العمل، ويشجع الأفراد على التعلم المستمر، ذلك لأنهم دائما في البحث عن أفكار جديدة تحسن من أدائهم، كذلك يعزز الثقة بالنفس خاصة عندما يعلم العامل أن إبداعه محل تقدير من قبل المنظم، فالأفراد المبدعين غالبا ما يكونون قادرين على

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 05.

² خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 197.

العثور على حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات مما يساهم في تحسين أدائهم وأداء الفريق ككل.

المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي.

المعتقدات لغويا وردت كما يلي: إعتقد الشيء إشتد وصلب، وإعتقد فلان الأمر أي صدقه وعقد عليه قلبه وضميره، العقيدة هي الحكم الذي لا يقبل الشك فيه لدى معتقده، والعقيدة في الدين ما يقصد به الاعتقاد دون العمل، كعقيدة وجود الله وبعثه الرسل. (1)

والمعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية والمنظمة في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف التنظيم، وتتضمن المعتقدات كل من المعرفة، المدركات، الآراء والأساطير، والخرافات المشتركة، كما تمثل تلك الحقائق المهمة التي يحملها الفرد. (2)

ما يمكن إستخلاصه مما سبق، أن المعتقدات التنظيمية هي المفاهيم والأفكار التي يتفق عليها أفراد المنظمة أو الجماعة حول كيفية سير العمل والحياة الاجتماعية داخل البيئة التنظيمية، هذه المعتقدات تشمل الرؤى حول الهدف والرسالة والقيم التي يجب أن تتبناها المنظمة، بالإضافة إلى النهج والطرق المفضلة لإنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، تلك المعتقدات تلعب دورا هاما في توجيه السلوكيات وإتخاذ القرارات داخل البيئة التنظيمية.

¹ نشوان محمد عبد العالي، " الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الانحرافات الستة sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى "، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

² عبد الجبار سهيلة، بياض مصطفى، " القيم والمعتقدات التنظيمية كمدخل لتحقيق الولاء المستمر في منظمات الأعمال "، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، الجزائر: المركز الجامعي علي كافي تندوف، 2022، ص: 153.

إن المعتقدات التنظيمية هي عبارة أيضا عن علاقة بين مسألتين مستقلتين، فهي نتيجة لعلاقة مترابطة بين السلوك الإداري والتأثير الذي يسببه هذا السلوك، وتشمل المعتقدات القدرات التنظيمية فيما يتعلق بما هو جيد وسيء وهي عامل رئيسي في نجاح أو فشل برامج التطوير الإداري، إنها مجموعة الأفكار والمبادئ التي يصدرها الناس حول الأشياء، العناصر، والأشخاص من حيث واقعهم. (1)

من خلال ما تم ذكره سلفا، نستطيع القول أن المعتقدات التنظيمية ليست مجرد أفكار مشتركة فقط بل تمثل أيضا الارتباط الوثيق بين السلوك الإداري والتأثير الذي ينتج عن هذا السلوك، حيث تؤثر المعتقدات التنظيمية على كيفية تصرف الأفراد داخل المنظمة و تؤثر على كيفية تأثير هذا السلوك على العمليات الإدارية، إضافة إلى ذلك يمكننا القول أيضا أن المعتقدات التنظيمية تشمل المفاهيم التي توضح ما هو مقبول وغير مقبول في البيئة التنظيمية، فهي تلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل برامج تطوير الإدارة، حيث يمكن أن تؤثر تلك المعتقدات على إستجابة الأفراد وتفاعلهم مع هذه البرامج التطويرية.

كما تشير المعتقدات التنظيمية إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين إتجاه شيء ما وتعتبر عن مدى فهمنا للحقيقة وقد تبنى على أساس المعرفة والآراء والعقيدة كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية، (2) فهناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي وهنا تكمل مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية الإيجابية منها للأفراد مثل: الجد، الصداقة، الإحترام والولاء للمنظمة. (3)

¹ Faten Nihad Jawad, "Organizational culture relationship and impact on bullying roivaheb in the workplace", **Administration and Economics journal**, N : 133, Iraq : Mustansiriyah University, 2022, p : 329.

² عفاف حسن هادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي، " الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 06، العراق: جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، 2014، ص: 239.

³ خطاب يمينة، بلال ريم، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية لعمال سونلغاز معسكر "، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 03، العدد: 05، الجزائر: جامعة المسيلة، 2019، ص: 54.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن المعتقدات التنظيمية عبارة عن توحيد لذهنيات وأفكار العمال حول كيفية العمل وتنظيمه، وهي مسلمات عقلية يؤمنون ويعملون بها كما تلعب دورا هاما في توجيه وتعزيز سلوكياتهم، وهي تتعلق بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية تنظيم وإدارة المهام داخل المنظمة، تلك المعتقدات تحدد السلوكيات واتجاهات الأفراد وطريقة تفكيرهم فيما يتعلق بالمنظمة وعملهم داخلها، كما تؤثر على التفاعلات والقرارات والتفاهم داخل البيئة التنظيمية، ومن أهم ما تقدمه المعتقدات التنظيمية ما يلي:

- أنها تمكن من التنبؤ بالسلوك، فإذا عرفنا معتقدات العاملين نحو قرار معين ترغب الإدارة في إتخاذها فإنها تستطيع أن تتخذ الترتيبات اللازمة لضمان قبول العاملين لذلك القرار، وبدون ذلك فإن الإدارة قد تواجه معارضة أو رفض لقراراتها، مما يؤدي إلى فشلها وفشل المنظمة التي تتولى إدارتها. (1)

- من خلال المعتقدات التنظيمية يتم جمع العديد من العمال على خلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية، فهم يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة، لذلك فالمعتقدات التي تجمعهم هي أهم عوامل الاندماج والانتماء التي تعزز السلوك المنسق والثابت. (2)

- تمثل المعتقدات التنظيمية وظيفة دفاعية، فمعتقدات الفرد تسعى للدفاع عن مصالح ذلك الفرد، كما أنها تسعى للدفاع عن مصالح الجماعة وهكذا، ومن أمثلة ذلك معتقدات الموظفين أو جماعات العمل نحو إتحاداتهم أو رؤسائهم أو سياسات منظماتهم حيث تكون إيجابية أو سلبية، متعارضة ورافضة، أو مؤيدة ومساندة، وذلك حسب إنسجام مصالحهم مع هذا التأييد أو هذه المعارضة. (3)

¹ عبد الغفور مرزوقة، أيوب أحمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، الطبعة الأولى، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، ص: 85.

² خطاب يمينية، بلال ريم، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

³ عبد الغفور مرزوقة، أيوب أحمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

- تعزز المعتقدات التنظيمية من تماسك الأفراد العاملين، مثال ذلك الخوف من عدو مشترك أو الشغف والحماس لعمل مشترك يمكن أن يؤثر في التماسك، فالهدف المشترك أو المشكلة الواحدة هي التي تمكن الأعضاء من العمل معا بطريقة تآزرية يعتمدون فيها على بعضهم البعض، حيث يشعر كل عضو أنه حر في استثمار طاقاته وأنه يساهم في العمل الجماعي، بينما لا يزال محتفظا بمعتقداته والتي هي ضمن إطار كلي واسع من المعتقدات التنظيمية. (1)

- تساعد المعتقدات التنظيمية الأفراد والجماعات على التعبير عن ثقافتهم ومثلهم، فالمعتقدات تستمد معظم مقوماتها من المنظومة الثقافية، وغالبا ما يعبر الناس عن هذه الثقافات من خلال معتقداتهم، هذا وقد لا يستطيع بعض الأفراد الإفصاح عن قيمهم، إلا أنهم قد يعبرون عن معتقدات مساندة لها. (2)

فالمعتقدات التنظيمية تساهم في مساعدة الأفراد والجماعات في التعبير عن ثقافتهم، فهي تعكس كل الأفكار التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو الجماعة، مما يمكنهم من التعبير عن هويتهم وطريقة تفكيرهم ونهجهم في العمل والحياة اليومية داخل البيئة التنظيمية، ويمكن أن يكون هذا التعبير في شكل سلوكيات يقوم بها العمال أين يمكن ملاحظتها بشكل مستمر.

- المعتقدات التنظيمية تعتبر عاملا مهما في إستقطاب العاملين الملائمين الذين تتوافق معتقداتهم معتقدات المنظمة، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين المتفوقين. (3)

¹ شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الثانية، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002، ص: 141.

² عبد الغفور مرزوقة، أيوب أحمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

³ طارق هزوشي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 02، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، د.س.ن، ص: 03.

- تلعب المعتقدات التنظيمية أيضا دورا في تنظيم المعارف والمدرجات والإنفعالات بصورة أكثر تحديدا وتكاملا وإنساقا مما يجعل الفرد العامل أكثر إنسجاما في أفكاره وأطروحاته، وربما أكثر إقتناعا بها. (1)
- تؤدي كذلك إلى سرعة الإستجابة لقدرات الإدارة فهي توحد أفكار القيادة والعمال في إطار واحد، كما أنها تنتمي الإهتمامات الجماعية بدلا من الإهتمامات الفردية.
- عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن المعتقدات التنظيمية تكون من بين المعايير والمقاييس الرئيسية لنجاح المنظمة، بناءا على تقييم الزبائن.
- قيام المعتقدات التنظيمية بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة عن طريق توجيه الفكر والجهود لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. (2)
- بالتعرف على المعتقدات التي يؤمن بها العمال يسمح بإختيار الأفراد الذين يتوفرون على الإستعدادات الفكرية والسلوكية لتحمل مسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري، كذلك بالإطلاع على معتقدات الأشخاص وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة وهذا إنطلاقا من أنماطهم الثقافية نستطيع إختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي بدورها بشكل فعال في الوقت المناسب وفي الظروف المناسبة. (3)
- تقوم المعتقدات التنظيمية بتحديد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها. (4)

¹ عبد الغفور مرازقة، أيوب أحمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

² جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص: 26-27.

³ عبد القادر لانصاري، "، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

⁴ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

فالمعتقدات التنظيمية تحدد السلوك والردود التي يتخذها الأفراد داخل المنظمة في مواجهة التحديات الخارجية، مثل تغيرات السوق أو إحتياجات العملاء، هذه المعتقدات يمكن أن تلهم أو تساعد في نشأة إستراتيجيات الإستجابة السريعة كما أنها تشجع التفكير الإبداعي الذي يمكن أن يساعد المنظمة على البقاء والنمو في سوق المنافسة.

المطلب الثالث: أثر الأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي.

العرف هو ما إستقرت النفوس عليه بشهادة العقول، وتلقته الطبائع بالقبول⁽¹⁾، وهو ما إعتاده الناس وساروا عليه في أمور حياتهم ومعاملاتهم من قول أو فعل أو ترك.⁽²⁾

والعرف أيضا هو مجموعة الأحكام والضوابط التي تعارف عليها مجتمع ما، فأصبحت بمثابة القانون الذي يلتزمون به، إلتزاما كاملا، بحيث تكون هذه الأعراف عوناً للقانون في منع الجريمة والإنحراف مثلاً والمساعدة على نشر الفضيلة والخير.⁽³⁾

أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على إعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل⁽⁴⁾، ويقصد بها كذلك المعايير المدركة والغير ملموسة والتي يلتزم بها العاملون

¹ فاطمة عبد الله عزام، " ضرورة إعتبار الأعراف المجتمعية في تشريع الأحكام الأسرية: مرحلة ما بين العقد والزفاف " ، مجلة المعيار، المجلد : 26، العدد : 64، الجزائر : جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر بقسنطينة، 2022، ص : 378.

² علاء الدين عبد الفتاح عبد الحميد علي أبو العز، " العرف وأثر العمل به في مسائل الأحوال الشخصية: دراسة فقهية مقارنة "، مجلة التراث، المجلد: 09، العدد: 01، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص: 43.

³ لزهر مساعدي، " في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها: العادات، التقاليد، الأعراف "، مجلة الذاكرة، العدد: 09، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017، ص: 36.

⁴ وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشخي، " أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي بلبييا "، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020، ص: 247.

داخل المنظمة⁽¹⁾، ويفترض أن تكون الأعراف غير مكتوبة ويتقبلها الجميع، وفي الغالب تستمد المنظمة تلك الأعراف التنظيمية من الثقافة الوطنية وثقافة المجتمع ككل، ومثال عن الأعراف التنظيمية عدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة.⁽²⁾

إن فالأعراف التنظيمية هي المعايير التي يمثل بها العاملون في المنظمة لإعتقادهم أنها هي الأعراف الصحيحة والضرورية لتنظيم بيئة العمل في المنظمة، ومن بين أثر هذه الأعراف ما يلي:

- تعتبر الأعراف التنظيمية قاعدة قوية وثابتة تقف عليها المنظمة لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل إنفتاح الأسواق والتطورات التكنولوجية وقيام التكتلات الاقتصادية الإقليمية.

- تعد الأعراف التنظيمية منهجا أو قاعدة يعتمد عليها الفريق أو المنظمة للتعامل مع مختلف التغيرات السريعة مهما كان سببها، وهي تقاليد داخلية للمنظمة وجزء أساسي من الهوية التنظيمية بحيث أنها تساهم في توجيه الجهود الرامية للإستجابة لمختلف التحديات.

- الأعراف التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطوير المنظمة وإرتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل قد تكون سببا في إنحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الأعراف سلبية.⁽³⁾

¹ عويشة مسيلتي، " واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة "، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² حفصي عميروش، " تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، آيت رزين وتازمالت بولاية بجاية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019، ص: 38.

³ محمد لمين بن الطاهر، " تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية: دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 14000 "، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة البيئية والسياحية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021، ص: 60.

- الأعراف التنظيمية تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية إذ أن مشاركة نفس الأعراف، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهيل الإلتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون على هذه الأعراف.
- تعزيز إستقرار النظام فالأعراف التنظيمية تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.⁽¹⁾
- الأعراف التنظيمية هي من أهم الأصول المنتجة داخل المنظمة، فهي من بين الأصول الثقافية والسيكولوجية وعرفت الأعراف التنظيمية بهذا المعنى بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى ونقصد بذلك دور الأعراف التنظيمية في توجيه أعضاء المنظمة بشكل جماعي.
- للأعراف التنظيمية المتميزة إلى جانب عوامل أخرى دور في تشكيل ثقافة تنظيمية متميزة إجتماعيا وفكريا لها الأثر في تحديد أداء العمال داخل المنظمة.⁽²⁾
- الأعراف التنظيمية هي جزء من الفضاء الذي يتفاعل فيه العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في إتخاذ جميع القرارات.

¹ بوديب دنيا، " الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

² فريدة بوطاجين، " البعد المعرفي لثقافة المنظمة الإدارية "، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص: 237.

- تعتبر الأعراف التنظيمية من السمات الجوهرية المميزة للمنظمة عن غيرها من المؤسسات، خاصة إذا كانت قيمها تركز على التميز والإبتكار، كما تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، وتساعد على التكيف والاستجابة للمتغيرات التي تتعرض لها المبادئ. (1)
- تساهم الأعراف التنظيمية في تكملة القانون وسد الفراغ الذي تركه في بعض المساحات، بالتالي نجد العمال في بعض المجتمعات يمثلون للأعراف أكثر من بعض القوانين، كذلك من المهم معرفة القائد الجديد للأعراف السائدة في المنظمة حتى لا يقع صدام بين أفكاره وما يؤمن به العمال من أعراف توجههم في قراراتهم، بالتالي نجد أن الأعراف التنظيمية تؤثر في عملية صناعة القرار، وفي تحديد التوجه الإستراتيجي أي إختيار الرؤية المستقبلية لهم للمنظمة ككل. (2)
- من خلال ما تم ذكره آنفا، نجد أن للأعراف التنظيمية تأثيرا كبيرا في الأداء الوظيفي وذلك من خلال:
- توجيه السلوك البشري داخل المنظمة وكيفية التفاعل مع الآخرين ومع المسؤوليات.
- التكيف مع التغيير خاصة إذا كانت الأعراف مرنة ومستجيبة للتغيرات.
- تعزيز الروح الجماعية وروح الإبتكار خاصة إذا كانت هذه الأعراف أعرافا إيجابية.
- تحديد الهوية الفردية والجماعية للمنظمة وتوجيه القيم التي يتبناها الأفراد، مما يؤثر على شغفهم والتزامهم بأهداف المنظمة.

¹ محمد لمين بن الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

² خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية "، المجلة العربية للإدارة، المجلد: 39، العدد: 01، مصر: جامعة الدول العربية، 2019، ص: 153.

المطلب الرابع: أثر التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي.

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم وتوفر إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية.⁽¹⁾

تترك التوقعات التنظيمية أثرا واضحا على أداء الأفراد، إما بالإحباط أو بالرضا، من هذا المنطلق اهتمينا بدراسة تأثير التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك إعتقادا على مفهومين أساسيين داخل التنظيم وهما الرضا والإحباط والإغتراب الوظيفيين.

1. الرضا الوظيفي: تستخدم عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل، فمسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه العامل من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلا.⁽²⁾

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي أيضا على أنه مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي حققه العمل بالنسبة للفرد⁽³⁾، وللرضا الوظيفي ثلاثة أبعاد هي:

¹ محمد الصادق عمر محمد نور، " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالقطاع المصرفي السوداني"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة شدي، السودان، 2018، ص: 37.

² بوخلة باديس، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد: 02، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2016، ص: 164.

³ أحلام تبارني، سماعيل بوعمامة، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021، ص: 524.

- جانب شعوري عاطفي، فهو إستجابة شعورية تجاه جانب في العمل ولا يمكن رؤيته.
- يقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- يمثل إتجاهات عديدة مترابطة.
- كل هذه الخصائص تجعل من الرضا الوظيفي مفهوم مرتبط بالأداء، وتابع لنوع المناخ التنظيمي السائد، حيث إذا تمتع العاملين بمناخ ملائم في منظماتهم ساعد ذلك للوصول إلى أداء عالي يسمح بتحقيق الأهداف، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة المتبادلة والتعاون البناء ويرفع الروح المعنوية ويزيد أيضا في درجة إستعداد الفرد للعمل. (1)
- فالتوقعات التنظيمية لها مخرجين إما الرضا أو الإحباط فإذا شعر العامل بالرضا الوظيفي كان أدائه مرتفع وجيد وللرضا الوظيفي نوعين أساسيين هما:
- الرضا عن الإشراف: هي عملية يتم من خلالها إحاطة ومرافقة شخص معين والأخذ بإقتراحه وتشجيع عمله المتقن والوقوف معه وقت الضرورة من خلال التأطير المستمر.
- الرضا عن الأجر: وهو تقبل وإكتفاء العامل بأجره الشهري الذي يغطي من خلاله تكاليف الحياة ويلبي حاجاته الأساسية ويمكنه الإدخار منه كذلك. (2)
- وتجدر الإشارة إلى أن العامل الذي وغالبا ما يتوقع الأفضل من منظمته يستطيع تحقيق الأداء العالي إذا شعر بالرضا عن عمله، كما أن التوقعات التنظيمية هنا لها دور على العامل وأدائه وهذا كالتالي:

¹ عويشة مسيلتي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71-72.

² شعلال عبد المجيد، " الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم "، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 05، الجزائر: معهد التربية البدنية والرياضية بمستغانم، 2005، ص: 75.

- يسترشد العامل بتوقعاته التنظيمية في تحديد الصحيح والخاطئ من التصرفات لذلك فالتوقعات تعتبر أحد ضوابط السلوك الإنساني في المنظمة.

- تساعد معرفة أسباب النقائص والإختلالات في تحقيق الرضا الوظيفي وتفسير طبيعة المنازعات بين هؤلاء الأفراد في المنظمة، كما يساعد تحقيق ما يتوقعه العامل على تفسير التفاهم القائم بينهم، ويزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة تحقيق التوقعات التنظيمية، ويقل كلما زادت درجة عدم تحقيق المنظمة لهذه التوقعات. (1)

- تعتمد درجة قوة وتماسك الثقافة التنظيمية على مستوى الإتفاق في أرجاء المنظمة، فالمنظمات القوية تتمتع بمستويات عالية من الإتفاق والإنسجام بين أفرادها. (2)

2. الإحباط والإغتراب الوظيفي: تستعمل عبارة الإحباط والإغتراب الوظيفي للدلالة على إدراك العامل بوجود مانع يمنعه من تحقيق أهدافه خاصة الإغتراب الذي يمنع من الشعور بالإنتماء الوظيفي، فهذان المفهومان يظهران نتيجة وجود فجوة بين ما يتوقعه العامل وما يجده فعليا في منظمته.

بالتالي نجد أن الإحباط هو حالة ناتجة عن عرقلة سلوك هادف إستشاره دافع ملح، وهو العملية التي تتضمن إدراك الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل.

أما الإحباط الوظيفي فهو حالة إنفعالية يمر بها العامل حين يدرك وجود عائق يمنعه من إشباع دوافعه للعمل، أو توقع مثل هذا العائق في المستقبل، مع ما يرافق من شعور التهديد والتوتر النفسي (3)، فهو إذا

¹ سهام شياوي، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² محمد الصادق عمر محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

³ وردة بلحسيني، نوبيات قدور، " دراسة الإحباط المهني لدى أعوان الحالة المدنية بالبلديات "، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلولوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، الجزائر، 15، 16 جانفي 2013، ص ص : 748 - 749.

شعور الفرد بإنقطاع الصلة بينه وبين آخر كان يتوقع قيام الصلة به، هذا الآخر قد يكون شخصا أو شيئا أو عملا أو جماعة وقد يكون ذات الفرد نفسه وهو شعور يبعث عادة بالنفور من الآخر والحذر منه فالغريب منذ القدم مرادف العدو الذي نخشاه.

الإغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتنه سواء على مستوى القرار الوظيفي أو مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه وعلى هذا الأساس أعتبر الفرد الذي يشعر بضالة الفرص أمامه لتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفيا،⁽¹⁾ فالعامل الذي يشعر بالإحباط والإغتراب الوظيفي نتيجة وجود واقع مغاير في المنظمة يبدي مجموعة من التصرفات السلوكية كما أن أدائه يتأثر ويؤدي ذلك إلى:

- **العدوان:** يؤدي الإحباط الوظيفي إلى ظهور صور عدائية، يظهرها العامل تجاه الآخرين أو ذاته.⁽²⁾
- **تدهور الصحة النفسية والعقلية للفرد العامل:** يؤدي الإحباط الوظيفي إلى أضرار على الصحة النفسية والعقلية للعامل إذ قد يتعرض لإنهيارات عصبية وأزمات قلبية تؤدي إلى عجزه التام عن العمل.
- **إنعدام القوة:** هي شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يكون مؤثرا في المواقف التي يواجهها في عمله، فيعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته.
- **ضعف المعنى:** هو عجز الفرد عن الوصول إلى قرار أو معرفة ما ينبغي أن يفعله أو إدراك ما يجب أن يعتقده موجهها لسلوكه.⁽³⁾

¹ بحري صابر، خرموش منى، " الإغتراب المهني في بيئة العمل: مدخل سيكولوجي في ضوء المفاهيم والمظاهر"، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 11، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، د.س.ن، ص: 13.

² وردة بلحسيني، نوبيات قدور، مرجع سبق ذكره، ص: 750.

³ " الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة كلية التربية، العدد: 168، السعودية: جامعة الأزهر، 2016، ص: 471.

- **اليأس:** تكرار الفشل والإحباط وما يرافقه من قلق يخلق حالة من اليأس والقنوط والإستسلام.
- **العجز المتعلم:** وهو ما يسمى باليأس المكتسب وهو إستجابة مرضية يتبناها الفرد عندما يعتقد أنه قد فقد السيطرة على ما حوله من أحداث، وهو عبارة عن شعور الفرد بعدم وجود أي حل للبهوض بمساره الوظيفي وشعور بالإنتماء فيتعلم ويكتسب ويلبس العامل ثوب الفشل والإستسلام، والفرق بينه وبين اليأس هو تكرار نفس المشاكل التي قد تحل جزئيا فقط. (1)
- **فقدان المعايير:** وهي فقدان الفرد تمسكه بالمعايير والضوابط في محيط عمله وشعوره تجاهها بالتناقض والسلبية مع إستخدام أساليب وطرق غير مشروعة لتحقيق الأهداف والرغبات.
- **العزلة:** وهي إحساس الفرد بالوحدة في محيط عمله، ومحاولته الابتعاد عن العلاقات الوظيفية أو الإجتماعية السائدة في محيط عمله. (2)
- من خلال ما سبق يمكننا القول، أن للتوقعات التنظيمية أثرا على الأداء الوظيفي فهي إلى جانب تحقيقها للرضا أو الإحباط الوظيفي، تقوم بتوجيه مختلف السلوكيات داخل المنظمة، إضافة إلى تحفيز الإلتزام التام بأهداف المنظمة، خاصة إذا كانت التوقعات واضحة ومتوافقة مع قيم الفرد، هذا التوافق يمكن أن يحفز الأفراد على العمل بجدية والتفاني في أداء المهام، تقوم كذلك التوقعات التنظيمية بتحديد معايير الأداء من خلال توضيح ما هو مقبول وغير مقبول من الأداء، فحتما يؤدي التوافق بين هذه التوقعات والأداء الفردي إلى مخرجات جيدة في الأداء العام للمنظمة.

¹ وردة بلحسيني، نوبيات قدور، مرجع سبق ذكره، ص: 752.

² "الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مرجع سبق ذكره، ص: 471.

إن مكونات الثقافة التنظيمية، مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، لها تأثير مختلف ومتشابه على الأداء الوظيفي، فعادة ما يكون لكل مكون تأثيره الخاص على البيئة العملية وأداء العاملين، ولكن يمكن أن يكون للتفاعل بين هذه المكونات تأثير أكبر.

- **القيم التنظيمية:** تحدد القيم الأساسية التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمة، فإذا كانت القيم مثل: التميز والالتزام والنزاهة مشجعة للأفراد، فمن المرجح أن يؤثر ذلك بشكل إيجابي على الأداء والالتزام بالعمل.

- **المعتقدات التنظيمية:** يمكن أن تؤثر المعتقدات في كيفية رؤية الأفراد للعمل والعلاقات داخل المنظمة، فمثلاً، إذا كانت هناك معتقدات إيجابية حول التواصل والتعاون، فقد يعزز ذلك التعاون بين الفرق والأداء الجماعي.

- **الأعراف التنظيمية:** تمثل السلوكيات والتقاليد غير الرسمية داخل المنظمة فإذا كانت هناك أعراف تشجع على التعاون ومشاركة المعرفة، فقد يؤدي ذلك إلى بيئة عمل إيجابية تعزز الأداء.

- **التوقعات التنظيمية:** يؤثر ما يتوقعه الأفراد من الأداء والمكافآت والترقيات على مدى جهم والالتزام بأداء عال، فتأثير التوقعات يمكن أن يكون كبيراً إذا كان هناك تباين كبير بين التوقعات والواقع.

بالتالي نجد أن الثقافة التنظيمية هي تكوين متكامل يتأثر بشكل كبير بتفاعل هذه المكونات الأربعة.

المبحث الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في إحداث التأثير والتغيير الفردي والجماعي في المنظمة.

تسعى المنظمات عبر قاداتها إلى العمل على تطوير ومواكبة التقدم الذي يعرفه العالم اليوم وهذا عبر الثقافة التنظيمية التي تعمل على التأثير والتغيير في كافة المستويات الفردية والجماعية، في ظل متطلبات التغيير والتي تفرض على المنظمات اليوم إنتهاج آليات دقيقة لتأهيل القيم والمعتقدات التنظيمية حتى تكون أكثر عمقا وتأثيرا في سلوكيات وإتجاهات العمال ليتم التأثير في الأخير على الأداء الكلي للمنظمة.

إن الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية خاصة كوسيلة وأداة فعالة في التغيير لأثر بليغ يصاحبه رد فعل العمال المقاومين له مما يستوجب على القادة العمل بذكاء وحكمة في إدارة هذه المقاومة.

المطلب الأول: أسباب ومبررات إحداث التغيير الفردي والجماعي في المنظمة.

تعتبر عملية التغيير عملية مخطط لها من قبل المنظمة، تهدف هذه الأخيرة من خلالها التأقلم مع الظروف المحيطة بها ومواكبة التطور الحاصل في المحيط الخارجي والبقاء في مضمار التنافس تجنباً للعزلة والزوال⁽¹⁾، ويمكننا الإحاطة ببعض الأسباب المؤدية إلى التغيير كما يلي:

- **العولمة:** كونها تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والإنفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.

¹ سليمة علي بن يحي، " التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية "، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016، ص: 76.

- الحاجة إلى تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

- الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء: ذلك من خلال تلبية المطالب وتلبية الرغبات الرامية للتقدم.⁽¹⁾

- المتغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة: ذلك على جميع المستويات سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

- تطور التكنولوجيا: إذ تعتبر هذه الأخيرة عنصر محدد في التغيير حيث أن تاريخ المنظمة في العالم أظهر أن التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج كانت أكثر العوامل شيوعا من حيث التأثير على الإنتاج.

- الحاجة إلى التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة.

- إرتفاع حدة المنافسة: خاصة بعد إنتشار النظام الرأسمالي الذي يؤكد على الحرية الفردية في إمتلاك وسائل الإنتاج والعمل.⁽²⁾

- العمل على زيادة مستوى الأداء: وهذا عبر التغيير الذي تقوم المنظمة من خلاله بإكتشاف نقاط الضعف التي تؤدي إلى إنخفاض الأداء مقابل تحديد وتأكيد نقاط القوة، ما يجعل من مستوى الأداء جيدا.

¹ علاوي عبد الفتاح، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز -وحدة الأغواط-"، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

² سليمة علي بن يحي، المرجع السابق الذكر، ص: 77.

- الحفاظ على الحيوية الفعالة: يقوم التغيير بتجديد الحيوية في المنظمة بشكل يسمح لأصحاب المبادرات الفردية والجماعية بالظهور، وهذا ما يؤدي إلى إختفاء مظاهر اللامبالاة التي هي وليدة الإستقرار السلبي الذي يطول بطول الزمن.⁽¹⁾

ويمكننا تلخيص أربعة أسباب للتغيير في المنظمة كما يلي⁽²⁾:

- الأزمة: أي أن المنظمة تتعرض إلى أزمة وهنا يتحتم على المنظمة إحداث التغيير للخروج منها.
- الرؤية: أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل أي الصورة المستقبلية للمنظمة.
- الفرصة: أي إعتبار التغيير وسيلة للتقدم وبالتالي ينظر إليه فرصة لا يجب تركها، وعادة ما يتم التغيير بناء على الفرص المتاحة إعتقادا على الوضع والخيارات الراهنة.
- التهديد: أي عدم التنبؤ بحدوث شيء ما في المستقبل يؤدي ويؤثر سلبا على المنظمة وإستمراريتها بالتالي فإن التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي في حياة المنظمة.

إضافة لما تم ذكره سابقا يمكننا تحديد عاملين رئيسيين يؤديان بالمنظمة إلى تبني التغيير في المنظمة عبر الثقافة التنظيمية وهما كالتالي:

- قصور التخطيط على أداء المنظمة: وهذا راجع لسوء تقدير القادة والمدراء عند القيام بعملية التخطيط أو إستعمال أدوات ومناهج تقليدية لا تصلح في ظل بيئة تنظيمية داخلية وخارجية متغيرة بإستمرار.

¹ حماد مختار، إستراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017، ص: 30.

² سليمة علي بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 78-79.

- عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية: هذا ما يؤدي بالأفراد العاملين والجماعات التنظيمية إلى إضاعة جهودهم في المنظمة وعدم تكاملها نتيجة الجهل بالمسار التنظيمي الذي يجب إتباعه عند القيام بالعمل، هذا المظهر غالبا ما نجده في الدول النامية على عكس الدول المتقدمة التي تشهد منظماتها إستقرارا ووضوحا تاما في خطوط السلطة والمسؤولية⁽¹⁾، هذا ويمكن تلخيص أهم أسباب التغيير في الجدول التالي:

جدول رقم (04): الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير في المنظمة

الأسباب الداخلية لإحداث التغيير	الأسباب الخارجية لإحداث التغيير
-التغيرات في العمالة والوظائف وعلاقات العمل. -تغيرات في أساليب وإجراءات ومعايير العمل. -تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة. - العمل على المزيد من إرضاء العملاء من خلال تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على إبتكار منتجات أو خدمات جديدة. - تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، والوصول إلى شريحة كبيرة من العملاء والوصول إلى الأسواق العالمية.	-زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق. -التغيير السريع في الأساليب الفنية التكنولوجية المحيطة. -التغييرات السياسية والإقتصادية في المجتمع كالتحول الإقتصادي نحو الرأسمالية والإشتركية، والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والإستيراد والإنفتاح، والتغيير في الموارد الإقتصادية للدولة. - التغيير في هياكل القيم الاجتماعية.

¹ حماد مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30 - 31.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المرجع التالي: حماد مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص:

34-35.

مما سبق نستطيع القول أن الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة وربما نخلص بعضها فيما يلي:

- حدوث تطورات في المحيط الخارجي من تطور في التكنولوجيا المستخدمة وتغيرات في ذهنية المستهلكين وفي علاقة الحكومة بالمنظمة.
- وجود مشاكل داخل المنظمة كعدم قدرتها على التعامل مع المستجدات في البيئة.
- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة وهذا ما يؤثر على أفكار ومعتقدات الأفراد ويزيد من تقدم وسائل الإعلام والاتصال.
- التغيرات الطارئة في سوق التشغيل سواء من ناحية العدد أو الكفاءة نظرا لتطور نظم التعليم.
- تطلعات القيادة القائمة على تطوير المنظمة في كافة المجالات.
- العمل على الحفاظ على موقع المنظمة المتغير والمتطور بشكل مستمر، حيث أن البقاء الآن للأفضل.
- تطبيق أوامر الدولة خاصة فيما يتعلق بالتغيرات التشريعية الحاصلة في البلد والتي تفرض على المنظمات إحداث التغيير. (1)

¹ ناصر مراد، " تشخيص التغيير في المؤسسة "، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 18، الجزائر: جامعة الجزائر 03، 2008، ص ص: 139-140.

المطلب الثاني: آليات تأهيل الثقافة التنظيمية لإحداث التأثير والتغيير في المنظمة.

يحرص القادة على توفر بعض الآليات ليتسنى لهم تعزيز ثقافتهم التنظيمية التي قاموا بتكوينها للتأثير والقيام بالتغيير من جهة ومن أجل تشجيع الأعضاء الجدد على الاندماج الاجتماعي أو التأقلم مع المجموعة من جهة أخرى، وتعتبر معظم آليات تأهيل الثقافة التنظيمية أدوات يعمل القادة على توفيرها حتى يؤثرها في منظماتهم⁽¹⁾، ويغيروا من تفكير وإحساس وتصرف العمال، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الآليات:

- **تغيير رسالة المنظمة:** تتضمن رسالة المنظمة الهدف من وجودها كما توضح مختلف مجالات الأنشطة التي تهتم بها المنظمة وتوضح الرسالة مختلف أنواع الأسواق والمنتجات التي تركز عليها المنظمة، بالتالي أي تغيير في هذه الأسواق يتطلب تغيير في الرسالة وذلك لمواكبة التغيرات التي تصاحب معها أنشطة وفرصا جديدة لا تقوى المنظمة الناجحة على تضييعها.⁽²⁾

- **التحكم الرسمي للقادة في وظيفة نقل القيم والمعتقدات:** ونقصد به إختيار القادة لوظيفة إيصال رسالتهم إلى الآخرين من خلال الكاريزما وهي تلك القدرة الخفية على الإستحواذ على إهتمام المرؤوسين ونقل إفتراضات وقيم رئيسية لهم بأسلوب قوي وواضح، فالكاريزما وسيلة لنقل رؤى القادة إلى العمال.⁽³⁾

- **تجديد الهيكل التنظيمي:** وذلك بإعداد تصميمه بشكل يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها بطريقة أحسن لضمان المشاركة العمالية والإتصال والتكوين والترقية بشكل ناجح.⁽⁴⁾

¹ إدقار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

² خديجة الحاج نعاس، "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2022، ص: 357.

³ إدقار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

⁴ زلاقي وهيب، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية "، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 04، الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2009، ص: 14.

- رد فعل القائد تجاه المواقف الحرجة والأزمات: عندما تواجه إحدى المنظمات مشكلة ما، فإن الأسلوب الذي يتعامل به القائد وغيرهم مع هذه المشكلة يتمخض عن معايير، وقيم وإجراءات عمل جديدة، كما يوحي بإفتراضات كامنة لها أهميتها، فالأزمات أمر ملحوظ خاصة في عملية تكوين الثقافة وإنتقالها وذلك لأن المشاركة الوجدانية المتزايدة خلال تلك الفترات تزيد من كثافة التعلم، كما تزيد من حدة القلق، في حين أن الحاجة لتقليل الإحساس بالقلق يعد باعثاً قويا على التعلم، فإذا تعلم الأفراد كيف يقللون إحساسهم بالقلق عبر تعلم طرق مواجهة القادة للأزمات فإن هذا التعلم يصبح عادة ذا قيمة.⁽¹⁾

- **تغيير التكنولوجيا:** يشير التغيير التكنولوجي إلى العمليات والتحويلات التقنية التي تطرأ داخل المنظمة أو داخل بيئتها الداخلية، ويمكن أن يشمل ذلك تبني تقنيات جديدة، وتحديث في الأنظمة والبرمجيات، واعتماد أساليب تكنولوجية متقدمة لتحسين العمليات الداخلية.⁽²⁾

وعند تنفيذ التغييرات التكنولوجية، قد تواجه المنظمة تحديات مثل مقاومة العمال للتغيير، والحاجة إلى تدريب جديد، في ظل تكاليف التحديث التكنولوجي، لذا، يجب إدارة هذه العمليات بعناية ووضع خطط لتسهيل انسيابية التحول التكنولوجي وتحقيق الفوائد المرجوة.

- **تخصيص القادة للموارد:** أي كيفية توزيع القادة للموارد فعلى سبيل المثال: رصد الميزانيات في منظمة ما يعد عملية تبين إفتراضات القائد ومعتقداته، فالقائد الذي يكره أن يقع في الدين على سبيل المثال سوف يدعم عملية تخطيط الميزانية من خلال رفضه للخطط التي تميل الإعتماد بشكل كبير على الإقتراض ويفضل الإحتفاظ بالسيولة قدر المستطاع.⁽³⁾

¹ إدقار شاين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 257-258.

² خديجة الحاج نعاس، مرجع سبق ذكره، ص: 357.

³ إدقار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

- **تغيير نظام الأداء الإداري:** يشير هذا التغيير إلى إجراء تعديلات في الطرق والأساليب التي يتم من خلالها إختيار وتعيين وتقييم أداء المورد البشري في المنظمة، ويهدف تغيير نظام الأداء الإداري إلى تحسين كيفية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (1)

- **التعليم عن طريق القدوة المتعمدة:** إن المؤسسين وقادة المنظمات يدركون أن سلوكهم الظاهري له قيمة عظيمة في توصيل الافتراضات والقيم إلى الأعضاء الآخرين، وخاصة العمال الجدد، فتصرفات القادة عبارة عن رسائل تصل إلى ذهنيات العمال، هذه الرسائل تعد أقوى آليات التعليم، وهذا الأمر يجبر القادة على الإنخراط في جميع الأمور والإطلاع على كافة التفاصيل من خلال الزيارات المتكررة وإجراءات الفحص الدقيقة التي يقومون بها. (2)

- **التغيير في الأفراد القائمين بالعمل:** أي التغيير في ذهنيات وسلوكيات الموارد البشرية بإدراك سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم بما يتلاءم مع إحتياجات المنظمة، وهو يتم من خلال مساهمة الأفراد العاملين في المنظمة وهذا يتطلب عملية إتصال جد ناجعة حتى يتم ضمان إستجابة الأفراد للتغيير بعيدا عن ظهور أشكال مقاومة وعرقلة هذا الأخير (3)، ومنه التغيير في الأفراد القائمين بالعمل يمكن أن يؤثر بشكل كبير على ديناميكيات العمل داخل المنظمة، فإدارة هذا التغيير يتطلب التواصل الجيد مع كافة الموارد البشرية كما أشرنا إليه من قبل، وتقديم الدعم والتوجيه لضمان تكيفهم مع التغييرات والحفاظ على إستمرارية العمل.

- **تخصيص القادة للمكافآت والمناصب:** يقف أعضاء أي منظمة على حقيقة تقديرها وما تعاقب عليه من خلال الخبرة التي تتكون لديهم من الترقيات والأداء والتقييم والمناقشات التي يجرونها مع الرئيس، فطبيعة

¹ خديجة الحاج نعاس، مرجع سبق ذكره، ص: 357.

² إدقار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

³ خديجة الحاج نعاس، مرجع سبق ذكره، ص: 359.

السلوك سواء المستحق للمكافآت أو للجزاءات يحمل الرسائل المرجوة منه، ويستطيع القادة بسرعة أن يوصلوا أولوياتهم وقيمهم وإفتراضهم إلى مرؤوسيههم بربط المكافآت بالسلوك المهتمين به. (1)

- **تغيير أو تعديل السياسات وقواعد العمل:** يتطلب تأهيل الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر عمقا التغيير في ظروف وبيئة العمل بالنسبة للمنظمة وتطوير السياسات وقواعد العمل بها، سواء عن طريق إقامة قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية. (2)

- **قيام القيادة بالإستقطاب والإختيار والترقية:** تعد عملية إختيار الأعضاء الجدد واحدة من أكثر الطرق إحكاما وفعالية، وهي التي يغرس القائد خلالها إفتراضاته ويخلدها، فيميل المؤسسون والقادة إلى أولئك المرشحين الذين يشبهون الأعضاء الحاليين في أسلوبهم و إفتراضهم وقيمهم ومعتقداتهم، حيث ينظر إليهم على أنهم أفضل المعينين ومن ثم تلصق بهم خصال تبرر تعيينهم، ومن هذا المنطلق تفضل العديد من المنظمات عدم اللجوء لشركات التوظيف كونها لا تحمل نفس قيم ومعتقدات القادة أو أنها تجهل تصوراتهم⁽³⁾، كذلك نجد نظام الترقيات الذي يوضح للعمال القيم والتصورات التي تمنحهم الترقية.

المطلب الثالث: إسهام الثقافة التنظيمية في التأثير وتغيير الأداء الفردي والجماعي في المنظمة.

تؤثر الثقافة التنظيمية على كافة أنشطة المنظمة، فهي أحد الوسائل المهمة التي تعمل على تحسين ورفع مستوى فعالية وكفاءة المنظمة، ونظرا لوجود إختلاف في أفكار ومعتقدات العمال قامت المنظمات

¹ إدقار شاين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 262 - 263.

² سليم العايب، نوال زواوي، إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 29، الجزائر: جامعة الجزائر 01، د.س.ن، ص: 167.

³ إدقار شاين، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

بالإهتمام بمسألة الثقافة التنظيمية في ظل التفاعل الاجتماعي الذي يفرضه التباين الثقافي داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية توحد العمال عبر قيمها التنظيمية المشتركة كما تستطيع أن تصحح من قيم بعض العمال خاصة السيئة منها وذلك بعد إدراك أصحابها أن قيمهم لا تقوى أن تكون ذات تأثير وأهمية في الأوساط التنظيمية. (1)

كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور مهم في المنظمة من بناء إحساس بالتاريخ، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة كما تعمل على إيجاد شعور بالتوحد كما ذكرنا سابقا، حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز وتعمل على تطوير الإحساس بالعضوية و الإنتماء، وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي إستقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل. (2)

تعد الثقافة التنظيمية كذلك دليلا للرؤساء والمرؤوسين ولالإدارة أيضا، فهي تشكل نموذج للسلوك والعلاقات يقتدى به في معالجة الأفكار وتنظيم الأعمال والعلاقات وحتى الإنجازات، فالثقافة التنظيمية عبر قيمها تحدد القواعد والسلوك التنظيمية المتبعة من قبل جميع العمال، كما تحدد أنماط العلاقات فيما بينهم وبين العملاء والزبائن، كما تعتبر الثقافة التنظيمية منهاجا في حل المشكلات التنظيمية خاصة عبر ما تحمله من قيم تعاونية وإبداعية، كما تعمل على بناء بيئة مشجعة على التجربة وإختبار الحلول الجديدة. (3)

¹ تهاني محسن بدر الحميدي، " الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي "، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، لبنان، 2012، ص: 03.

² محمد الصادق عمر محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

³ تهاني محسن بدر الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 03 - 04.

وتحقق الثقافة التنظيمية التكيف بين الأفراد العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة، وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الإتصال والعمل معا بفعالية والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها،⁽¹⁾ فالثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تشكيل سلوك الأفراد والتفاعلات داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز التكيف مع البيئة الخارجية وتعزيز التكامل والتعاون داخل البيئة التنظيمية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين، لتحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم التأثير في إتخاذ جميع القرارات، وذلك عبر قيمها الأساسية التي تتحكم في معتقدات العاملين خاصة في المواقف العادية والدرجة منها، فضلا عن ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل المقدر على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين، لبلوغ الأهداف المحددة لهم.⁽²⁾

وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للمنظمات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في الشركات العالمية ذات الصيت وصاحبة المبادئ التي تركز على الطموح وإحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة والمتعة في العمل والتناسق والتناغم والعمل الجاد.⁽³⁾

تؤثر الثقافة التنظيمية على نواحي عديدة في سلوك العاملين في المنظمة، مثل نوع التعليم المتبع، ومدى الجهد المبذول في العمل، وشكل التعاون مع الزملاء والمدراء، كما تؤثر على العلاقات الإنسانية في محيط العمل وتعزز الحرية في أداء المهام والاستقلالية الذاتية في العمل الجماعي، بالإضافة إلى تعزيز المساواة في الحقوق والإمكانيات بين العاملين.⁽⁴⁾

¹ محمد الصادق عمر محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص: 34 - 35.

² تهااني محسن بدر الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

³ محمد الصادق عمر محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

⁴ تهااني محسن بدر الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

إن المنظمات التي تتصف بالمرونة نحو التغيير لها سمات عالية وقدرة على التغيير بينما المنظمات المسيطر عليها من قبل الثقافة البيروقراطية تظهر مستوى منخفضا من الولاء تجاه التغيير، في حين أن الثقافة الإبداعية تظهر مستوى عال من الولاء تجاه التغيير كما أن خلق بيئة عمل داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة. (1)

وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية لها عدة غايات من خلال التغيير الذي تستهدفه والتي يمكن

ذكر منها ما يلي (2):

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- مساعدة الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها وتقويتها.

¹ نبيل ولد محي الدين، " أثر ثقافة المنظمة على الولاء تجاه التغيير: دراسة ميدانية على عينه من العاملين بالبنوك بولاية البليدة "، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 10، العدد 04، الجزائر: جامعة الجزائر 02، 2022، ص: 310.

² إلياس سالم، " التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020، ص: 544.

- منح المنظمة القدرة على مواجهة مختلف الإضطرابات وتعدد المحيط من جهة وإمكانية إدماج العاملين ضمن المحيط الذي يعملون فيه لزيادة فعاليتهم وأدائهم من جهة أخرى.

- التأثير على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة خاصة الجدد، مما تجعلهم يشعرون بالانتماء، لأنهم يتشاركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم وهذا ما يزيد من إلتزامهم.⁽¹⁾

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية من خلال تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين أين يتم تمكينهم من المشاركة في إتخاذ القرارات.⁽²⁾

- تصفية القيم الثقافية السلبية التي تكرر التخلف والعطالة، وتعزيز الثقافة بقيمة الواجب، والعمل على بناء العامل الإيجابي الفعال وهذا لا يتأتى إلا بغرس القيم الإيجابية وتعزيزها من خلال ما تقدمه من عناصر ومعايير تؤثر بها على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتعمل على توجيهه، وتجسد فيه معنى الإلتزام الذاتي الذي لا يمكن تحقيقه إلا بالرقابة الذاتية، وهذا لا يكون إلا في القيم الثقافية التمكينية التي تنظر للمورد البشري على أنه فرد يستطيع أن يتصور الواجبات الأساسية التي يلزم العامل نفسه بها في مواقع العمل رئيسا كان أو مرؤوسا، لكي يحقق أهدافه من خلال عمله ومن ثمة أهداف المنظمة.⁽³⁾

- وفي الأخير ومن جهة أخرى نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تتأثر هي الأخرى بإستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الإستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفا مع هذه التغيرات، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الإستراتيجيات وعمليات التغيير داخل

¹ بركة بلاغماس، الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع ضغوط العمل، الطبعة الأولى، الجزائر: دار ألفا للوثائق للنشر والإستيراد، 2019، ص ص: 122-124.

² إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 544.

³ بركة بلاغماس، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

المنظمة وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما، وهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير يمكن تفسيرها من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراؤه من أجل إنجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع عمليات التغيير. (1)

مما سبق يمكننا القول أن للثقافة التنظيمية دورا حاسما في إحداث التغيير الفردي والجماعي في المنظمة، وفيما يلي بعضا من الأدوار الرئيسية التي تقوم بها الثقافة التنظيمية في هذا السياق:

- **توجيه السلوك الفردي:** تؤثر القيم والمعتقدات والسلوكيات الجماعية في الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المنظمة، فعندما يشجع السلوك المطلوب ويكافأ، يمكن أن تدفع الثقافة التنظيمية الأفراد نحو تغيير سلوكهم.

- **تشكيل القيم والاتجاهات:** تساهم الثقافة التنظيمية في تشكيل القيم والاتجاهات التي يتبناها الأفراد في المنظمة، فعندما يتغير هذا الجانب، يتغير السلوك والمواقف الشخصية للأفراد.

- **تعزيز التغيير التنظيمي:** تساهم الثقافة التنظيمية في دعم وتعزيز التغييرات التنظيمية، فإذا كانت القيم والتوجهات المشتركة تدعم التغيير، ستساهم حتما الثقافة في تعزيز هذه العملية.

- **تحفيز التكيف والابتكار:** قد تشجع الثقافة التنظيمية الملائمة التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية وتعزز الابتكار، فعندما تكون القيم والمبادئ تدعم التعلم والابتكار، فإن الأفراد يكونون أكثر استعدادا لتجربة أفكار وطرق جديدة.

¹ خبيزي سامية، " التغيير الثقافي في المنظمة كمخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015، ص: 64.

- تعزيز التفاعل والتعاون: تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المنظمة، فعندما تشجع الثقافة على التعاون وتقاسم المعرفة، يمكن أن تنشأ بيئة تعاونية تساهم في تحقيق التغييرات الجماعية.

المطلب الرابع: إدارة مقاومة التغيير الثقافي في المنظمة.

لقد رأينا في السابق كيف أن للثقافة التنظيمية القدرة على التأثير والتغيير في المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، بحيث أنها تؤثر في قيم وسلوكيات العمال وترفع من مستوى الأداء الكلي للمنظمة، ويشكل الفرد العنصر الرئيسي في عملية التغيير لذلك يتوقف نجاح التغيير على مدى قبول الأفراد لهذا التغيير، إلا أنه قد يواجه أي تغيير بمقاومة من الأفراد.

ذلك ويمكن توضيح أسباب مقاومة التغيير إلى ثلاثة أسباب رئيسية:

- الأسباب الفردية: وهي تتعلق بشخصية الأفراد العاملين الذين ينتابهم القلق لعدم ثقتهم في التغيير، وعدم وضوح معايير هذا الأخير.

- الأسباب البنيوية الظرفية: ومنها ظروف العمل، الوظيفة التنظيمية أي درجة البيروقراطية، وجو المنظمة النفسي والاجتماعي، وكيفية إدخال التغيير.

- الأسباب الجماعية: المتعلقة بمدى صلابة قيم المنظمة ومعاييرها والتي كلما كانت قوية كان من الصعب إحداث التغيير في منظمتها. (1)

ويمكن إرجاع مقاومة الأفراد للتغيير إلى مجموعة من المخاوف تتمثل فيما يلي (2):

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار طليطة للنشر والتوزيع، 2016، ص: 28.

² ناصر مراد، "تشخيص التغيير في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

- زيادة الأعباء التي سوف يتحملها الفرد بعد إحداث التغيير.
 - إنخفاض رواتب ومكافآت الأفراد بعد إحداث التغيير.
 - الإستغناء عن بعض العاملين عند إحداث التغيير.
 - إنتقال العامل من مكان آخر للعمل قد لا يناسبه.
 - إبعاد العامل عن مجموعة من المهام التي تعود عليها.
 - عدم اليقين تجاه مشروع التغيير.
 - فقدان بعض العمال للسلطة والمصالح الشخصية.⁽¹⁾
 - عدم الإستقرار والخوف من المستقبل.
- كما توجد عوامل أخرى تزيد من مقاومة التغيير والتي تتمثل في ما يلي:
- إثارة الشكوك في نوايا الإدارة من قبل الجماعات غير الرسمية وإبراز الإحتمالات السلبية المترتبة على التغيير، والتحريض ضد التغيير خوفاً على مصالحها من الضياع بعد أن رتبت الأمور لصالحها.⁽²⁾
 - عدم توضيح أهداف التغيير، وهذا ما يؤدي إلى البلبلة وعدم التأكد عما قد يحدث في المستقبل.
 - تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد فيميلون إلى مقاومة التغيير.⁽³⁾

¹ محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 28-29.

² ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

³ ليلي بن عيسى، محمد قرشي، راضية مغزي لعرافي، "مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 02، الجزائر: جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2021، ص: 250.

- وجود رأي جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، مع وجود إتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.

بناء على ما سبق قد يتخذ الأفراد موقفا سلبيا للتغيير سواء بالمعارضة الصريحة أو المستترة، وذلك من خلال عدم الإمتثال الأفراد للتغيير بالدرجة المناسبة والسعي إلى المحافظة على الوضع القائم، أو من خلال قيام الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وذلك نظرا لشعورهم بالخوف وفقدان بعض المكاسب.⁽¹⁾ وعليه تعمل المنظمة على مواجهة التغيير من خلال الإجراءات التالية:

- الإتصال بالأفراد لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الإتصال، فإذا ما إستلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة، ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان السبب وراء المقاومة عدم كفاية الإتصال، وإذا لم تتوفر هذه الشروط، فإن هذا الأسلوب لن يحقق نتائج.⁽²⁾

- توضيح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين، وتقوية الثقة بين الإدارة والعمال بإشراك الأفراد المعنيين بالتغيير في إعداد وتنفيذ عملية التغيير، وتشجيع الأفراد وتدعيمهم بعد تنفيذ التغيير من خلال تقديم بعض الحوافز المادية أو المعنوية، والتركيز على الأفراد الأكثر ولاءً أو إنتماءً لإنجاح التغيير مع التفاوض مع الأفراد المعارضين للتغيير ومحاولة إقناعهم أن التغيير في مصلحتهم.⁽³⁾

¹ ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

² ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعرافي، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

³ ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

- القيام بالتدريب فيعتبر العاملون أهم مورد في المنظمة، وفي كثير من الأحيان لا يعاملون بالدرجة التي تسمح بالتزامهم تجاه التغيير بنسبة 100% وهو ما ينبغي أن يستدعي إعطائهم فرص تحسين لمهاراتهم، والقيام بتدريبهم على استخدام طاقاتهم، وإذا ما تم ذلك فستكون نتيجة أدائهم مذهشة. (1)

- تهديد العاملين المعارضين للتغيير بفقدان الوظيفة أو إسنادهم مهام متواضعة قصد الحصول على موافقتهم⁽²⁾، وإجبار العمال الرافضين للتغيير وهو الأسلوب الأخير الذي تلجأ إليه الإدارة لتقليل المقاومة، ويشتمل هذا الأسلوب على التهديد كذلك أو استخدام القوة ضد مقاومي التغيير، وإجبارهم على قبوله كواقع حال،⁽³⁾ ومن الصعب إجبار العمال و استعمال القوة لأن الأمر يخص التغيير وفق قيم و رؤى جديدة، وهنا يتحضر دور القادة في إقناع العمال بضرورة التأقلم مع الثقافة التنظيمية التي تم تكوينها حديثا وهذا في ظل معوقات تجعل القادة أمام تحديات ضخمة لإرساء معالم الثقافة التنظيمية المراد العمل بها فالتغيير هنا يتطلب التحلي بالصبر والدعم من قبل أصحاب المنظمة.

¹ عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، " إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة "، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 04، العدد 01، الجزائر: جامعة الأغواط، 2013، ص: 183.

² ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

³ ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

المبحث الثالث: إنعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة.

للثقافة التنظيمية أثر على المنظمة فهي تعتبر المحدد الرئيسي لأنماط القيادة والتي يمكن أن يتبعها القائد وهذا ما ينعكس على سلوكياته داخل المنظمة، والتي بدورها تؤثر على سلوكيات العامل، كما أن لها أثرا في تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي يتخذ شكلا معقدا في حالة تركيز السلطات في يد القائد أو شكلا بسيطا في حالة الدفع بعجلة اللامركزية في إتخاذ القرارات، هذا وتؤثر الثقافة التنظيمية أيضا في تمكين العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال بث قيم إبداعية آمنة تطمئن العمال في حالة فشل مبادراتهم.

ذلك وتعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق الفاعلية التنظيمية عن طريق توافق القيم التنظيمية مع إستراتيجيات المنظمة الرامية من جهة وعن طريق توافق هذه القيم مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية والقيادة.

إن من أبرز عوامل نجاح القادة هو قدرتهم على تعلم المهارات السلوكية، التي تعنى بفهم خصائص وصفات البشر، وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، لذلك لا بد من توفر المهارات الفنية والإدارية والسلوكية لدى القادة، خاصة الذين تتطلب مهامهم التعامل مع أصناف مختلفة من البشر لهم حاجات وتوقعات متباينة، لذلك فإنه ليس كل من صار مديرا ضمن النجاح في أداء مهمته.⁽¹⁾

من جهة أخرى، فإن القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولاسيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، فهم يتبعون مجموعة من الخطوات والتي سنذكرها لاحقا من أجل تثبيت ثقافتهم⁽²⁾، و إذا ما أتخذت الثقافة التنظيمية على أنها تلك القدرة التي يتم إكتسابها وتنميتها وبنائها عبر القيادة، وكل منها

¹ علاء الدين خبابية، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة "، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

² عبد القادر لانصاري، " الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار "، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

يتحكم في الآخر، فهي تعبر عن إنسجام في العلاقات الاجتماعية الإيجابية للعمل كقدرة جماعية، وأن عمل القائد داخل التنظيم هو تعزيز تلك القدرة الجماعية والذي يكون من خلال الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي في تحويل المنظمة من عدد الأفراد المنعزلين إلى مجتمع منظمة متكامل متعاون تربطه وحدة الأهداف، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع إنساني. (1)

وتساهم الثقافة التنظيمية في تحديد أنماط القيادة في المنظمة، فبعض الثقافات تشجع القيادة الأوتوقراطية، بينما ينمي بعضها الآخر مبدأ السيطرة الأبوية، ويسود في بعضها الآخر المشاركة الجماعية، ويؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات إلى إختلاف كبير في إستجابة الإطارات الإدارية لأنماط قيادتها، فبعض المنظمات يكون أداء العاملين فيها أكثر فعالية في ظل القيادة السلطوية، بينما تحقق القيادات الديمقراطية في منظمات أخرى نجاحا أكبر. (2)

إن العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية، تقودنا إلى حتمية التغير الثقافي والتطوير التنظيمي للثقافة التنظيمية فمن الضروري إدخال تطور في الإتجاهات، وطريقة التفكير، والقيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم حتى تتلاءم وتتكيف مع الأساليب الجديدة للمنظمة في عملية التطوير. (3)

تمثل القيم حجر الأساس في دراسة الثقافة التنظيمية، لأنها توضح أهداف وإتجاهات وتطلعات الأفراد، فهي التي تعكس مدى قدرة أفراد المجتمع على تحقيق الأهداف، فتماثل قيم المدير مع قيم المرؤوسين يزيد من فعالية دوره القيادي، وتؤثر القيم الشخصية للمدير في إختياره للأهداف الخاصة بالمنظمة، كما تؤثر في قرارته اليومية، فالتحدي الذي يواجهه القادة في هذا العصر الصعب هو التوفيق بين قيم العمال، وقيم

¹ حنان إعقابة، " دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: - رئاسة الجامعة كنموذج - "، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

² علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

³ حنان إعقابة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

المنظمة مثل إحترام الإدارة للموظفين، التعاون بين العاملين، العدالة، وعدم المحاباة، وعدم التستر على المشاكل. (1)

يعمل القادة من أجل ترسيخ ثقافتهم بإتباع الخطوات التالية(2):

- توضيح الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وإيضاح الرسالة التي وجدت من أجلها، وتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع عبر وسائل كالتدريب والإجتماعات.

- ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية عبر عدة وسائل منها بلورة وتبني شعارات ورموز متميزة، بث القصص والروايات، تنظيم حفلات ومناسبات لتوصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية.

- التأثير من خلال تصرفات القادة عبر طريقة عملهم وإدارتهم للإجتماعات على سبيل المثال.

وتعتبر الثقافة التنظيمية المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المنظمة، كما تعتبر العامل المشترك بين القيادة والعاملين، والرابط بينهما، الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف القيادة، وأهداف العمال كما أن لها دور تقليص الفجوة الموجودة بين القادة والعاملين، لذا فمن الضروري الإهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وأخذها بعين الإعتبار من قبل القادة، كونها مفتاح لنجاح كامل القرارات المستقبلية للقيادة. (3)

في الأخير يمكن القول والتأكيد أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المميزة والمشكلة لطريقة عمل المنظمة، والتي من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، يتم توجيه القيادة والتفاعلات بين القادة والعمال.

¹ علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² عبد القادر لانصاري، مرجع سبق ذكره، ص: 56

³ علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

كذلك نجد أن تحديد نمط القيادة يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار والتعاون، فمن المرجح أن يكون نمط القيادة مفتوحاً ويشجع على المشاركة والابتكار، وعلى العكس من ذلك، إذا كانت الثقافة تفضل الالتزام بالتسلسل الهرمي والأوامر الصارمة، فقد يكون نمط القيادة أكثر توجيهاً وتحكماً، إضافة إلى ذلك فإن النظر إلى أهمية دورها في تحديد سلوك القيادة وتأثيرها على العمل والتفاعلات الداخلية ضروري للقادة، أن يجب عليهم أن يكونوا على دراية تامة بالثقافة التنظيمية السائدة وأن يدرسوها ويأخذوها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات ووضع إستراتيجيات مستقبلية، فهي تمثل الركيزة الأساسية التي يمكن أن تدعم نجاح القيادة والمنظمة.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي هو الأداة التي توضح المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتبعها كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها⁽¹⁾، وهو مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة، ومحددة، ومن ثمة ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات.⁽²⁾

للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي⁽³⁾:

- 1- **التعقيد:** وتعني درجة تقسيم العمل والتخصص والمستويات الإدارية والإنتشار الجغرافي للمنظمة.
- 2- **الرسمية:** أي مدى إعتمااد المنظمة على الأنظمة والإجراءات والقواعد والمعايير لتوجيه سلوك الأفراد.
- 3- **المركزية:** وتشير إلى موقع ومكان إتخاذ القرارات في المنظمة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص: 177.

² علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

³ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

زيادة على ذلك يرى بعض علماء التنظيم أن الهيكل التنظيمي وفقا لنظرية التنظيم يجب أن يحتوي على مجموعة من المكونات الأساسية كتحديد العلاقات التبعية الرسمية بين الأفراد في المنظمة، وتحديد ذلك لعدد المستويات التنظيمية التي ينطوي عليها تدرج السلطة، ونطاق الإشراف المطبق، وأسس تجميع أنشطة المورد البشري للمنظمة ضمن وحدات تنظيمية بأقسامها وذلك ضمن تصميم نسقي دقيق وأساليب عمل منسقة بشكل يجعل كافة الجهود متكاملة. (1)

وعليه، فإن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في نوع الهيكل التنظيمي، حيث تنعكس على طبيعة العمليات والممارسات الإدارية كما تساهم في تشكيل بيئة العمل وتحديد الأساليب الإدارية المناسبة، فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ليست مجرد ارتباط سطحي، بل هي علاقة تكاملية تهدف إلى خلق تناغم إداري ينعكس إيجابا على الأداء العام، فضلا عن ذلك فإن مواءمة الهيكل التنظيمي مع الثقافة التنظيمية يعزز حتما من الفاعلية الإدارية. (2)

زيادة على ذلك أيضا، فإن الثقافة التنظيمية القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة التنظيمية القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تحتفظ الهياكل التنظيمية بالتوازن والاستقرار، فتقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية، ويتم تقليل من إهتمام الإدارة في وضع الأنظمة والتعليمات الرسمية المتشددة لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة (3)، فالرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد. (4)

¹ يوسف سيفي، "مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي"، مجلة التدوين، العدد 12، جامعة وهران 02، الجزائر، 2019، ص: 375.

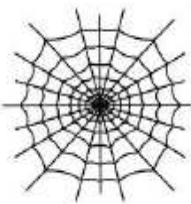
² نسيم بومعروف، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

³ جاسم بن فيحان الدوسري، "، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

⁴ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

بعد التطرق لتعريف الهيكل التنظيمي وأبعاده، سنحاول أكثر إبراز تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فنجد أن أشهر من تطرق لهذا الموضوع هو شارلز هاندي **Charles Handy** سنة 1976، حيث إعتد على أعمال هاريسون **Harrison** سنة 1972 في القيام بتقسيم المؤسسات حسب إختلاف ثقافتها ⁽¹⁾، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

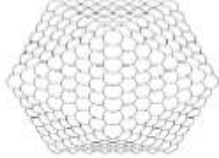
جدول رقم (05): الثقافات الأربعة لشارلز هاندي Charles Handy.

نوع الثقافة	نوع الهيكل	التمثيل البياني	مميزات الهيكل التنظيمي وثقافته
الثقافة السلطوية: تكون فيه الثقافة مبنية على سلطة المدير أو القائد فهو الذي يبعث بالقيم التنظيمية في المنظمة.	هيكل النسيج		- العمل في هذا الهيكل مقسم حسب الوظائف لأنه يعتمد على الأقسام. - يعتبر الهيكل التنظيمي هيكلًا تقليديًا. - تمثل الوظائف والأقسام الخط الأفقي الذي ينطلق من المركز، ولكن النقطة الأساسية هي أن هناك خطوطًا متداخلة تمثل الاتصالات والسلطة وكلما إبتعدنا عن المركز كلما ضعف التأثير والسلطة. - يتميز هذا الهيكل بالمركزية، فهو أنسب للمؤسسات الصغيرة، حيث أن

¹ علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

القرارات تتخذ بسرعة لكن نوعيتها تعتمد على قدرات المديرين في مركز الدائرة. - يتعلم العمال أن يقوموا آليا بكل ما يطلبه ويتوقعه رئيسهم، وتتم مكافأة العمال على مجهودهم والتزامهم بالقيم الأساسية وغالبا ما يتم قيادة التغيير من المركز.			
- الدور الرئيسي للإدارة العليا هو تنسيق النشاط والتخطيط والتغيير التدريجي والتركيز على الأعمدة فهي قوة المنظمة. - يدعم هذا الهيكل التنظيمي الدقة والإستقرار، والتغيير التدريجي البطيء فليس من مميزات هذه الثقافة المرونة. - جوانب هذه الثقافة يمكن أن تثبت نجاعتها لشركات النقل على سبيل المثال مثل: السكك الحديدية		معبد إغريقي	ثقافة الدور: هي نموذج تنظيمي تكون فيه الثقافة مبنية على وظائف وأدوار العاملين، على قواعد وإجراءات محددة وليست على الشخصيات، ويكون فيها الأفراد ملائمين لوظيفتهم ويتم تعيينهم لهذا الغرض ومنه

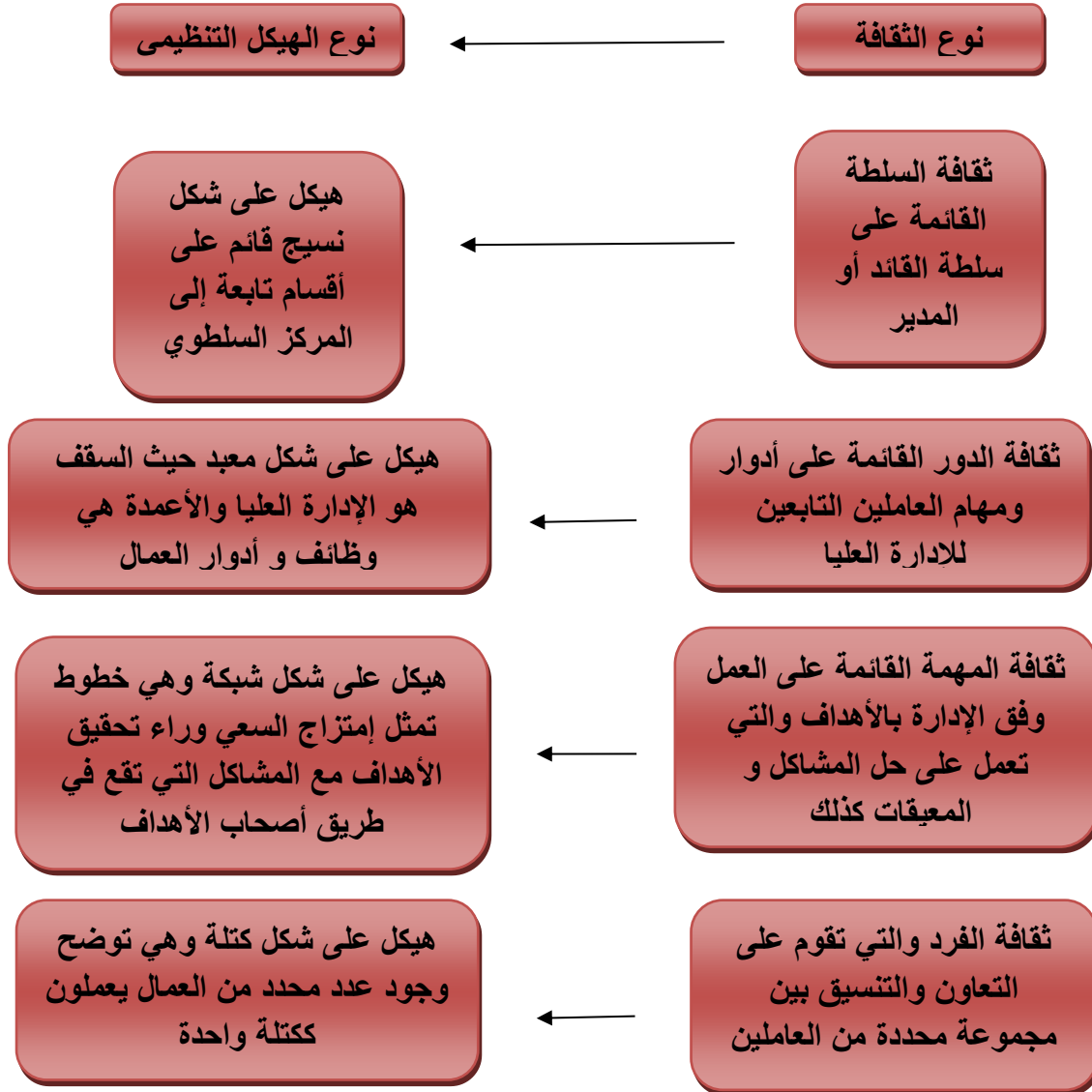
وشركات الطيران، حيث الدقة وضبط الوقت ضروريان.			العقلانية والمنطق هما قلب الثقافة والتي يتم تصميمها لتكون مستقرة، ويمكن التنبؤ بها. وتصميم المعبد اليوناني يعبر عن هذه الثقافة حيث قوة المؤسسة تتمثل في أعمدتها والتي ترتبط إداريا بالجزء العلوي.
- السلطة في هذا الهيكل تكون على أساس الخبرة. - يمتاز هذا الهيكل بقدرته على الصمود في بيئة ديناميكية تعرف منافسة شرسة. - تعتمد هذه الثقافة على أساليب الحوار والمناقشة والتجربة والإدارة بالأهداف.		شبكة	ثقافة المهمة: هي الثقافة القائمة على إدارة العمال وفق الأهداف المسطرة من جهة ومن خلال النجاح في حلول المشاكل من جهة ثانية ويتم الحكم على الأداء من خلال

- هذا الهيكل مثالي لوكالات الإشهار، إدارات البحوث والتنمية ويمكن أن يكون مفيدا في إطار معالجة الحالات الصعبة كالأزمات على سبيل المثال.			نجاح النتائج، وتظهر الثقافة على شكل شبكة بسبب إمتزاج الأهداف بالمشاكل التي قد تحدث.
- يمتاز هذا الهيكل بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعض بالتنسيق ويتقاسمون نفس الأهداف كالمحامين، حيث أن هذا التنظيم بمساعدة السكرتارية، الهاتف والطابعة يتم توفير خدمات كمكتب المحضر القضائي.		كتلة	ثقافة الفرد: تقوم هذه الثقافة على فكرة مفادها أن التنظيم موجود لمساعدة الفرد، وهي عبارة عن ثقافة ترمي إلى ضرورة التعاون والتنسيق وتوحيد الأهداف.

المصدر: علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 62-65.

يمكن تلخيص أهم ما جاء به شارلز هاندي **Charles Handy** في الشكل الموالي:

شكل رقم (06): أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المرجع التالي: علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره،

ص:62-65.

إن أغلبية المنظمات لا سيما التي تكون تحت قيادتها مؤسس المنظمة، تعمل وفق هيكل تنظيمي قائم على تدرج وظيفي محكم يعمل وفق سلطات شديدة المركزية في حين نجد بعض المنظمات ترى قيادتها أن قوة المنظمة تتبع من قوة موظفيها، لذا فهم يؤسسون منظمة لا مركزية تقلص دور السلطة فيها قدر الإمكان،

كما تختلف المعتقدات كذلك حول معدل الإستقرار الذي يتعين أن يكون عليه بناء تنظيمي ما، فبعض القادة يتمسكون بالهيكل التنظيمي الذي صمموه، في حين يقوم القادة الآخرون بإعادة تصميم المنظمة بشكل دائم بحثا عن حلول تناسب المشاكل المحتملة. (1)

مما سبق، نستنتج أن القادة يصممون الهياكل التنظيمية وفق ثقافتهم التنظيمية والرؤى المصاحبة لها فإذا كان القائد يعتمد على الفكر التقليدي السلطوي فحتما سيختار الهيكل التنظيمي القائم على التدرج السلطوي والمركزية عبر المستويات الإدارية في حين إذا كان ذو فكر حديث قائم على قيم تنظيمية حديثة فحتما سيختار هيكلا تنظيميا مرنا يعتمد على اللامركزية في صناعة القرار وعلى مهارة الأفراد العاملين.

ومن جهة أخرى فإن طبيعة الهيكل التنظيمي تؤثر في قدرة العمال على الإبداع والمشاركة، فالهيكل التنظيمي الغير المرن لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل مما يؤدي بالعاملين للتخوف من إنشاء أية علاقات، ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو إنتقاد أفكارا يتلقونها أثناء العمل، على خلاف الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على إستيعاب التغيرات ويشجع العاملين على الإبتكار والإجتهد في سبيل تحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي الجامد والغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات الغير الرسمية نظرة مخالفة دائما يساهم في تلويث البيئة التنظيمية مما يؤدي إلى شعور المورد البشري بقيود وضغوط عالية.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

الإبداع الإداري هو عبارة عن مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها كل من المدير والعامل لهدف إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة في إنجاز أهداف المنظمة، (2) وهو مقدرة المدير أو القائد

¹ إدغار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، مرجع سبق ذكره، ص: 266 - 267.

² حليلو نبيل، بية حامدي، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية - بسكرة) "، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2017، ص: 431.

على تكييف المنظمة وفقا لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المنظمة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة. (1)

وللإبداع الإداري مجموعة من العناصر نذكر أهمها كما يلي (2):

- **الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- **الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكارا جديدة.
- **التحليل:** ويقصد به تقنيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- **المخاطرة:** تعني إستعداد الفرد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.
- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والعمل على تطوير الأنظمة الجامدة.

غير أن للإبداع الإداري شروطه وهي (3):

- **الإنتماء للمنظمة** مما يدفع العاملين للمحافظة على ممتلكاتها وسمعتها.
- **توفير بيئة عمل تحفز الابتكار** وتدعم الأفكار الجديدة بروح مرنة وتشجيع مستمر.

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² بركان أسماء، جليد نور الدين، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري "، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد

17، الجزائر: جامعة خميس مليانة، ص: 181.

³ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

- الحس الإقتصادي لدى العاملين مما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة.

- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.

- إحترام الرأي والرأي الآخر.

- الإيمان بمواهب الآخرين.

- القدرة على التحكم في الاتصالات.

هناك علاقة قوية ومترابطة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث إذا وجد التنظيم وجد الإبداع، لأن دور الإبداع هو أن يبذل الفرد قصارى جهده في العمل، لكي تصبح ثقافة المنظمة مدرسة داعمة للإبداع بشكل مستمر، إلا أن هنالك بعضا من معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه، وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم إستغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد.⁽¹⁾

ويعتبر الإبداع موردا قيما من الموارد التي ينبغي الإهتمام بها، والمحافظة عليه في منظمات اليوم، لا بل والعمل على تعزيزه وتطويره، وذلك من خلال الإهتمام بالمواهب الإبداعية، وتهيئة الظروف المناسبة له، خصوصا في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها المنظمات، إذ يلعب الإبداع دورا كبيرا في كافة جوانب و مجالات الحياة وفي مختلف دول العالم دون إستثناء، وإزدادت حاجة المنظمات له في ظل العولمة، ومعطيات التكنولوجيا الحديثة، وثورة المعلومات مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع والإهتمام به لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل.⁽²⁾

¹ بركان أسماء، جليد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 181-182.

² إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

إن الثقافة التنظيمية ولكي تصل إلى الإبداع يجب أن تأخذ في حساباتها الإعتبارات التالية⁽¹⁾:

- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون مع المبدعين.
- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنتقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة.
- توفر قنوات الإتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

ذلك وتمر عملية الإبداع حتى يتم تحقيق ما يسمى بالثقافة التنظيمية الإبداعية بمراحل وهي⁽²⁾:

- 1- **مرحلة البحث عن الحقيقة:** وتتضمن جمع كافة المعلومات عن المشكلة.
- 2- **مرحلة إكتشاف المشكلة:** وتتضمن تحديد المشكلة وتعريفها بشكل واضح ودقيق.
- 3- **مرحلة إيجاد الفكرة:** وهي مرحلة التفكير وتشمل طرح بدائل للحلول.
- 4- **مرحلة تعرف الحل:** وهي مرحلة لتقييم الأفكار.
- 5- **مرحلة القبول:** وهي مرحلة قبول الحل الأنسب عبر الطرق التي ستؤدي إلى التعرف على أفضل الأفكار المنتجة، فالعملية الإبداعية هي اللحظات والآليات، بدءا من ولادة المشكلة لغاية تحقيق النتائج الإبداعي.

¹ بركان أسماء، جليد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

² إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

في الأخير نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية من العوامل التي تدفع بالأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، كما تعد الثقافة الإبداعية الوعاء الذي تحتويه الشخصية الفردية والوعي الجماعي، وهي القسم المتعلق بتفاعل الأفراد في محيط العمل ضمن منظمة تخضع إلى قواعد سير داخلية تفاعلية وفق معايير تتبناها المنظمة والتي هي روح هذه الأخيرة ومحركها. (1)

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة.

تعتبر الثقافة في المنظمة الحديثة نظاما ورؤية وبطاقة تعريف لها داخليا وخارجيا، كما أكده بيتر ووترمان **Peter and waterman**، حيث تناولوا المنظمات الأكثر نجاحا في أمريكا، فأشارا إلى أن سيطرة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المنظمات أثبتت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح والتفوق (2)، وفي الحقيقة هناك علاقة إيجابية بينها وبين فاعلية المنظمة بحيث تتطلب فاعلية المنظمة تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجياتها والتقنية المستخدمة، فمن ناحية يجب أن تتوافق الثقافة مع البيئة الخارجية، أي أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. (3)

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع

¹ حليلو نبيل، بية حامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 435.

² نور الدين بوراس، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

³ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 57-58.

الإحتياجات المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين، وتمكنها من أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تملك ثقافة⁽¹⁾، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون الثقافة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية الحديثة المتطورة.⁽²⁾

إن المنظمة التي تملك ثقافة قوية ومتزنة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المنظمات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمنظمات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات، وهذا يعني أنه إذا كانت الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لا بد أن تشجع التفويض وسرعة إتخاذ القرار⁽³⁾، والثقافة التنظيمية تؤثر على فاعلية أداء المنظمات من خلال التأثير في عملية إتخاذ القرارات سواء من خلال النظام الوظيفي أو نظام المعلومات أو العلاقات المتداخلة بين الأفراد وذلك من خلال تنمية القيم والمعتقدات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة وتوجيهها للتغيير، وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وزيادة حصتها السوقية كما أشرنا من قبل وربحيها سواء على المستوى الوطني أو الدولي.⁽⁴⁾

وتتطلب فاعلية المنظمة توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الإستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول التعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق والتكامل

¹ نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

² جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

³ نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

⁴ ربحي كريمة، "تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية"، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

بين مختلف الوحدات الإدارية، وعلى العكس من ذلك فإن الإستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاءة، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة، وتتجح هذه الإستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلافات⁽¹⁾، والمنظمة تحتاج إلى ثقافة تساعد على تدعيم قدرتها على الابتكار والإبداع وتتطلب الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة وجود ثقافة تتناسب معها من حيث مناهج إتخاذ القرارات والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومهارات الأفراد وقيم وإتجاهات المديرين وكل هذا من أجل زيادة فعالية المنظمة.⁽²⁾

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والثقافة التنظيمية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة وتعمل في ظل ثقافة تتبع من نمط المركزية في إتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتتجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.⁽³⁾

يتضح مما سبق، أهمية الثقافة التنظيمية القوية على سلوك الأفراد وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولكن الثقافة القوية لا يشترط بالضرورة أن تكون جيدة وتساعد المنظمة على تحقيق الأداء الأعلى، إذ أن الثقافة قد تكون قوية ولكنها تتضمن قيم ومعتقدات غير صحيحة ولا تشجع المنظمة على التعامل مع متطلبات بيئتها، كما أن الثقافة القوية قد تسبب أزمات شديدة للمنظمة في أوقات التغيير، حيث يتطلب الأمر من المنظمة ضرورة التغيير لمواجهة هذه الإضطرابات والثقافة القوية تقاوم هذا التغيير مما يدمر

¹ عبد القادر لانصاري، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

² ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

³ عبد القادر لانصاري، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

المنظمة، ولذلك من الضروري أن يتضمن محتوى الثقافة قيم ومعتقدات تحمل قوى الإستقرار والتغيير في نفس الوقت. (1)

الخلاصة:

نؤكد وبناءا على ما سبق أن للثقافة التنظيمية أثرا على الأداء الوظيفي بمكوناتها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) ، فالقيم التنظيمية تؤثر على الأداء من خلال تحديد سلوك المقبول والمرفوض فهي توجه سلوك العاملين والقادة أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة بين العامل ورئيسه تقودهما نحو الأداء الوظيفي المتفق عليه، بالإضافة إلى الأعراف التنظيمية والتي تكمل القانون والتي تحتل مكانة رفيعة أكثر من هذا الأخير في بعض المجتمعات وأخيرا التوقعات التنظيمية التي تؤثر على أداء العامل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي في حالة وجود ما توقعه العامل من منظمته أو الإحباط الوظيفي في حالة عدم وجود ما لم يتوقعه العامل أيضا من منظمته.

ونستطيع القول أيضا أن الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية لإحداث التغيير والتأثير في المنظمة من خلال قيمها الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين، فالعامل محرك أساسي في القيام بالتغيير وفي تحقيق الأداء الذي يصاحبه منتج أو خدمة حسب طبيعة المنظمة.

إن ما يجعل من الثقافة التنظيمية ثقافة قوية هو عمل القادة وأصحاب المنظمات الذي يحرصون من خلال العديد من الآليات على تعميق ثقافتهم التنظيمية حتى تكون قادرة على التأثير والتغيير المطلوب رغم

¹ ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

بعض المصاعب والعراقيل والتحديات في ظل رد فعل الجاهلين والقلقين من التغيير وحتى المعارضين، مما يستوجب إدارة حقيقية للمقاومة قائمة على جملة الإجراءات الدقيقة حتى يكون التغيير والتأثير أشمل وأدق.

كما للثقافة التنظيمية أثرا على المنظمة وأدائها الكلي وهذا من خلال التأثير في قيم وتوجهات القادة ومؤسسي المنظمات الذي يؤثرون بدورهم في سلوكيات العمال كما لها أثرا في تحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالتعقيد والمركزية في حالة وجود قادة لا يؤمنون بقدرات العمال في مشاركتهم في صناعة القرار، كما يمكن أن يكون الهيكل بسيطا يتميز باللامركزية في حالة إيمان القيادة بالموظفين وبقدرتهم في مشاركة القادة في التخطيط والتفكير، كما أن للثقافة التنظيمية دورا في تشجيع العمال على الإبداع من خلال القيم الإبداعية التي تحملها هذه الأخيرة، ومن خلال بث الطمأنينة في نفوس العمال المبدعين في حالة فشل أفكارهم وجهودهم، وبالمقابل نجد أن الثقافة التنظيمية لها أثر بارز على المنظمة وفاعليتها وتتطلب الفاعلية التنظيمية توافق الثقافة و تناعمها مع أولويات و إستراتيجيات المنظمة ومع بيئتها الداخلية والخارجية ككل.

وفي الأخير لا بد من أن نشير ونؤكد على ضرورة الإهتمام بالثقافة التنظيمية والقضاء على المظاهر الفتاكة التي تعصف بروح المنظمات وتحد من قدرتها على الإستمرارية وتحيل بينها وبين فاعليتها التنظيمية، وهذا كله لن يتأتى إلا بثقافة تنظيمية شاملة لجميع الأبعاد بدءا من الحفاظ على القيم التنظيمية المثلى وترسيخا لمبدأ إحترام قوانين العمل التي تحدد وتضبط مسار التنظيم بمختلف أطرافه، وكذا العمل على تصحيح بعض الإيديولوجيات والمعتقدات الخاطئة التي يحملها بعض أطراف التنظيم اتجاه غيرهم.

الفصل الرابع:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية
توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة
الممتدة بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا بارزا في تحديد مسار نجاح المؤسسات فهي تعكس مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة، وتؤثر بدورها وبشكل مباشر على كيفية تفاعل العمال مع بعضهم البعض ومع أهداف المنظمة.

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة واحدة من المؤسسات الحيوية التي تقوم بتوفير الخدمات الطاقوية للمجتمع، وتعتبر قطعة أساسية في البنية التحتية لعاصمة الجزائر، ومن خلال دراسة أثر الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في هذه المديرية خلال الفترة الممتدة من عام 2016 إلى غاية عام 2022، يمكننا تأكيد المساهمة الفعالة للثقافة التنظيمية على الأداء العام للمؤسسة.

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى استكشاف الثقافة التنظيمية المتواجدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة (ناحية التوزيع الجزائر العاصمة لمؤسسة سونلغاز الجزائرية)، وتحديد كيفية تأثير هذه الثقافة على الأداء الوظيفي خلال الفترة المعنية، من خلال جمع البيانات وتحليلها ومن ثم الخروج بنتائج ملموسة تهدف إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المبحث الأول: عرض لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

يتناول هذا المبحث من خلال مطالبه الثلاث نظرة عامة حول الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مؤسسة سونلغاز) من خلال عرض لأهم المراحل والمحطات التي مرت بها الشركة، إلى جانب ذلك تم التطرق من خلال المطلب الثاني إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة عبر تعريفها وتوضيح أهم مهامها، إضافة لمطلب ثالث يوضح تنظيم المديرية من خلال عرض هيكلها التنظيمي وأهم مهام وحداتها التنظيمية.

المطلب الأول: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز) : نظرة عامة وسيرورة تاريخية.

تقوم الدولة الجزائرية وفي إطار تنفيذ سياستها الطاقوية بالعمل على ضمان تزويد الزبون الجزائري بالكهرباء والغاز سواء كان مواطنا أو مؤسسة وهذا عبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أو كما تسمى بمؤسسة أو مجمع سونلغاز أين تقوم هذه الأخيرة عبر فروعها بتطبيق الخطوط العريضة للبرنامج الطاقوي، ومن بين هذه الفروع الهامة للمجمع نجد قطب توزيع الكهرباء والغاز الذي يسير عدة مديريات لتوزيع الكهرباء والغاز، ومن بين المديريات التي تشهد ضغطا كبيرا وتحديا واضحا في تجسيد المهام والأهداف نجد مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والتي بلغ أعداد زبائنها الملايين أين تعمل عبر طاقمها الذي يتولى مهام توزيع الكهرباء والغاز وصيانة قنوات وشبكات التزويد مقابل تحصيل مالي متفق عليه مسبقا مع الزبون الجزائري.

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل الوحيد المخول له تزويد الجزائريين بالطاقة الكهربائية والغازية فهو إذا

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يعمل بخبرة تفوق النصف قرن في هذا المجال، ويهدف اليوم في إطار جهود الدولة الرامية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية إلى تزويد المناطق الداخلية والأرياف بالطاقة.

ويتكون مجمع سونلغاز اليوم من العديد من الشركات كما أشرنا إليه من قبل، بحيث يتم تسييرها مباشرة من قبل الإدارة العليا المتواجدة في المقر الاجتماعي لها في شارع كريم بلقاسم بالجزائر الوسطى (تيليملي سابقا).⁽¹⁾

مرت مؤسسة سونلغاز بالعديد من التطورات منذ ما قبل الاستقلال إلى يومنا هذا، ففي سنة 1947 تم إنشاء مؤسسة عمومية فرنسية والمعروفة باسم : " كهرباء وغاز الجزائر " EGA أين وكل إليها أمر إنتاج ونقل الكهرباء وتوزيعها وكذا توزيع الغاز ونقله⁽²⁾، وفي سنة 1962 وضعت الجزائر مرسوما يتضمن العمل بالقانون الفرنسي ما لم يتعارض مع السيادة الوطنية، وعليه تم السماح لشركة كهرباء وغاز الجزائر EGA بالعمل تحت سيادة الدولة الجزائرية حيث حافظت على إستقلالها كمؤسسة عمومية جزائرية.⁽³⁾

إستمر الحال على مؤسسة سونلغاز إلى غاية سنة 1969، حيث شهدت هذه السنة إصدار مرسوم رقم 59-69 والمؤرخ في 1969/07/29 والمتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز " لتحل محل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA بعد حلها، وتم تحديد مهامها واختصاصاتها ومنها ما يلي:

- الاستحواذ على عمليات الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

¹ Sonalgaz Algerie, s.d, www.sonelgaz.dz, (27/01/2024) , (15h17).

² Arnaud Berthonnet, s.d, https://www.persee.fr/issue/outre_1631-0438_2002_num_89_334?sectionId=outre_1631-0438_2002_num_89_334_3941 , (27/01/2024) , (15h52).

³ Sur le site : <https://droit7.blogspot.com/2014/06/blog-post.html>, (27/01/2024), (16h12).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- نقل الغاز الطبيعي عبر شبكة القنوات في جميع أرجاء الوطن.
- إيصال الغاز الطبيعي إلى كافة المواطنين للاستعمال المنزلي وحتى إلى المؤسسات. ⁽¹⁾
- وبعد مرور (14) أربعة عشر سنة من إنشاء مؤسسة سونلغاز تطور المجمع ليشهد أول إعادة للهيكلة فلقد تم تحويل وحدات العمل إلى شركات عمومية حرة وأدت هذه العملية إلى وجود (06) ست مؤسسات للأشغال متخصصة كمؤسسات تصنيع وهي كالتالي:
- كهريف KAHRIF : مكلفة بأعمال نقل الكهرباء.
- كهركيب KAHRAKIB : مكلفة بتركيب الهياكل القاعدية والتوصيلات الكهربائية.
- كناغاز KANAGAZ : مكلفة بإنجاز شبكة القنوات لنقل وتوزيع الغاز.
- إينارغا INERGA : مكلفة بالقيام بالأشغال العمومية.
- التركيب ETERKIB : مكلفة بالتركيب الصناعي.
- أ م س AMC : مكلفة بصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة. ⁽²⁾

¹ حورية، جاودي، " دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونلغاز "، أطروحة دكتوراه، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022، ص ص: 173-174.

² سالم حوة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 227-228.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

في سنة 1991 قامت مؤسسة سونلغاز بتغيير طبيعتها القانونية على إثر المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في: 14/12/1991 حيث تحولت المؤسسة إلى شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة الحرية النسبية والتحرر شيئاً فشيئاً من التسيير المطلق لها من طرف الدولة الجزائرية⁽¹⁾، ومع مرور السنوات تطورت مؤسسة سونلغاز لتتحول إلى شركة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول جوان سنة 2002، إذ تحولت المؤسسة من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تمتلك الدولة الجزائرية رأسمالها.⁽²⁾

وتكمن مهام وأهداف شركة سونلغاز ذات الأسهم في:

- إنتاج، نقل، توزيع وتسويق الكهرباء في الجزائر أو في الخارج وتزويد السوق الوطنية بالغاز حسب متطلباته.

- الترقية بكل الوسائل لكل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالكهرباء والغاز وكل نشاط يعتد بالفائدة على مؤسسة سونلغاز.

- ضمان الخدمة العمومية الطاقوية بكل أنواعها.⁽³⁾

¹ بلخير بساس، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 02-195، المؤرخ في 01 جوان 2002، المتضمن القانون الأساسي لسونلغاز، الجريدة الرسمية، العدد 39 الصادرة في 02 جوان 2002.

³ علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

بعدها عرفت شركة سونلغاز في سنة 2004 توسعا وتحولا إلى شركة قابضة متكونة من شركات فرعية عديدة، تضمن إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، دام هذا التوسع عامين بحيث إرتفع عدد الشركات الفرعية التابعة للشركة الأم سونلغاز ونذكر منها:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء . **SPE**
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء . **GRTE**
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز . **GRTG**
- شركة طب العمل . **SMT**
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز . **CREDEG**
- شركة صيانة وخدمات السيارات . **MPV**
- شركة خدمات المحولات الكهربائية . **SKMK**
- شركة النقل والشحن الإستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية . **TRANSMEX**
- شركة الوقاية والعمل الأمني . **SEAT**
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية . **FOSC**
- مسير منظومة الكهرباء **OS** وهي مؤسسة مكلفة بإدارة نظم إنتاج ونقل الكهرباء .

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لوسط الجزائر. SDC
 - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لشرق الجزائر. SDE
 - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لغرب الجزائر. SDO
 - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة. SDA⁽¹⁾
- بعدها عرفت مؤسسة سونلغاز مرحلة أخرى دامت سنتين (2007-2009) تم من خلالها تجديد واستكمال المخطط التنظيمي " الشركة الأم والشركات الفرعية " وذلك من خلال إنشاء ثلاث فروع وتعزيز الهيكل القاعدي للكهرباء والغاز.
- وعلى إثر ذلك أصبحت سونلغاز متكونة من 39 شركة، منها 6 شركات مساهمة بشكل مباشر وهي:
- الطاقة الجديدة للجزائر. NEAL
 - شركة الخدمات الهندسية الجزائرية. ALGESCO
 - الشركة الجزائرية للطاقة. AEC
 - الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز. SAFIR
 - الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات. AETC

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على بعض الوثائق الصادرة عن مؤسسة سونلغاز.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- شركة كهرباء حجرة النص المتواجدة بولاية تيبازة. SKH⁽¹⁾

بعد هذه المرحلة أعيد النظر في القانون الأساسي لسونلغاز المعتمد سنة 2002، بحيث تم تعويضه سنة 2011 بقانون آخر عبر المرسوم الرئاسي رقم : 11-212⁽²⁾، ليتم الإبقاء والمحافظة على دور مؤسسة سونلغاز كمؤسسة مالكة للأسهم أين تقوم بمراقبة وتوجيه جميع فروعها والتي بلغت 28 فرع.⁽³⁾

بعد النظر في القانون الأساسي لسونلغاز، شهدت هذه الأخيرة مرحلة أخرى عرفت من خلالها العمل على تزويد الجنوب والمناطق الريفية بالطاقة اللازمة بحيث تم إطلاق مشاريع ضخمة سنة 2012 بناء على توصيات الدولة الجزائرية، ثم تلت هذه السنة سنة 2013 أين تم بيع محطات توليد الكهرباء في تندوف وتمنراست وبني عباس إلى فرع جديد لشركة SKTM-SONELGAZ في إطار إعادة الهيكلة التي بدأت في أبريل من سنة 2013.

في سنة 2014، تم تشغيل محطتين خاصة بالطاقة المتجددة من قبل شركة إنتاج الكهرباء SPE ، وذلك في إطار العمل على إستغلال الطاقة الشمسية في الجزائر⁽⁴⁾، وفي سنة 2017، عرفت المؤسسة

¹ رزيقة مريخي، " الواقع الاجتماعي للإطارات المتقاعدة في المجتمع الجزائري، دراسة ميدانية لـ 15 حالة في شركة سونلغاز بالجزائر العاصمة "، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع ثقافي تربوي، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2018، ص: 125.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 11-212، المؤرخ في 02 جوان 2011، المتضمن القانون الأساسي لسونلغاز، الجريدة الرسمية، العدد 32 الصادرة في 08 جوان 2011.

³ عادل عساس، " مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 171.

⁴ Sur le site : www.gloriousalgeria.dz, (03/02/2024), (15h32).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

تنظيم جديد للمجمع، بحيث تم ضم وإدماج نشاط توزيع الكهرباء والغاز ضمن شركة واحدة وتقليص عدد الفروع الخاضعة للمراقبة المباشرة من الشركة القابضة إلى 16 فرع فقط⁽¹⁾، أما في سنة 2018، استمرت مؤسسة سونلغاز على العمل على تنفيذ توصيات الدولة الجزائرية والتي ركزت على 03 أهداف أساسية:

- العمل على ضمان الخدمة العمومية لكافة المواطنين الجزائريين.
- الاستثمار في الطاقات المتجددة والتوجه أكثر نحو المناطق الريفية وأقصى الجنوب.
- الاستمرار في إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز، من خلال تقليص عدد الفروع التابعة للمؤسسة سونلغاز الأم.⁽²⁾

في سنة 2019 وفي الثامن عشر جويلية من هذه السنة، عقدت الجمعية العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط، اجتماعها بمقر الشركة، الكائن بعمارة 500 مكتب الطريق الوطني رقم 38 بجسر قسنطينة، الجزائر وبناء على هذا الاجتماع تم المصادقة على التسمية الجديدة للشركة على النحو التالي : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالإختصار : « SADEG.SPA »، أين تم دمج شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة « SDA » ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية « SADEG »، لتصبح الشركة السابقة « SDA » عبارة عن ناحية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة يرأسها مدير ناحية عوض رئيس مدير عام، وفي سنة 2021 تم إطلاق إستراتيجية ترمي إلى رسم مستقبل مؤسسة سونلغاز حتى سنة 2035، وهذا عبر خطاب أو رسالة توجه بها الرئيس المدير العام سابقا لمجمع سونلغاز

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على بعض الوثائق الصادرة عن مؤسسة سونلغاز .

² Sur le site : www.gloriousalgeria.dz, (03/02/2024), (15h56).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

إلى كافة الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وتندرج هذه الإستراتيجية في إطار الدعم الفعال لإستراتيجية التعافي الاقتصادي والاجتماعي التي أطلقتها السلطات العمومية بعد أشهر عدة من أزمة جائحة كورونا كوفيد 19.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الخطاب يسمح لنا باستنباط العديد من الأفكار والنتائج والتي نذكرها كالتالي:

- هدفت إستراتيجية سونلغاز 2035 إلى العمل على الحفاظ على المؤسسة خاصة بعد الانخفاض الرهيب في القيمة الإجمالية للتحصيلات المالية التي تجنيها المؤسسة من دفع المواطنين والمؤسسات للفواتير، ويعود ذلك إلى تعليمات الدولة التي تنقضي بعدم قطع الطاقة عن المواطنين الذين تخلفوا عن تسديد الفواتير في ظل الشلل الذي أصاب الحياة الاقتصادية في البلد عقب جائحة كورونا.

- كذلك دعت الإستراتيجية وتهدف بشكل أساسي إلى جعل المؤسسة أكثر مرونة واستقلالية في ظل الدعم المطلق من قبل الدولة، وتلعب مؤسسة سونلغاز بمواردها البشرية دورا هاما في ضمان الخدمة العمومية كما تحتل مكانة مميزة في الاقتصاد الوطني الجزائري، حيث كان الخطاب فرصة لتذكير عمال المجمع بالتحديات التي تواجهها الشركة، إضافة إلى الفرص وكذا والمبادئ التي تمتلكها المؤسسة، ومن بين هذه التحديات إعادة هيكلة المجمع وإعادة تنظيمه بما يتوافق مع تعليمات الإدارة العليا للقطاع الطاقوي، فمن بين التحديات التي تواجه الشركة هو الانتقال والتطور في إدارة العمليات الرقمية والقضاء على مظاهر الإدارة الورقية، خاصة بما يتماشى مع التقدم التكنولوجي العالمي المسير للمنظومة الكهربائية والغازية كما

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على بعض الوثائق الصادرة عن مؤسسة سونلغاز.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

أظهر خطاب الرئيس المدير العام السابق لمجمع سونلغاز، أن هذه الأخيرة تهدف إلى تقديم الخدمة العمومية وفق مبادئ الجودة، والتوجه نحو الطاقات المتجددة وتزويد المناطق الشبه معزولة بالطاقة الكافية، كذلك يظهر لنا الخطاب استعداد الإدارة العليا للمنظومة الطاقوية في البلد على خوض تجربة أو استغلال الفرص في الاستثمار الطاقوي على المستوى الأفريقي والمغرب العربي، كما أبدى الرئيس المدير العام السابق لمجمع سونلغاز، ثقته التامة بقدرات الكفاءات البشرية المسيرة لمجمع سونلغاز شريطة التمسك بثقافة المؤسسة العريقة والتي تطورت على مدار أكثر من 50 عاما من تأسيس هذه الشركة.

بعد صدور الإعلان عن إستراتيجيتها لسنة 2035 احتقلت سونلغاز بعيدها الثاني والخمسين من تأسيسها وشكلت الإدارة العليا للمؤسسة خلية تتكفل بمتابعة سير تطبيق هذه الإستراتيجية أين تم تنظيم عدة ورشات لإثارة الأفكار والقيام بمخططات عمل إستراتيجية حول كيفية تطبيق ما جاء به الرئيس المدير العام السابق لمؤسسة سونلغاز⁽¹⁾، كما عرف المجمع بعدها تنصيب السيد مراد عجال رئيسا مديرا عاما جديدا لمجمع سونلغاز مساء يوم الخميس 30 ديسمبر 2021، بحضور عدد من الإطارات العليا لقطاع الطاقة والمناجم وكذا الإطارات المسيرة لمجمع سونلغاز.

وفي الثاني جانفي من سنة 2022 ووفقا للسياسة التي انتهجتها السلطات العليا للبلاد، لتعميم المرافق وتوفير الخدمات للمواطن، ومن ثم تحسين الخدمة العمومية، قامت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG عن إنشاء ناحيتين لتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى بشار و ورقلة ليفي الاختصاص

¹ مؤسسة سونلغاز، " نشر المخطط الإستراتيجي: سونلغاز 2035 "، أصداء مجمع سونلغاز، الجزائر: شركة سونلغاز،

02 ديسمبر 2021، ص: 01.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

الإقليمي الجديد لنواحي توزيع الكهرباء والغاز، مقتضيات التقسيم الجديد الذي تتضمنه المراسيم التنفيذية المتعلقة بإنشاء ولايات جديدة ومن تم ضمان متابعة مستمرة لنشاطات مديريات التوزيع وتحقيق مستويات النجاعة المنتظرة في أداء مهام الخدمة العمومية الموكلة للشركة، وعليه فإنه إبتداءً من الثاني جانفي 2022، ضمت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ستة (06) نواحي جهوية للتوزيع من بينها ناحية التوزيع للجزائر، البليدة، وهران وقسنطينة، ورقلة وأخيرا بشار، والتي تعمل على تغطية عملية توزيع الكهرباء والغاز في كافة ربوع الوطن كما أشرنا إلى ذلك من قبل.

استمر المجمع في مسار إعادة الهيكلة تحت قيادة الرئيس المدير العام، السيد عجال، الذي أشرف على تنفيذ خطة شاملة لإعادة التنظيم بهدف تحقيق التحول المنشود في مختلف جوانب الشركة، وقد شملت هذه العملية إعادة تقييم شاملة للهيكل الإداري والفنية للمجمع، حيث تم تصميم هيكل تنظيمي جديد يعكس رؤية استراتيجية تهدف إلى تعزيز دور القيادة والرقابة الذي تلعبه الشركة القابضة سونلغاز على فروعها المتعددة. جاء هذا الهيكل التنظيمي الجديد في إطار خطة استراتيجية محكمة تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية، مع التركيز على رفع مستوى الفعالية والأداء بما يتماشى مع أهداف الشركة المستقبلية.

علاوة على ذلك، تم تعزيز التكامل بين فروع المجمع من خلال تنظيم واضح للأدوار والمهام، ما ساهم في ترشيد النفقات وزيادة قدرة الشركة على مواجهة التحديات في قطاع الطاقة، ويمثل الهيكل التنظيمي الجديد، الموضح في الملحق رقم 01، خطوة مهمة نحو تحقيق أهداف المجمع، حيث تم اعتماده قبل شهر مارس من عام 2022 ليكون بمثابة خارطة طريق لتنفيذ سياسات التطوير والتحديث.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

قامت مؤسسة سونلغاز في كل من شهر مارس وأفريل من سنة 2022 وفي إطار تنفيذ رؤيتها الإستراتيجية باتخاذ جملة من التدابير التنظيمية بغية ضمان مناخ عمل أكثر استقرارا وملائمة لتطوير الأداء وذلك بالتشاور الدائم مع الشريك الاجتماعي، بحيث هدفت من خلال التغييرات التي قامت بها إلى تجميع وتقاسم الموارد والوسائل وتفعيلها وتحقيق مكاسب أكبر لإعادة إدراجها في المشاريع الإستراتيجية التي تهدف إلى إرضاء الزبائن وضمان الخدمة العمومية.

ومن أجل ترشيد النفقات والتحكم في التكلفة وإنشاء شركات قوية تسمح بخلق قيمة مضافة، قررت مؤسسة سونلغاز تنفيذ عمليات دمج واستيعاب على مستوى بعض الشركات التابعة لها، عبر دمج شركة كهركيب وكهريف وكنغاز في شركة تسمى شركة الأشغال الكبرى للكهرباء والغاز (كهريغاز)، وكذلك دمج شركة التركيب وإينرجا في شركة تدعى بشركة إنجاز المنشآت الطاقوية والصناعية (إنركيب)، كما تم نقل معظم أنشطة شركة صيانة المركبات والخدمات (MPV) بنسبة كبيرة إلى شركة سونلغاز - التوزيع.

في نفس الإطار، ولضمان تكفل أحسن بالملفات المتعلقة بإنجاز هياكل جديدة عالية الجهد ومتابعة أفضل لورشات الإنجاز، قررت سونلغاز نقل شركة (KDL CEEG) إلى شركة (GRTE)⁽¹⁾، واستمرت مؤسسة سونلغاز في المسارعة وتكثيف مجهوداتها الرامية إلى إعادة تنظيم المجمع، حيث سمحت عملية إعادة الهيكلة بتخفيض عدد الشركات التابعة لمجمع سونلغاز بشكل كبير، والتي إنتقلت من 26 شركة في 31 ديسمبر 2021 إلى 14 شركة تحوز سونلغاز على نسبة 100% من رأس مالها.

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على بعض الوثائق الصادرة عن المديرية المركزية للإتصال الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

وقد أدت هذه التحولات الهيكلية إلى إعادة التركيز الأمثل للأنشطة على المهن الأساسية للمجمع، وكذا تحقيق تنظيم قادر على جعلها أكثر حيوية ونجاعة، فقد كان مجمع سونلغاز يتكون من 44 شركة في عام 2017، بما فيها شركات بمساهمة وأخرى بالشراكة.

فلقد تم إدماج وإستيعاب شركات (ELIT) و (IFEG) و (TRANSMEX) من طرف شركة (SOPIEG) وبالتالي نشأة شركة جديدة تحت تسمية " سونلغاز - خدمات " كما تم إلحاق أنشطة طب العمل والتوريدات وتأهيل المعدات والمخابر وكذا خدمات النقل وأعمال الطباعة والنسخ والنشاط السمعي البصري بهذه الشركة.

كما تقرر إنشاء الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية الناتجة عن إدماج كل من شركة (MEI) وشركة (AMC) الواقعة بالعلمة بولاية سطيف من قبل (ROUIBA ECLAIRAGE)⁽¹⁾. كما تم إلحاق أنشطة تصنيع لوحات الضغط المنخفض بهذه الأخيرة، وفيما يخص شركة " عزبة المزارعين " فتم حلها وتحويلها إلى مركز عائلي تابع لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية (FOSC)، وعلى مستوى الشركة القابضة، وبغرض ممارسة دورها كمراقب عملياتي ومخطط للسياسات العامة بالمجمع، قررت المؤسسة سونلغاز إستحداث المديرية المركزية للبحث والتطوير والمديرية المركزية للممتلكات.⁽²⁾

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على بعض الوثائق الصادرة عن المديرية المركزية للإتصال الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة وبمهامها.

1. التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة:

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة عبارة عن مؤسسة إقتصادية تتكفل بتوزيع الكهرباء والغاز وضمان إيصاله إلى جميع المواطنين والمؤسسات الواقعة في ولاية الجزائر العاصمة، كما تعمل على التدخل لصيانة وإصلاح جميع أعطاب الكهرباء وتسربات الغاز طيلة أيام الأسبوع.⁽¹⁾

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة مديرية متفرعة عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز « SADEG » ، فهي نتاج لعملية دمج المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة " شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر " « SDA » ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم أيضا والمسماة " الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " « SADEG » ، وقد تمت عملية الدمج في 18 جويلية لسنة 2019، بالتالي أصبحت شركة « SDA » عبارة عن مديرية تابعة لمؤسسة « SADEG ».

يقع المقر الاجتماعي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في : 39-41 شارع خليفة

بوخالفة بالجزائر الوسطى.⁽²⁾

¹ Sonalgaz dz, " [\(Société de Distribution d'électricité et de gaz d'Alger \(SDA\) \(algerie-electricite.com\)\)](http://Société de Distribution d'électricité et de gaz d'Alger (SDA) (algerie-electricite.com)) " , (17/02/2024), (19h21).

² Sonalgaz dz, " [\(Société De Distribution De L'électricité & Du Gaz D'alger, 39/41, Rue \(kompas.com\)\)](http://Société De Distribution De L'électricité & Du Gaz D'alger, 39/41, Rue (kompas.com)) " , (17/02/2024), (19h35).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يقدر رأسمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة بأزيد من تسعة ملايين دينار جزائري وهذا حسب إحصائيات سنة 2022⁽¹⁾، ويبلغ عدد عمال المديرية محل الدراسة، حسب إحصائيات سنة 2022، 4002 عاملا يتوزعون كالتالي:

جدول رقم (06): عدد وتوزيع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة حسب الفئة السوسيو مهنية إستنادا على إحصائيات سنة 2022.

رقم	الفئة السوسيو مهنية	العدد
01	الإطارات	964
02	أعوان التحكم	1437
03	أعوان التنفيذ	1601
المجموع		4002

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائيات سنة 2022 والمقدمة من قبل مديرية الموارد

البشرية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

2. مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة:

في إطار مهامها، يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة:

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على بعض الوثائق الصادرة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة التابعة لمؤسسة سونلغاز.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- أن تأخذ في عين الاعتبار الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة الأم وأن تندرج سياساتها ضمن السياسات العامة المحددة من قبل شركة سونلغاز.

- أن تضمن أن المهام الخدمية التي تقوم بها مديريات التوزيع تلبي رضا العملاء واحترام البيئة وتتماشى مع التزاماتها في هذا المجال مع السلطات العامة (الهيئة الوطنية للتنظيم ومراقبة والغاز).

- أن تسوق الطاقة الكهربائية والغازية في أفضل ظروف الجودة والأمان وبأقل تكلفة ممكنة، وأن تطور وتقتصر خدمات طاوقية في مجال الكهرباء والغاز، وتحقق الأهداف الاقتصادية من خلال تحسين الإدارة، والسعي للحصول على تناغم أكبر والتحكم في التكاليف. ⁽¹⁾

إضافة إلى ما تم ذكره سابقا وككل المؤسسات الاقتصادية تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة إلى تحقيق مجموعة من المهام حسب المقرر الساري المفعول إلى يومنا هذا (المقرر رقم 086/م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز)، وهي كالتالي:

- تطوير المهارات وتعزيز السلوكيات الإستراتيجية واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

- تطوير سياسة تحقيق ولاء العملاء المؤهلين للحفاظ على حصة السوق. ⁽²⁾

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل

لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- الاستماع إلى توقعات العملاء والتنبؤ بها بعد التوجه المباشر لهم، وتطوير دراسات توقعية حول تطور سوق الطاقة.
- التأكد من الالتزام بواجباتها تجاه الهيئة الوطنية للتنظيم والمراقبة والوصاية للحفاظ على الامتيازات.
- إعداد الظروف لتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء في مجال خبرة تركيبات العملاء والسيطرة على استهلاك الطاقة، إلى جانب المساهمة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يتماشى مع فرص السوق المرتبطة بأنشطة قطاع الطاقة.⁽¹⁾
- تنمية الأراضي الزراعية من خلال الاستجابة بفعالية لمتطلبات القطاع الزراعي في مجال توزيع الكهرباء.
- تعزيز الشراكة مع الشركات الصغيرة والمتوسطة والصناعية الجزائرية ومساندتها في تطويرها.
- التنسيق ومساعدة الشركات الوطنية العامة والخاصة فيما يخص ربط هذه الأخيرة بالطاقة والمضي قدما في المضي قدما في تبني الطاقة المتجددة.
- تحسين الإدارة من خلال تنفيذ خطة المديرية العامة لتطوير نظم المعلومات وللتكنولوجيا الجديدة لنظام إدارة الموارد البشرية.
- التأكد من الرعاية الجيدة للممتلكات وحمايتها وحماية عائدات الشركة.⁽²⁾

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم : 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- التدريب المستمر على مستوى عال متكيف مع التطورات التقنية والتكنولوجية، وتبادل التجارب، سواء داخليا أو خارجيا، في مجالات مختلفة (فنية، إدارية، وما إلى ذلك) من خلال الندوات وجلسات التفكير المشترك والمؤتمرات.
- المساهمة من خلال التواصل في الندوات واللقاءات الوطنية والدولية، وتعزيز ظهور الخبراء في الأنشطة المرتبطة بالمهن الطاقوية وما يرتبط بالكهرباء والغاز.
- شراء الطاقة وضمان نقلها، وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية عالية التوتر والضغط.⁽¹⁾
- التأكد من أن جميع المعاملات التجارية المتعلقة بالطاقة والأعمال والخدمات بين شركات المجمع مكتملة باتفاقيات وعقود، والحرص على احترام العملية السنوية للميزانية التي ترسمها المؤسسة الأم، والحرص كذلك على احترام الأحكام القانونية والتنظيمية في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة.
- المساهمة في تطوير التأزر بين الفروع التابعة للمجمع خاصة مع تلك التي تمارس المهن الأساسية.
- الحرص على احترام القواعد الضرورية لتشغيل النظام الكهربائي بشكل صحيح (حماية الشبكات، تداول وتبادل المعلومات، خطط التحميل، وما إلى ذلك).
- ضمان تناسق برامج التطوير وتخطيط شبكات الكهرباء والغاز.⁽²⁾

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم : 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- وضع، متابعة وتحديث الخطط المديرية لتطوير شبكات الكهرباء والغاز، والمشاركة في اللجان المختلفة للمجمع (لجنة متابعة نظم المعلومات التوجيهية، لجنة السياسة والإستراتيجية، لجنة الاستشارات والمجموعة الإرشادية الدولية، لجنة الانتقال للطاقة الكهربائية والغازية).

- تزويد المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز التوزيع) بالاقتراحات والمواضيع الرئيسية التي تساهم في تطوير المجمع ككل.

- التأكد من تقديم تقارير منتظمة للمعلومات مع مراعاة الجداول الزمنية المعروضة، والمشاركة في وضع الخطة الوطنية للطاقة والغاز أو أي برنامج حكومي وتقديم التقارير للجنة الوطنية للطاقة المتجددة والتخطيط.⁽¹⁾

وفيما يلي مجموعة من المهام الموكلة للمديرية محل الدراسة بشكل عام التي تمارسها في حدود إقليمها:

- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وضمان صيانة البنية التحتية لها.

- الالتزام بمعايير السلامة والجودة خاصة في خدمة العملاء.

- تطوير وإبتكار أنظمة طاوقية جديدة مع المحافظة على البيئة وإستدامتها.

- توعية المواطنين والتعاون مع كافة المؤسسات الوطنية العامة والخاصة.

¹تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المطلب الثالث: تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

كغيرها من المؤسسات العمومية خاصة تلك التي يغلب عليها الطابع الاقتصادي تتمتع مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة بهيكل تنظيمي يتضح من خلاله توزيع مختلف المديريات التي تمارس صلاحياتها في حدود سلطة وتوجيهات المدير العام لهذه المديرية (مدير ناحية).

1. الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

يتميز الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة بالوضوح، حيث يتم تقسيم المديرية إلى عدد من الوحدات التنظيمية، بحيث تكون كل وحدة تنظيمية مختصة في أداء مهام وواجبات محددة، وهذا التقسيم قائم على التخصص في العمل مما يحسن الأداء.

ذلك وتقوم المديرية محل الدراسة بتقسيم العمليات التقنية الكهربائية والغازية والتجارية والتسويقية والعديد من العمليات في شكل مديريات فرعية ودوائر، والملحق رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (ناحية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة- سونلغاز التوزيع).

كما تجدر الإشارة، إلى أن هذا الهيكل التنظيمي لن يتمكن من تحقيق تقدم حقيقي دون تطوير مجال الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تأمين الخدمة العامة بشكل مستمر⁽¹⁾.

¹ مؤسسة سونلغاز، "إعادة تنظيم مجمع سونلغاز"، مجلة نور، العدد 07، الجزائر: شركة سونلغاز، فيفري 2008، ص:

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

تجدر الإشارة إلى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة عبر مديرتها العام (مدير الناحية) تتكفل بتسيير ست (06) مديريات للتوزيع أين تتكفل هذه الأخيرة بإيصال الكهرباء والغاز إلى جميع الأفراد القاطنين في ولاية العاصمة زبائنا كانوا أو مؤسسات وهي كالتالي:

شكل رقم (07): مديريات التوزيع التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات المقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

2. مهام الوحدات التنظيمية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

تتكون مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة من مجموعة من الوحدات التنظيمية في شكل مديريات ودوائر كما أشرنا إلى ذلك من قبل، وفيما يلي أهم مهام كل وحدة تنظيمية التي تمارس العديد من

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

الصلاحيات في حدود قانون المؤسسة وتعليمات المدير العام:

- المديرية التقنية للغاز: تتولى هذه المديرية مهام متعددة، بما في ذلك ⁽¹⁾ :

* تصميم وتوحيد وتخطيط الشبكات الغازية، وضع قواعد وتعليمات تشغيل وصيانة الشبكات الغازية.

* تنفيذ مهام الرقابة والتفتيش على الأنشطة التقنية الغازية.

* إدارة وحفظ ونشر المراجع التقنية الغازية: الأدلة التقنية للتوزيع، دليل الخرائط الغازية، النصوص التنظيمية،

المعايير، المخططات القياسية، دفتر الشروط التقني، الإجراءات، تعليمات التشغيل... وغيرها.

* وضع شروط المرجعية اللازمة لدراسات تطوير الشبكات الغازية.

- المديرية التقنية للكهرباء: تقوم هذه المديرية بالعديد من المهام نذكر منها:

* تصميم وتوحيد وتخطيط الشبكات الكهربائية، ووضع قواعد وتعليمات تشغيل وصيانة الشبكات الكهربائية.

* تنفيذ مهام الرقابة والتفتيش على الأنشطة التقنية الكهربائية، وإدارة وحفظ ونشر المراجع التقنية الكهربائية:

" الأدلة التقنية للتوزيع، دليل الخرائط الكهربائية، النصوص التنظيمية، المعايير، المخططات القياسية، دفتر

شروط التقني، دفتر شروط التشغيل، تعليمات عامة للأعمال تحت التوتر، الإجراءات، تعليمات التشغيل.

* وضع شروط المرجعية اللازمة لدراسات تطوير الشبكات الكهربائية. ⁽²⁾

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل

لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- المديرية التجارية والتسويقية: تشمل مهام هذه المديرية في:

* ضمان تطبيق التشريعات والنصوص التنظيمية بما في ذلك المرسوم 10-95 المؤرخ في 2010/03/17 الذي يحدد القواعد الاقتصادية لحقوق التوصيل بالشبكات وغيرها من الإجراءات اللازمة لتلبية طلبات توصيل الكهرباء والغاز للعملاء.

* تنفيذ إستراتيجية وسياسة التسويق التجارية للمديرية، والإشراف على تسويق الطاقة الكهربائية والغازية.

* المشاركة من خلال التعاون مع فريق الأنظمة المعلوماتية في تطوير وصيانة أنظمة معلومات التوزيع الكهربائية والغازية، والتواصل بشكل رئيسي مع منتجي ومحولي الكهرباء والغاز فيما يتعلق بشراء ونقل الطاقة الكهربائية والغازية.

* إجراء جميع الدراسات والأنشطة، باتجاه السوق الوطنية والدولية للطاقة الكهربائية والسوق الوطنية للغاز، لاكتساب والحفاظ على موقع تنافسي لشركة التوزيع.

* تصميم وتنفيذ الخدمات المتعلقة بتوفير الطاقة لتحسين جودة الخدمة وتوفير موارد إضافية للمديرية.

* ضمان إبرام، وإدارة، ومتابعة عمليات التراخيص لمديريات التوزيع فيما يخص عقود شراء الطاقة الكهربائية والغازية، وعقود تحويل الغاز إلى كهرباء، وعقود عبور الطاقة الكهربائية والغازية، وعقود تسويق الطاقة الكهربائية والغازية.⁽¹⁾

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- مديرية التنظيم والأنظمة المعلوماتية: لهذه المديرية مجموعة واسعة من المهام والتي نذكرها كالتالي:

* إجراء الدراسات المستقبلية.

* ضمان التعاون الكامل مع لجنة تنظيم الكهرباء والغاز، خاصة فيما تعلق بالميزانية.

* وضع الخطة الإستراتيجية لمديريات التوزيع في المجال التجاري.

* وضع الهياكل التنظيمية لمختلف المديريات بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية.

* تأمين التنسيق مع جميع أقسام استغلال نظام المعلومات على مستوى مديريات التوزيع.

* المشاركة وضمان التنسيق مع مديرية النشاطات المتعلقة بالصناعات والمصالح الخدماتية لسونلغاز. (1)

* متابعة تطور التنظيم بناءا على احتياجات التغيير في المديرية.

* متابعة تطوير وتكييف التنظيمات بما يتماشى مع التوجيهات والقرارات الإستراتيجية المتفق عليها.

* وضع وتقييم خطة تتعلق بآفاق تطوير تنظيم المديريات التابعة لمديرية التوزيع للجزائر العاصمة.

* تحديد الهندسة العامة لأنظمة إدارة المديرية والمديريات التابعة لها.

* تجربة وتقديم أساليب جديدة لتنظيم العمل، ووضع وتكييف إجراءات أنظمة الإدارة. (2)

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل

لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- مديرية الموارد البشرية: تعتبر هذه المديرية العصب الحيوي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة فهي تقوم بالعديد من المهام الموضحة كالتالي:

* تطبيق وتكييف السياسات العامة المخطط لها والمصاغة من قبل المديرية التنفيذية للرأس المال البشري لمجمع سونلغاز بالتنسيق مع الرئيس المدير العام لسونلغاز.

* تحسين الاستفادة من الموارد المتاحة من خلال التأكد من توفر الموارد واستخدامها بأفضل طريق ممكنة لتحقيق أداء مثالي، وتكييف وتوقع ماهية الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة، وتقدير المهارات الموجودة لتطوير الأنشطة الجديدة من خلال التأكد من تطابق الموارد البشرية الحالية (المهارات، القدرات) مع تطور الأنشطة. (1)

* تطوير نظام التدريب المستمر وتكييف وتطبيق وتنفيذ السياسة في مجال سوق العمل، وإعداد وإدارة استبدال الإداريين والخبراء، وتطوير التشاور في مجال العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل، وتنسيق وتطوير وظيفة الموارد البشرية.

* ضمان أمان اللجان في المديرية وفي مديريات التوزيع التابعة لها (لجنة الصحة والسلامة المهنية على سبيل المثال)، وتحديد عملية المراقبة التكنولوجية للموارد البشرية سواء المتواجدة في مقر المديرية أو في مديريات التوزيع التابعة لها. (2)

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات دائما من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27

الحامل لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.
² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

– **المديرية المالية والمحاسبة:** كبقية المديريات تستند المديرية المالية والمحاسبة على مجموعة من المهام التي تعمل على تطبيقها حفاظا على الموارد المالية للمؤسسة ومن هذه المهام ما يلي:

* ضمان تسجيل الأعمال الإدارية لمديرية التوزيع للجزائر العاصمة، وإعداد وتحليل جميع حسابات الميزانية للمديرية وللمديريات التابعة لها.

* ضمان الرقابة المحاسبية والمالية على الوحدات والخدمات التابعة لمديرية التوزيع، والتأكد بدقة من مطابقة أعمال الإدارة مع التشريعات السارية المفعول، كذلك معالجة والتحقق من توحيد المحاسبة لمديريات التوزيع التابعة لها، والقيام بالتحكم اللازم لدى مديريات التوزيع التابعة بهدف ضمان حماية وحفظ الممتلكات.

* التحقق من تطبيق القواعد والأحكام القانونية والتنظيمية الداخلية والخارجية في مجال المالية والمحاسبة والضرائب، إضافة إلى إدارة السجلات القانونية، وتنفيذ المهام المطلوبة من قبل المدير العام.⁽¹⁾

– **مديرية الأمن الداخلي:** تحتوي هذه المديرية على مدير واحد تكون لديه خبرة في مجال الأمن فغالبا ما يتم التعاقد مع الإطارات المتقاعدة من الجهاز الأمني لإدارة الأمن الداخلي للمؤسسة، فمهمة مدير الأمن الداخلي للمديرية هي تنسيق جميع الإجراءات والتدابير التي تساهم في تنفيذ الأمن الداخلي، بما في ذلك تلك المتعلقة بفحص الهياكل والمكاتب المتعلقة للأمن الداخلي على مستوى المديرية ومديريات التوزيع التابعة لها، وتقييم شامل ودائم لحالة تطبيق التدابير المحددة في إطار حماية الممتلكات وتأمين الموظفين الذين يعملون فيها، من أجل تحديد النقائص وتقديم الحلول العاجلة المناسبة لها.

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

– مديرية الشؤون القانونية: تعتبر هذه المديرية الضامن الأساسي لتطبيق القوانين المسيرة للمديرية وكسائر المديریات التابعة لها فهي تقوم بمجموعة من المهام الموضحة كالتالي:

* معالجة جميع الحالات المقدمة من مختلف الوحدات وتقديم النصائح القانونية، وإجراء الدراسات ذات

الطابع القانوني المتعلقة بسوق مديرية التوزيع والتي ترتبط بالهيكل التقنية.

* توضيح النصوص التنظيمية التي تؤثر على نشاط الشركة للعمال، والاحتفاظ بالموارد الوثائقية وتطويرها ونشر المعلومات القانونية.

* إعداد التقارير والتقييمات القانونية لنشاط المديرية وجميع مديريات التوزيع، والتعاون مع المصالح القانونية المركزية للمجمع في التعامل مع القضايا القانونية.⁽¹⁾

* استلام ومعالجة طلبات وشكاوى الزبائن الموجهة إلى المديرية، واقتراح أي إجراءات تحسن ظروف ترتيب الصفقات وتقديمها لجميع الإدارات المكلفة بتسيير الصفقات.

* إبداء الرأي بشأن أي اعتراض قدمه الشريك المتعاقد قبل أي إجراء قانوني بشأن نزاعات الشراكة.

* مرافقة باقي الوحدات في أي خطوة تتطلب إتباع المنظومة والأحكام القانونية خاصة من خلال تمكين المسؤولين من الحصول على السند القانوني لأي عملية إدارية كانت.⁽²⁾

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

* مساعدة أقسام الشؤون القانونية لمديريات التوزيع في القضايا القانونية مهما كانت طبيعتها وموضوعها.

- دائرة الشؤون العامة: على خلاف الوحدات التنظيمية المذكورة سلفا، تتفرد الشؤون العامة بميزة تنظيمية

تتمثل في كونها دائرة وليست مديرية وهذا راجع لبساطة وصغر الأعمال والمهام الموكلة لها وهي كالتالي:

* تأمين إدارة وصيانة الأصول العقارية للمديرية وللمديريات التابعة لها، وتوفير خدمات العلاقات الخارجية

(تذاكر الطائرات، الحصول على التأشيرات، الإقامة في الفنادق وما إلى ذلك).

* إدارة عقود الخدمات الخارجية ووضع تخطيط لعمليات الشراء، وتنفيذ برنامج المعدات والمشتريات على

السوق المحلية، وإدارة التأمينات وضمان متابعتها، وتنفيذ صفقات استحواد المعدات ومراقبة تنفيذها.

* استلام الفواتير والقيام بالتحقق منها، مع إرسالها إلى الإدارة المالية والمحاسبة للدفع، وإدارة حظيرة جميع

المركبات (استهلاك الوقود، والتنقل وتوقف المركبات وإصلاحها).⁽¹⁾

* إدارة عقود الصيانة والنقل، وإدارة الأرشفة بالتنسيق مع مختلف الوحدات التنظيمية وكذا إدارة المكتبة

والمجموعات الوثائقية، وتوفير الوسائل المادية اللازمة للعمل (ورق، أقلام، معدات إلكترونية...).

* المشاركة في وضع خطط تطوير البنية التحتية العقارية، وإعداد أو تحقيق دراسات الهندسة المعمارية.

* ضمان إدارة المشروعات الجديدة للبنية التحتية لتجهيز كافة المواقع.⁽²⁾

¹ تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال الإطلاع على المقرر رقم: 086/ م ع المؤرخ في: 2012/03/27 الحامل

لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والصادر عن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المبحث الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة حسب نتائج الدراسة الميدانية.

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للإجراءات المنهجية للدراسة إلى جانب تفريغ وتحليل نتائج الإستمارة الإستبائية وأخيرا مناقشة الفرضيات على ضوء مخرجات هذه الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. أدوات جمع وعرض البيانات.

يلجأ الباحث الأكاديمي غالبا إلى الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية في جمع بياناته، حيث تمكنه هذه الأدوات من الحصول على بيانات ومعلومات كثيرة من عينة كبيرة كانت أو صغيرة وفي فترة زمنية قصيرة، وبأقل جهد ممكن في ضوء صياغة منهج دراسته، وتحديد مشكلته وفرضياته التي يسعى للتأكد من مدى صحتها من عدمها، وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على الأدوات التالية: الملاحظة والاستمارة الإستبائية وفحص العديد من السجلات والوثائق.

وفي إطار القيام بتحليل ومعالجة موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال تحديد الإشكالية الرئيسة للدراسة والإلمام بمختلف حيثياتها في الجانب النظري والتطبيقي، تم إستخدام المنهج الإحصائي بإعتباره أساليب وطرق رقمية تستخدم في جمع كافة المعلومات الإحصائية والقيام بتحليلها، ومن ثم تقديم مجموعة من التفسيرات المنطقية لهذه البيانات، ⁽¹⁾ بالإضافة إلى ذلك تم الإستعانة بالتحليل الكمي

¹ عمر أحمد، المنهج الإحصائي (الأهداف - الأنواع - الخطوات) - موقع مكتبك، (2025/02/01)، (02 : 17).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

والكيفي بشكل تكاملي للوصول إلى النتائج المرجوة وفقا لفرضيات البحث، فقد تم استخدام التحليل الكمي من خلال جمع البيانات الإحصائية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة مثل الجداول والنسب المئوية لاستخلاص العلاقة بين المتغيرات، في المقابل، تم الإستناد على التحليل الكيفي لفهم السياقات العميقة والتفسيرات المرتبطة بالظواهر المدروسة، مما ساعد في إثراء النتائج الرقمية بتفاصيل ومعاني تساهم في دعم الفرضيات وتحقيق الاستنتاجات المناسبة.

وضمن هذه الدراسة، تم القيام بإعداد استمارة إستبائية تتضمن 52 بندا، تم تصميمها بهدف التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة من وجهة نظر العمال والإداريين، وتجدر الإشارة إلى أن الاستمارة تتضمن على أربعة محاور كالاتي (أنظر الملحق رقم 03):

المحور الأول: مخصص للبيانات العامة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الصفة الوظيفية.

المحور الثاني: مخصص لإظهار الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والمتضمن لـ 20 عبارة.

المحور الثالث: مخصص لإظهار الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والمتضمن لـ 10 عبارات.

المحور الرابع: مخصص لإظهار تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة والمتضمن لـ 17 عبارة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

لقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية ولكن تمت عملية التوزيع بطريقة عشوائية قدرت بـ: (351) مفردة للحصول على إجابات موضوعية، بالاستناد على الدراسة الصادرة في سنة 1970 للباحثين (Robert V Kreijcie And Daryle Morgan) المعنوية بـ: " تحديد حجم العينة للأنشطة البحثية " والمتضمنة لمعدلات أحجام مختلفة من مجتمعات الدراسة والعينات التي تتناسب معها. (1)

2. مجالات الدراسة :

- **المجال المكاني :** تم توزيع الإستمارات على عينة مجتمع البحث بكل المديريات التابعة للمؤسسة التي تمت فيها الدراسة بما فيها هذه الأخيرة ولقد تم ذكر هذه المديريات الفرعية في المبحث الأول من هذا الفصل تحديدا في الشكل رقم 07.

- **المجال البشري :** يتمثل هذا المجال في عينة من الموارد البشرية التي تزاوّل مهامها داخل جدران مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (أو في أحد المديريات التابعة لها) أو خارجها، والمقدر عددهم إجمالا بـ: (4002) فردا، تتضمن فئة الإطارات بمجموع (964) فردا، وأعوان التحكم بمجموع (1437) فردا، وأعوان التنفيذ بمجموع (1601) فردا.

- **المجال الزمني :** تم القيام بالدراسة الميدانية طيلة سنة 2023 إلى جانب الأشهر الأولى من سنة 2024، أين تم القيام فيها بالملاحظة الدقيقة وتوزيع الإستمارات الإستبائية طيلة ثلاث أسابيع في المؤسسة محل الدراسة والمديريات التابعة لها.

¹ Robert V Kreijcie and Daryle Morgan, " Determining Sample Size for Research Activities ", Educational and Psychological Measurement, vol: 30, 1970, p: 2.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج الإستمارة الإستبائية.

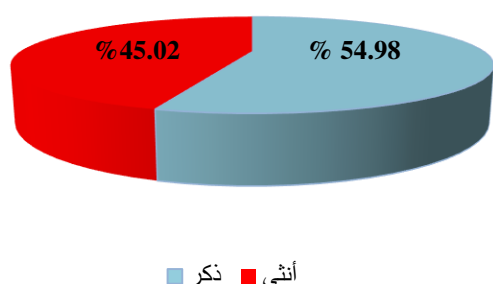
بعد تبيان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يتم في هذا الجزء تفرغ وتحليل نتائج الإستمارة

الإستبائية.

المحور الأول: البيانات العامة.

1: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.



الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	193	54.98
أنثى	158	45.02
المجموع	351	100

شكل رقم (08): يوضح ترتيب أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

حسب الجدول (07) والشكل (08) أعلاه والمتضمن متغير الجنس لدى أفراد العينة فقد أظهرت النتائج

تجاوز عدد أفراد العينة من الذكور بـ 13 فردا ونسبة 54.98%، في حين بلغ عدد الإناث بـ 158 مفردة

أي بنسبة 45.02%، ويرجع ارتفاع نسبة الذكور في هذه المديرية، إلى طبيعة المهام اليدوية التقنية التي

يقوم بها الذكور بخلاف الإناث اللاتي نجدهن أكثر في المهام الإدارية، كما يعود هذا التفاوت إلى الطبيعة

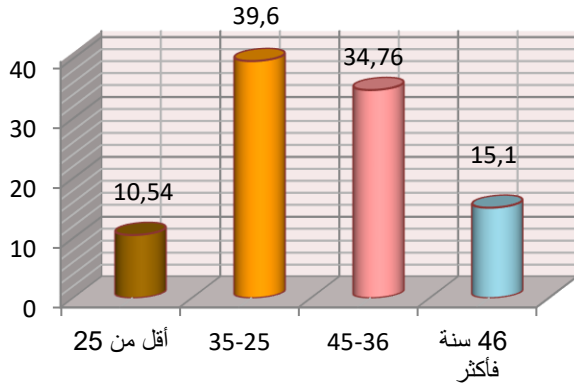
الصناعية للعمل داخل هذه المؤسسة، حيث يتطلب العمل القوة البدنية وقوة التحمل والميل للتقنية خاصة

بالنسبة لمسيري الآلات، مما يجعل الذكور يتمتعون بميزة في هذه الجوانب عكس الإناث.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

2: توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.



السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
18-25 سنة	37	10.54
25-35 سنة	139	39.60
36-45 سنة	122	34.76
46 سنة فأكثر	53	15.1
المجموع:	351	100

شكل رقم (09): يوضح ترتيب أفراد العينة وفقا لمتغير السن.

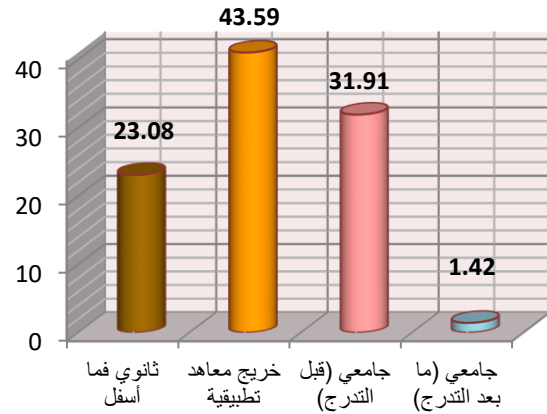
من خلال الجدول رقم (08) والشكل (09) يتضح لنا ارتفاع نسبة الشباب التي تنتمي إلى الفئة العمرية [35-25] بنسبة 39.60%، ثم الفئة العمرية [45-36] والمقدرة بـ 34.76%، لتليه الفئة العمرية 46 سنة فأكثر والمقدرة بـ 15.10% وهي تمثل فئة الكهول، لتأتي أخيرا الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 10.54%.

تعزى هذه النتيجة في الغالب إلى السنوات الأخيرة وقبل إيقاف التقاعد دون شرط السن والنسبي إذ عرف مجمع سونلغاز في هذا السنوات نسبة مرتفعة من طلبات التقاعد بالتالي ذهب كبار السن بخبراتهم المعرفية والعملية وأحيلوا إلى التقاعد، وتم تعويضهم بالشباب، هذا ويدل أيضا على اهتمام المؤسسة بتوظيف الفئة العمرية متوسطة السن والتي تكون قادرة على العمل أين تتمتع بإمكانيات وطاقت شبابية كبيرة تتميز العديد منها بالطموح والفكر الحديث.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

3: توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي فما أسفل	81	23.08
خريج معاهد تطبيقية	153	43.59
جامعي (قبل التدرج)	112	31.91
جامعي (ما بعد التدرج)	5	1.42
المجموع	351	100

شكل رقم (10): يوضح ترتيب أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

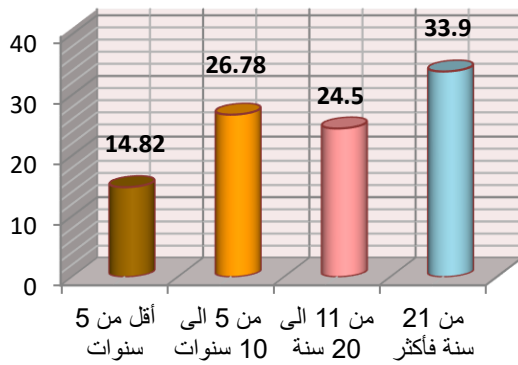
من خلال الجدول رقم (09) والشكل (10) نجد أن معظم أفراد العينة حاملين لشهادات مهنية من المعاهد التطبيقية والتي تقدر نسبتهم بـ (43.59%) ثم تليها نسبة (31.91%) لحاملي الشهادات الجامعية قبل التدرج، ثم تأتي نسبة (23.08%) لأصحاب المستوى الثانوي ثم تأتي نسبة (1.42%) لحاملي شهادات الدراسات العليا أي ما بعد التدرج والتي تأتي في المرتبة الأخيرة، وتعزى هذه النتيجة لاعتماد مؤسسة سونلغاز بكثرة وبدرجة أولى على خريجي المعاهد التطبيقية الذين استفادوا من تكوين مزدوج (نظري وتطبيقي) أين يتم وضعهم في صنف أعوان التحكم نظرا لقدرتهم على التحكم في العديد من التكنولوجيات والدراسات التطبيقية الطاقوية، ثم على خريجي الجامعات والمدارس العليا خاصة المهندسين الذين يوكل إليهم المشاركة في إدارة المشاريع والدراسات التي تتطلب المتابعة عن قرب وبعد أيضا والذين يتم تصنيفهم في صنف الإطارات، ثم على أصحاب المستويات التعليمية الدنيا أين يتم تكليفهم بأعمال يدوية من حفر وصيانة

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

لشبكات كهربائية وأخرى غازية، والذين يتم تصنيفهم في خانة أعوان التنفيذ، أما عن أصحاب الدراسات العليا فيتم منحهم رتب إدارية عالية بحيث يستفاد منهم في المشاركة في إدارة بعض المشاريع الحساسة وإدارة المصالح والأقسام، والذين يتم تصنيفهم في صنف الإطارات والإطارات السامية (إذا تقلدوا مناصب ذات مسؤولية).

4: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية.



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	52	14.82
من 5 إلى 10 سنوات	94	26.78
من 11 إلى 20 سنة	86	24.5
من 21 سنة فأكثر	119	33.90
المجموع	351	100

شكل رقم (11): يوضح ترتيب أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية.

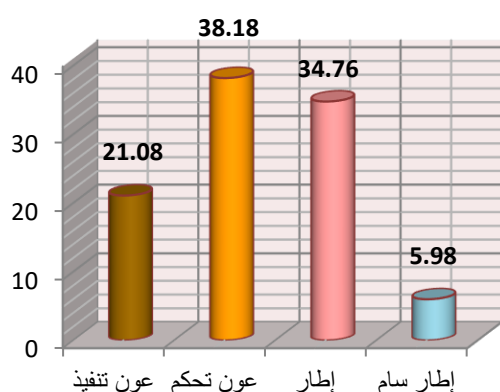
من خلال الجدول رقم (10) والشكل (11) يتضح لنا أن الخبرة المهنية في المؤسسة توزعت على الفئات الأربعة، حيث أن أكبر نسبة كانت لأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من أكثر من 21 سنة فأكثر أي ما يمثل نسبة 33.90 %، ثم تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بـ 94 فردا ونسبة 26.78 %، ثم تليها الفئة من 11 إلى 20 سنة لتأتي بعدها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 14.82 %، وهذا راجع لحرص المؤسسة على تكليف الإطارات ذات الخبرة الواسعة بالمسؤوليات الإدارية والتقنية، نظرا لقدرتهم على تقديم المزيد من العطاء والمهارات والخبرات الحديثة بسرعة أكبر، كما وأنه في المقابل يوجد أصحاب الخبرات

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

الضئيلة وهم شباب تم توظيفهم في السنوات الأخيرة بعدما أن عرفت المؤسسة محل الدراسة عدة حملات توظيف واستقطاب عمال جدد، من جهة أخرى تؤكد النتائج المتحصل عليها وجود إستقرار وظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

5: توزيع المبحوثين حسب الصفة الوظيفية:

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للصفة الوظيفية.



الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية (%)
عون تنفيذ	74	21.08
عون تحكم	134	38.18
إطار	112	34.76
إطار سام	21	5.98
المجموع	351	100

شكل رقم (12): يوضح ترتيب أفراد العينة وفقا للصفة الوظيفية.

يتبين من الجدول رقم (11) والشكل رقم (12) أن أعوان التحكم استحوذوا على النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم 38.18% وبعدهم يمثل 134 فردا، في حين تأتي فئة الإطارات في المرتبة الثانية بنسبة 34.76% والبالغ عددهم بـ 112 فردا، ثم تليه وظيفة عون تنفيذ بنسبة 21.08% والبالغ عددهم 74 فردا، لتأتي في الأخير وظيفة إطار سام بنسبة 5.98% والبالغ عددهم 21 فردا.

تعزى هذه النتيجة في الغالب إلى أن أعوان التحكم هم خريجي المعاهد التطبيقية وأصحاب المستويات التعليمية الدنيا الذين استفادوا من ترقية داخلية بعد سنوات خبرة طوال وبعد حصولهم على تكوين داخلي أيضا، تلي هذه الصفة أصحاب الشهادات الجامعية أي الإطارات مما يدل أن المؤسسة تهتم بالفئة المكلفة

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

بالتسيير الإداري وهذا راجع لطبيعة عملها أيضا، أما عن أعوان التنفيذ الذين احتلوا المرتبة الثالثة في عينتنا فهم أصحاب المستويات التعليمية الدنيا الذين يشغلون مهام تقنية يدوية كإصلاح أعطاب الكهرباء وتسربات الغاز إضافة إلى أعمال الحفر والصيانة بشكل عام، وفي الأخير يأتي أصحاب الإطارات السامية الذين يوكل إليهم مهام إدارة المصالح والأقسام وحتى المديریات، والذين استفادوا من ترقية داخلية في المنصب وهم أصحاب الشهادات الجامعية وخريجي المدارس العليا.

نلاحظ ارتفاع نسبة أعوان التحكم مقارنة بنسب أعوان التنفيذ في عينتنا وفي الإحصائيات المقدمة للباحث من قبل مديرية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة وهذا الأمر غير معمول به في المؤسسات الغربية الناجحة إذ أن الإحصائيات الشائعة فيها تظهر ارتفاع أعوان التنفيذ بكثرة مقارنة بعدد أعوان التحكم والإطارات فمن المنطقي أن يكون من يصدر القرارات أو من يتابع سيرتها عدده ضئيل مقارنة مع من يقوم بتنفيذها، ومعظم القرارات الطاقوية تحتاج إلى من يقوم بالأشغال والصيانة وعملية التزويد الطاقوي وغيرها من الأعمال التي تتطلب عدد هائلا من أعوان التنفيذ.

المحور الثاني: مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

6: مدى توفر ظروف العمل الحسنة والمريحة:

جدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لتوفر ظروف العمل الحسنة والمريحة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
غالبا	137	39.03
أحيانا	198	56.41
نادرا	16	4.56
المجموع	351	100

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

حسب الجدول أعلاه والذي يفسر لنا نوع ظروف العمل التي توفرها الإدارة العليا لعمالها، نجد أن 198 من أفراد العينة أجابوا على أنه "أحيانا" ما تكون ظروف العمل حسنة ومريحة بنسبة 56.41%، ثم تليها إجابة "غالبا" والذي عبر عنها 137 من أفراد العينة بنسبة 39.03%، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة عموما بتحسين ظروف العمل والاهتمام براحة وسلامة عمالها بما يعزز مستوى رضاهم وإنتاجيتهم، في حين أجاب 16 فردا بأن ظروف العمل "نادرا" ما تكون حسنة ومريحة بنسبة تقدر بـ 4.56%، وقد يكون هذا ناتجا عن عدة عوامل، مثل عدم كفاية الدعم الإداري، أو ضعف في تنفيذ السياسات التي تهدف إلى تحسين البيئة العملية، لذا يجب على المؤسسة محل الدراسة توفير المناخ اللازم للعاملين وتحفيزهم وكذلك استخدام الأساليب المتعددة التي تسمح لهم برفع مستوى أدائهم ومكافئتهم مقابل ذلك.

7: تقدير جهود العمال من طرف الإدارة العليا.

جدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لتقدير جهود العمال من طرف الإدارة العليا.

التكرار	النسبة المئوية (%)	الاحتمالات	التكرار	(%)
نعم	134	38.18	/	/
لا	217	61.82	غياب الاحترام بين المسؤولين والموظفين	26
			عدم المساواة في المعاملة	92
			غياب جو التعاون بينك وبين زملائك	17
			غياب الاحترام وعدم المساواة في المعاملة معا	82
المجموع	351	100	المجموع	217

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه، تأكيد إجابات أفراد العينة بنسبة تمثل 38.18% على أن المؤسسة محل الدراسة تظهر سلوكا أخلاقيا اتجاه عمالها بتقدير مجهوداتهم وبناء الثقة وتعزيز الاحترام بين الطرفين لتحقيق الأهداف، فيما اعتبر البقية بنسبة 61.82% أنها لا تحظى بنفس التقدير والاحترام. ويعزى ذلك لعدة أسباب من وجهة نظرهم والأكثر شيوعاً عدم المساواة في المعاملة بنسبة 42.40%، وتليها غياب الاحترام وعدم المساواة في المعاملة معاً بنسبة 37.79%، بعدها يأتي غياب الاحترام بين المسؤولين والموظفين بنسبة 11.98%، وأخيراً غياب جو التعاون بينك وبين زملائك بنسبة 7.83%.

8: علاقة العامل بالإدارة داخل المؤسسة:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً لعلاقة العامل بالإدارة داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
سيئة	72	20.51
حسنة	98	27.92
جيدة	11	3.13
متوسطة	123	35.05
ممتازة	47	13.39
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، وجود تباين كبير في طبيعة علاقة العاملين بالإدارة العليا داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يمثل القسم الأكبر من العينة نسبة 35.05% وهم الذين يرون أن علاقتهم متوسطة بالإدارة العليا، بينما تعبر نسبة قليلة جداً تبلغ نسبتها 3.13% من العينة أن علاقتهم جيدة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يعزى هذا في الغالب إلى نقص في التواصل أو نقص الدعم أو الشعور بالإهمال... الخ وهو ما يؤكد إجابات أفراد العينة بنسبة 20.51% التي تعتبر أن علاقتهم سيئة. في المقابل، يظهر أن هناك 27.92% يرون علاقتهم بالإدارة العليا حسنة، و13.39% يرونها ممتازة، وهذا يشير إلى وجود مجموعة من العاملين الذين يشعرون بالتقدير والدعم من الإدارة العليا، مما قد يؤدي إلى تحفيزهم وتعزيز أدائهم في العمل.

9: طبيعة التحفيز التي تقدمها الإدارة العليا مقابل العمل الجيد.

جدول رقم (15): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لطبيعة التحفيز المقدمة من طرف الإدارة العليا مقابل العمل الجيد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
مادية فقط	122	34.75
معنوية فقط	76	21.66
مادية ومعنوية معا	153	43.59
المجموع	351	100

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل متوازن نسبيا على الحوافز المادية والمعنوية معا بنسبة 43.59%، من جهة أخرى تظهر باقي النسب حرمان بعض المبحوثين من الحصول على الحافزين معا (34.75% نسبة الحصول على الحوافز المادية فقط و 21.66% للحوافز المعنوية فقط)، وهذا يرجع حتما إلى وجود نقص في العدالة التنظيمية في وحدة من الوحدات التابعة للمديرية التي أجريت فيها الدراسة، مما يؤدي إلى قصور في الأهداف العامة لنظام الحوافز المستعمل لأن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية هو الحل الأفضل لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء على المدى الطويل.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

10: تشجيع الإدارة العليا على المبادأة (اقتراح أفكار جديدة):

جدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى التشجيع على المبادأة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	129	36.75
أحيانا	150	42.74
نادرا	72	20.51
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معظم إجابات عمال المؤسسة محل الدراسة تؤكد على أنه "أحيانا" ما تلجأ الإدارة العليا إلى التشجيع على المبادأة بنسبة 42.74% في حين أن مجموع أفراد العينة المقدر بـ 129 وبنسبة 36.75% أكدوا بإجابتهم بـ "دائما".

ويعزى ذلك إلى أجواء العمل المريحة التي يشعر بها العاملون في المديرية والحرية التي يتمتعون بها في ممارسة أعمالهم، والعلاقات الطيبة بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم القائمة على الاحترام والتقدير مما تدفعهم لمشاركة الأفكار واقتراح الحلول فيما يتعلق بمشاكل العمل، في حين أن نسبة 20.51% أجابوا بـ "نادرا" وهذا راجع في الغالب إلى طبيعة سلوكيات هؤلاء العاملين أو إلى جوانب التقصير في كفاءتهم وعدم مقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

11: البحث عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل:

جدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى البحث عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل

التكرار	النسبة المئوية (%)	الاحتمالات	التكرار	(%)
نعم	142	40.46	/	/
لا	209	59.54	وجود إجراءات تنظيمية معقدة	86
			غياب المهارات الإتصالية	69
			وجود توترات داخلية بين العاملين فيما بينهم	17
			وجود إجراءات تنظيمية معقدة وغياب المهارات الاتصالية	37
المجموع	351	100	المجموع	209

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين مدى بحث الإدارة العليا عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل، أن 142 من أفراد العينة وبنسبة 40.46% أجابوا بـ "نعم" حيث يعتقدون أن الإدارة العليا تبحث جدياً عن حلول جديدة، بينما أجاب 209 من أفراد العينة وبنسبة 59.54% بـ "لا"، مما يشير إلى عدم الاقتناع بأن الإدارة العليا تبذل جهوداً كافية في هذا الصدد، وهذا عائد بدرجة أولى إلى وجود إجراءات تنظيمية معقدة وغياب المهارات الاتصالية بنسبة 41.15% و 33.02% على التوالي، في حين أكد البعض على وجود توترات داخلية بين العاملين فيما بينهم بنسبة 8.13%.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

12: درجة تعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة:

جدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لدرجة تعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
غالبا	165	47.01
أحيانا	174	49.57
نادرا	12	3.42
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين درجة تعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة، وجود تقارب بين إجابات أفراد العينة بـ "أحيانا" و "نعم" بنسبة 49.57% و 47.01% على التوالي، مما يؤكد على درجة ترابط العاملين وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى المساعدة في الارتقاء بأخلاقياتهم مما ينعكس ذلك بشكل مباشر على طريقة تعاملهم مع مسؤوليهم والعملاء، والالتزام بتنفيذ المهام في الوقت المناسب وبالمعايير المطلوبة، مما يضفي التميز على المؤسسة ككل.

13: طبيعة العمل بالمؤسسة:

جدول رقم (19): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لطبيعة العمل بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الأنظمة واللوائح التنظيمية	223	63.53
المكافأة والتحفيز	54	15.38
الدمج بينهما	74	21.08
المجموع	351	100

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة أن 223 من أفراد العينة وبنسبة 63.53% أجابوا أن العمل يكون وفقا "للأنظمة واللوائح التنظيمية"، بينما أجاب 54 من أفراد العينة وبنسبة 15.38% وفقا " لنظام المكافأة والتحفيز"، فيما أكد البعض بنسبة 21.08% أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالدمج بينهما لتحقيق أهدافها، مما يشير إلى أن مؤسسة سونلغاز حريصة ومتشددة في تطبيق أنظمتها ولوائحها التنظيمية ومنظوماتها القانونية خاصة بعد تعرض المؤسسة في السنوات الأخيرة إلى العديد من عمليات التدقيق الداخلية من طرف مؤسسة سونلغاز الأم.

14: فلسفة الجودة بالمؤسسة:

جدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لفلسفة الجودة بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
كيفية إنتاج الخدمة	111	31.62
تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات	188	53.56
ضمان رضا الزبون	52	14.82
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين فلسفة الجودة التي يقوم عليها عمل المؤسسة محل الدراسة، أن 188 من أفراد العينة وبنسبة 53.56% أجابوا أن الجودة تقوم على " تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات"، لتليه نسبة 31.62 % المتمثلة في تركيز الإدارة العليا على الجودة القائمة على " كيفية إنتاج الخدمة"، بينما كانت أدنى نسبة والمقدرة بـ 14.82% تعكس مدى اهتمام المؤسسة برضا زبائنها،

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

ومن ثم تعزى هذه النتائج في الغالب إلى حساسية القطاع الطاقوي خاصة الكهربائي والغازي فإن من أولويات المديرية ومؤسسة سونلغاز ككل هو السرعة في تأدية المهام ثم النظر في كيفية إنتاج الخدمة خاصة وأن السلطات العمومية تحرص وتطلب دائما من مؤسسة سونلغاز السرعة في إيصال الغاز والكهرباء إلى مختلف المواطنين لاسيما المناطق الداخلية منها والصحراوية ومن ثم الظفر برضا الزبون وتحقيق الأمن والاستقرار الإجتماعي.

15: معايير تحقيق أهداف المؤسسة:

جدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمعايير تحقيق أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
التقييم المستمر	203	57.83
دراسة إحتياجات المستفيدين وقياس الأداء	99	28.21
القيام بالتسويق لخدماتها بفاعلية	49	13.96
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين معايير تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة، أن 203 من أفراد العينة وبنسبة 57.83% أجابوا أن الإدارة العليا تولي أهمية لعملية التقييم المستمر لجميع عملياتها من أجل تحقيق أهدافها، لتليه نسبة 28.21% المتمثلة في التركيز على دراسة إحتياجات المستفيدين، بينما كانت أدنى نسبة مقدرة بـ 13.96% تعكس مدى اهتمام المؤسسة بوظيفة التسويق والترويج من أجل تحقيق الأهداف.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

بناءً على ما سبق فإن النتائج المبينة أعلاه تعزى في الغالب لطبيعة أهداف مجمع سونلغاز المتمثلة في تحقيق الأرباح في شكل تحصيلات مالية مقابل الخدمة العمومية والقضاء على ديون الزبائن المرتفعة بشكل كبير بعد جائحة كورونا، فنجد أن المدير العام ومدراء التوزيع حريصين على معرفة مدى وصول المؤسسة إلى الأهداف المعلنة عليها في كل ثلاثي من ثلاثيات نشاطها السنوي بالتالي يتم التقييم المستمر لكل من النشاط التجاري وللأرباح التي تصاحبه ونسبة إنخفاض ديون الزبائن تجاه المؤسسة، ويرتبط بهذا التقييم المستمر للنشاط العمالي وللمعدات الطاقوية ولوضعية المنشآت في كل الجوانب، يلي ذلك البحث عن الإحتياجات الطاقوية للزبائن ومدى قدرة المؤسسة في تلبيتها في ظل قياس أدائها السابق ومقارنته مع أدائها الحالي، وفي الأخير تقوم المؤسسة بالتسويق لخدماتها بفاعلية أين تستغل فرص التواجد في مختلف المعارض الدولية والوطنية خاصة الطاقوية للترويج عن خدماتها، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة سونلغاز ونظرا لتواجدها القوي في الساحة الطاقوية المحلية لا تحتاج إلى تسويق لخدماتها بالشكل المكثف فهي المؤسسة المهيمنة على مستوى الوطن في الاستحواذ على تسيير وصيانة الشبكات الكهربائية والغازية للبلاد.

16: المشاركة في إتخاذ القرارات:

جدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى المشاركة في إتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	64	18.23
لا	74	21.09
حسب طبيعة القرار	213	60.68
المجموع	351	100

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين مدى المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة محل الدراسة، أن 213 من أفراد العينة وبنسبة 60.68% أجابوا أن الإدارة العليا تتيح للعاملين الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار "حسب طبيعة القرار" وذلك للاستفادة من آرائهم وخبراتهم في ذلك المجال، لتليه نسبة 21.09% الذين نفوا ذلك بالإجابة بـ "لا" ويعزى ذلك في الغالب في إشراك العاملين ذوي المستويات الإدارية الوسطى دون المستويات التنفيذية، وذلك للاستفادة من كل الأفكار المطروحة والخروج بقرار عقلائي والذي يتم تنفيذه في المستوى الأدنى من هرم السلطة بينما كانت أدنى نسبة مقدرة بـ 18.23% والتي تعكس مدى اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير العاملين في عملية صنع القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام.

17: سياسة التحسين المستمر:

جدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفق سياسة التحسين المستمر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	198	56.41
لا	153	43.59
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لسياسة التحسين المستمر، أن 198 من أفراد العينة وبنسبة 56.41% أجابوا بـ "نعم"، لتليه نسبة 43.59% الذين نفوا ذلك بالإجابة بـ "لا".

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

ومن أهم السياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة محل الدراسة إلى التحسين المستمر هي تطبيق تعليمات السلطات العمومية ومجلس إدارة سونلغاز فيما يخص إعادة الهيكلة، والقيام برفع الأجور وكذا المنح والتعويضات أكثر من مرة تبعا لتطبيقات الإدارة العليا لمجمع سونلغاز بموافقة الحكومة الجزائرية، ومتابعة سير التعديلات المصاحبة لعملية الترقية في شبكة الأجور خاصة بعد إدراج الترقية الآلية التي من شأنها أن تمنح الترقية في الأجر لعدد واسع من العمال.

- تكثيف دورات التكوين الداخلية بالإعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وبرمجة العديد من العمال للإستفادة من التكوين عبر المعاهد الخاصة بمجمع سونلغاز، وتعزيز دور التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة وفي مديريات التوزيع التابعة.

- تطبيق مخرجات إستراتيجية سونلغاز 2035 الرامية إلى تقوية ورفع مستوى المؤسسة من كل الجوانب وفي مختلف المجالات، والإستفادة والتحكم في التكنولوجيا الجديدة في المعدات خاصة المتعلقة بصيانة الشبكات الغازية والكهربائية.

18: أهمية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة:

جدول رقم (24): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لأهمية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	147	41.88
لا	204	58.12
المجموع	351	100

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين مدى أهمية التغيير التنظيمي لصالح عمال المؤسسة محل الدراسة، أن 204 من أفراد العينة وبنسبة 58.12% أجابوا بـ "لا"، لتليه نسبة 41.88% أين أكد فيها أفراد العينة على أهمية عملية التغيير داخل مؤسستهم بالإجابة بـ "نعم"، وتعزى هذه النتيجة في الغالب كون المؤسسة محل الدراسة تعرف تغييرا تنظيميا في شكل إعادة الهيكلة، وبالتالي فقد ضمت العديد من المديريات التي كانت تابعة لفروع طاقوية أخرى إلى المؤسسة محل الدراسة، فأصبح هنالك اكتظاظ في المكاتب ومنافسة شرسة في الظفر بالمناصب العليا بين الإطارات وغيرها من المشاهد التي تؤثر سلبا على العديد من العمال وعلى مستوى أدائهم نظرا لعدم وضوح المعالم لدى البعض في ظل الطبيعة الإنسانية التي تفضل الاستقرار وعدم المجازفة، من جهة أخرى نستطيع القول أن مؤسسة سونلغاز في بداية مشروع تغيير يظهر من خلال تعليمات الإدارة العليا ورسائلها تماشيا مع متطلبات العصر الرقمي، والتغيير لا تظهر ثماره في السنوات الأولى بالتالي لا يمكن الحكم بأهمية التغيير الجاري ومدى فعاليته إلا بعد سنوات أخرى قادمة.

19: التحديث المستمر للمعدات والأجهزة والأدوات:

جدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للتحديث المستمر لمعدات وأجهزة المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
غالبا	106	30.20
أحيانا	215	61.25
نادرا	30	8.55
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين مدى تركيز المؤسسة محل الدراسة في تحديث معدات وأجهزتها وأدواتها بشكل دوري مستمر، أن 215 من أفراد العينة وبنسبة 61.25% أجابوا بـ "أحيانا"، لتليه

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

نسبة 30.20% وبمجموع 106 فردا أجابوا بـ "غالبا"، في حين أكدت مجموعة فئة 30 فردا ونسبة 8.50% أنه "نادرا" ما يتم ذلك، وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى قيام مؤسسة سونلغاز بإتباع سياسة تغيير العديد من المعدات (كالمكاتب والخزانات) كل عشرة سنوات، بالإضافة إلى تجديد بعض المعدات المرتبطة بالشبكات الكهربائية والغازية لضمان سلامة سيرها، هذا وقد يحرم العديد من العمال من الاستفادة من معدات ووسائل جديدة وذلك بعد عدم إدراجهم في قائمة الإحتياجات السنوية المقدرة من قبل رؤساء الأقسام والمديريات.

20: معيار كفاءة العاملين بالمؤسسة:

جدول رقم (26): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمعيار كفاءة العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
التكوين الجامعي	51	14.53
مراكز تطوير إطارات سونلغاز	78	22.22
الخبرة والممارسة	117	33.33
جميع الخيارات	105	29.91
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معظم إجابات عمال المؤسسة محل الدراسة تؤكد على أن قياس كفاءة العاملين تعتمد على معيار الخبرة والممارسة في أداءهم وتم التعبير عن ذلك بنسبة 33.33%، ويليه إجابات أفراد العينة بمجموع 105 فردا بنسبة 29.91% على اعتماد المؤسسة إلى جانب الخبرة كل من معياري التكوين الجامعي ومدى تكوين العامل في مراكز تطوير إطارات سونلغاز، في حين أجاب البعض

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

بمجموع 78 فردا بنسبة 22.22% على الاعتماد على معيار التكوين بمراكز تطوير إطارات سونلغاز، ليتحصل التكوين الجامعي على أدنى نسبة بـ 14.53%، وتعزى هذه النتيجة لأهمية الكفاءة العملية في الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، وكذلك الخبرة في إنجاز المهام بأقل تكلفة سواء في الوقت أو الجهد، وأيضا ضرورة التركيز على نوعية وكم الأداء أي مدى الدقة في إنجاز العمل للوصول إلى جودة عالية في العمليات والمخرجات عكس الاكتفاء بالتكوين الجامعي فقط.

21: أساليب تطوير مهارات العاملين:

جدول رقم (27): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لأساليب تطوير مهارات العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
التكوين والتدريب	88	25.07
التعلم والتربص	64	18.23
التحفيز	43	12.25
جميع الخيارات	156	44.44
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة مثلها خيار "التكوين والتدريب" بمجموع 88 فردا بنسبة 25.07%، يليه خيار "التعلم والتربص" بنسبة 18.23%، ثم خيار "التحفيز" بنسبة 12.25%، بينما يفضل 44.44% من أفراد العينة جميع الخيارات، وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى الأهمية الجوهرية للتدريب والتكوين المستمر في تطوير مهارات العاملين، مما يعكس اهتمامهم بزيادة مستوى الكفاءة والفاعلية في

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

الأداء، كما ويظهر الاهتمام بالتعلم والتربص كوسيلة فعالة لاكتساب الخبرة وتطوير المهارات بشكل عملي وميداني، أما فيما يتعلق بالتحفيز، فيبدو أن العاملين ينظرون إليه على أنه ذو أهمية نسبية أقل مقارنة بعمليات التكوين والتدريب والتعلم والتربص، التي تعتبر ركائز أساسية في تطوير قدراتهم المهنية وتعزيز كفاءاتهم الوظيفية، ومع ذلك، لا يمكن إنكار الدور الفعال الذي يلعبه التحفيز في دعم العملية التطويرية، حيث يساهم في تعزيز الروح المعنوية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز الأفراد على تحقيق أداء أفضل، فبينما يعد التكوين والتدريب وسائل مباشرة لاكتساب المعرفة والمهارات، يبقى التحفيز عاملاً مؤثراً في توجيه السلوكيات وتعزيز الالتزام الوظيفي، مما يجعله جزءاً لا يتجزأ من أي استراتيجية تنموية داخل المؤسسة.

22: الأجر العادل:

جدول رقم (28): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للأجر العادل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	163	46.44
لا	188	53.56
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة كانت للاختيار "لا" بنسبة 53.56%، بينما كانت نسبة الاختيار "نعم" أقل بنسبة 46.44%، مما يشير إلى أن الأجر لا يتناسب بشكل كاف مع مجهود العامل بالمؤسسة محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى عدة عوامل مثل ارتفاع معدلات التضخم، وقلة الأجور بالمقارنة مع تكاليف المعيشة المتزايدة، وغيرها من العوامل الاقتصادية

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

والاجتماعية، كما ويمكن أن يؤدي عدم تناسب الأجر مع المجهود المبذول إلى عدم الرضا الوظيفي وتقليل الدافعية والإنتاجية في المؤسسة، وعليه لابد من إعادة النظر في سياسات الأجور والمزايا لضمان توافقها مع مجهود العامل والتحفيز الكافي لتحقيق الأداء المرغوب.

23: النمو والتقدم الوظيفي للعامل:

جدول رقم (29): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للنمو والتقدم الوظيفي للعاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	155	44.16
لا	196	55.84
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة كانت للاختيار "لا" بنسبة 55.84%، بينما كانت نسبة الاختيار "نعم" أقل بنسبة 44.16%، وعليه فإنها تعكس احتمالية انعدام الرؤية الواضحة لفرص تطوير المسار المهني داخل المؤسسة محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، من بينها محدودية الفرص الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة، وضعف آليات الترقية التي تمنح العاملين حوافز للتطور، إضافة إلى غياب خطط واضحة ومدرسة للتطوير المهني، هذه العوامل مجتمعة قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي ويحدّ من إنتاجيتهم، كما أن الشعور بعدم وجود فرص حقيقية للنمو داخل المؤسسة قد يؤثر على

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

مستوى الرضا الوظيفي، ويدفع بعض العاملين إلى البحث عن بدائل أكثر تحفيزاً خارجها، مما قد يضعف ولاءهم التنظيمي ويؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل.

المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

24: خلافات ونزاعات العمل:

جدول رقم (30): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً لخلافات ونزاعات العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	242	68.95
لا	109	31.05
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة كانت للاختيار "نعم" بمجموع 242 فرداً ونسبة 68.95 %، بينما كانت نسبة الاختيار "لا" أقل بنسبة 31.05 %، وعليه فإن غالبية الأفراد يعترفون بحدوث خلافات بين زملاء أثناء العمل، يشير ذلك إلى وجود تحديات ملموسة في العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، والتي قد تتجمل عن عدة عوامل معقدة، مثل اختلاف وجهات النظر وتباين الآراء بين العاملين، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم أو تصاعد النزاعات، كما أن تعارض القيم والاتجاهات الشخصية مع ثقافة المؤسسة أو مع زملاء العمل يساهم في خلق بيئة غير متناغمة، علاوة على ذلك، فإن غياب العدالة في تطبيق اللوائح والقوانين، أو الشعور بالتمييز في فرص الترقية والمكافآت، قد يولد إحساساً بالظلم والاحتقار بين العمال، مما يؤدي بدوره إلى تآكل الثقة داخل الفريق، هذه العوامل مجتمعة يمكن أن

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين، وتضعف مستويات رضاهم الوظيفي، بل وقد تدفعهم إلى تبني مواقف سلبية تجاه المؤسسة، مما ينعكس في انخفاض الإنتاجية وزيادة التوتر في بيئة العمل.

25: المهارات اللازمة لأداء العمل:

جدول رقم (31): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفق المهارات اللازمة لأداء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	287	81.77
لا	64	18.23
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة كانت للاختيار "نعم" بمجموع 287 فردا ونسبة 81.77 %، بينما كانت نسبة الاختيار "لا" أقل بنسبة 18.23 %، وعليه فإن غالبيتهم يؤكدون على تمتعهم بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم وأعمالهم نتيجة لتوافر التدريب والتطوير المستمر في بيئة العمل، وكذا للخبرة والممارسة المستمرة، كما أن شعورهم بتمتعهم بالمهارات اللازمة يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والرضا الوظيفي، بالتالي فذلك يؤثر إيجابا على تحسين الأداء والإنتاجية بشكل عام.

26: السلطة الممنوحة:

جدول رقم (32): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للسلطة الممنوحة للعامل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	123	35.04
لا	228	64.96
المجموع	351	100

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة كانت للاختيار "لا" بمجموع 228 فردا ونسبة 64.96%، بينما كانت نسبة الاختيار "نعم" أقل بنسبة 35.04%، وتعزى هذه النتيجة إلى تبني مؤسسة سونلغاز ميزات الجمود في عاداتها التنظيمية، وتعكس ذلك نمط القيادة الإدارية الذي يتسم بالتحفظ والبيروقراطية وعدم تفويض السلطة بشكل نسبي، هذا النمط يتميز بالالتزام بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة، ويتسبب هذا في بطء حركة التغيير وقلة الحرص على تبني أساليب جديدة ومبتكرة، وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا للمؤسسة تبنت منطق اللامركزية ولكن بحذر في ظل التدقيق الشامل لكل الوحدات التنظيمية التابعة ومن جانب آخر قد يفضل بعض الأفراد داخل المؤسسة الاحتفاظ بالطرق العمل التقليدية ويرفضون التغيير نتيجة للراحة والاعتiad على العمل بالطرق القديمة، وهذا ما يعكس مستوى من الارتياح والتقبل للحالة الحالية دون تحمل الإجراءات المحتملة لتغييرها، وينعكس هذا السلوك على تجنب المشاكل المحتملة التي قد تنجم عن تغييرات جديدة.

27: طبيعة الإشراف داخل المؤسسة:

جدول رقم (33): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لطبيعة الإشراف داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
غالبا	196	55.84
أحيانا	123	35.04
نادرا	32	9.12
المجموع	351	100

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 55.84% من أفراد العينة يرون أن توجيهات المشرف غالبًا ما تساعد في تحسين عملهم، بينما يشعر 35.04% منهم بأن تلك التوجيهات أحيانًا ما تساعد في ذلك، ويعتقد 9.12% منهم بأنها نادرًا ما تكون تلك التوجيهات فعالة في أداء أعمالهم، وهو ما يعكس في الغالب أهمية توجيهات المشرف إذ تلعب دورًا فعالًا في تحسين أدائهم من خلال توجيه الجهود بشكل فعال نحو الأولويات وتحسين الأداء الفردي والجماعي بشكل عام.

28: تبني الأفكار الجديدة في العمل:

جدول رقم (34): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقًا لمدى تبني الأفكار الجديدة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	282	80.34
لا	69	19.66
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 80.34% من أفراد العينة يرون بأنهم يتبنون الأفكار الجديدة في العمل، بينما يعتقد 19.66% منهم أنهم لا يتبنونها، مما يظهر تبني العاملين للتوجه نحو التغيير والابتكار، كما يعكس مرونة واستعداد المؤسسة محل الدراسة لمواكبة التطورات وتبني الأفكار الجديدة لتحسين الأداء والإنتاجية، ومع ذلك يجب أن نلاحظ أن هناك نسبة صغيرة تعارض هذا الاتجاه، وهذا عائد لعدة عوامل مثل: عدم الثقة بالذات، أو عدم الاستقرار في الوظيفة، أو التحفظات حول التغيير، وعليه يجب على الإدارة فهم هذه العوامل وتعزيز بيئة عمل تشجع على التجديد والابتكار.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

29: القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل:

جدول رقم (35): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	203	57.83
أحيانا	141	40.17
نادرا	7	1.99
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 203 من أفراد العينة أجابوا على أنه "دائما" ما يكون العامل على استعداد للتكيف والمرونة بما يتماشى مع مستجدات العمل والحالات الطارئة التي تحدث أثناء ذلك وبلغت نسبتهم 57.83%، ثم تليها إجابة "أحيانا" والذي عبر عنها 141 من أفراد العينة بنسبة 40.17%، في حين أجاب 07 أفراد بأنهم "نادرا" ما يكونون على استعداد لذلك بنسبة تقدر بـ 1.99%، وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى المستوى المرتفع من المرونة والقدرة على التكيف الذي يتمتع به العاملون، مما يعكس قدرتهم الفعالة على مواجهة التحديات والتعامل مع المواقف المفاجئة بكفاءة، ويعود ذلك إلى تبني المؤسسة محل الدراسة لممارسات قائمة على اليقظة الإستراتيجية، التي تُمكنها من الاستجابة السريعة لمختلف المتغيرات، وضمان استمرارية الأداء دون اضطرابات كبيرة، وتزداد أهمية هذه الخصائص نظراً لطبيعة المؤسسة كجهة طاقوية حساسة، حيث يتطلب العمل فيها درجة عالية من التكيف مع المستجدات التقنية، والتقلبات السوقية، والضغوط التنظيمية، مما يعزز من قدرتها على الحفاظ على استقرارها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

30: إدارة الوقت:

جدول رقم (36): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى إدارة الوقت في إنجاز المهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
غالبًا	100	28.49
أحيانا	211	60.11
نادرا	40	11.40
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 211 من أفراد العينة أجابوا على أنه "أحيانا" ما يحصلون على الفرصة والوقت الكافي لإنجاز مهامهم بنسبة 60.11%، ثم تليها إجابة "غالبًا" والذي عبر عنها 100 من أفراد العينة بنسبة 28.49%، في حين أجاب 40 فردا بأنهم "نادرا" ما يتم التوفيق في إدارة الوقت لإنجاز المهام الموكلة إليهم بنسبة تقدر بـ 11.40%.

يعزى ذلك إلى أن المؤسسات تلتزم بتلبية مختلف الاحتياجات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب (تقديم الخدمة العمومية الطاقوية يتطلب سرعة في تنفيذ الأداء)، الأمر الذي يدفعهم للاهتمام بإدارة الوقت كأمر ضروري للثقة بالمؤسسة، ومن ثم لا بد من الاهتمام بإنجاز الأعمال حسب الأولويات المهمة، مع العمل على تبني أسلوب التفويض بين الزملاء في العمل، وتقسيم المهام الموكلة إليهم مما يساهم في أداءها في الوقت المناسب، والميل إلى جدولة العمل في أفضل الساعات للحصول على أفضل النتائج.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

31: العوامل المؤثرة على مستوى الأداء :

جدول رقم (37): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للعوامل المؤثرة على مستوى الأداء .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الرقابة المستمرة	23	6.55
بيئة العمل المناسبة	78	22.22
التكوين المتواصل	69	19.66
بيئة العمل المناسبة والتكوين المتواصل معا	142	40.46
جميع الخيارات	39	11.11
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 40.46% من إجابات أفراد العينة يعتقدون بأن بيئة العمل المناسبة والتكوين المتواصل معا يؤثران بشكل إيجابي على مستوى أدائهم، ويأتي ذلك في المرتبة الأعلى من بين الخيارات المتاحة، يليها بيئة العمل المناسبة بنسبة 22.22%، ثم التكوين المتواصل بنسبة 19.66%، على الجانب الآخر تظهر الرقابة المستمرة بنسبة 6.55% فقط، وهي النسبة الأدنى بين الخيارات. وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى أن مستوى أداء العاملين يتطلب تواجد بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والتطوير، بالإضافة إلى تقديم فرص للتكوين المتواصل وتطوير المهارات، كما أن الرقابة لا تعتبر عاملا محفزا لأداء العمل (خاصة إذا كانت من النوع المتشدد الذي يعكر من المساحة الهادئة التي يتمتع بها العامل في نفسه مما يؤدي به إلى شعوره بضغط متواصل يفقده التركيز في العمل وقيامه بأخطاء عديدة، بالمقابل نجد أن الرقابة الفعالة هي تلك القائمة على أسس علمية كالدفع بلجان التدقيق مرة كل ثلاثي من النشاط السنوي الواحد).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

32: أسس تقييم الأداء :

جدول رقم (38): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لأسس تقييم الأداء .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أسس علمية موضوعية (الكفاءة)	37	10.54
أسس مهنية خبراتية (الخبرة)	86	24.50
الاثنان معا	228	64.96
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معظم إجابات عمال المؤسسة محل الدراسة تؤكد على أن وظيفة تقييم الأداء تقوم على أسس مهنية خبراتية بدرجة أولى بنسبة 24.50% وبمجموع 86 فردا، كما ويتم قيامها على أسس علمية وموضوعية التي مثلت بنسبة 10.54% لضمان أفضل النتائج، بينما يفضل 64.96% من أفراد العينة جميع الخيارات معا. (ويمكن تأكيد ارتفاع النسبة الثالثة بالنظر إلى محتوى دفتر تقييم العامل في المؤسسة محل الدراسة والمشار إليه في الملحق رقم 04).

33: درجة الاستقلالية في العمل:

جدول رقم (39): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لدرجة الاستقلالية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
غالبا	37	20.80
أحيانا	243	69.23
نادرا	35	9.97
المجموع	351	100

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 243 من أفراد العينة أجابوا على أنه "أحيانا" ما يتسمون بالاستقلالية في العمل معبرين عن أنفسهم بنسبة 69.23%، ثم تليها إجابة "غالبا" والذي عبر عنها 37 من أفراد العينة بنسبة 20.80%، في حين أجاب 35 فردا بأنهم "نادرا" ما يتيح لهم الحرية في أداء العمل والتحكم فيه بنسبة تقدر بـ 9.97%.

تعزى هذه النتيجة في الغالب إلى عدة عوامل من بينها وجود ثقافة تنظيمية تحد من تمكين العمال على اتخاذ القرارات دون تدخل الإدارة، ووجود هيكل تنظيمي يتسم بالتعقيد والبعد بين الطبقات الإدارية المختلفة والمتعددة. بالإضافة لضعف النقابات واتحادات العمال والتي يمكن من خلالها الضغط على الإدارة وكسب المزيد من الاستقلالية، ناهيك عن طبيعة الأعمال الموكلة إلى العمال والتي تتطلب توجيه أكبر في حالة ما إذا كانت أعمال حساسة وذات أثر بالغ (الطبيعة الطاقوية في الأعمال الموكلة إلى غالبية عمال المؤسسة محل الدراسة).

زد على ذلك تأثير تشريعات العمل التي تلعب دورًا محوريًا في تنظيم بيئة العمل، حيث تحدد بدقة كيفية الإشراف على الأعمال الموكلة إلى كافة الموارد البشرية، وتساهم هذه التشريعات في وضع الأطر القانونية التي تحكم العلاقة بين العمال والإدارة، مما يساعد في تحقيق الانضباط الوظيفي وضمان الامتثال للمعايير المهنية، كما أنها تفرض ضوابط واضحة لضمان توزيع المسؤوليات بعدالة، وتعزز من الشفافية في أساليب التقييم والإشراف، مما قد يحد من النزاعات ويعزز الثقة داخل المؤسسة، وفي إطار المؤسسات الطاقوية الحساسة، تكتسب هذه التشريعات أهمية أكبر، نظرًا لما تتطلبه من دقة في الأداء، وامتثال صارم للمعايير الأمنية والتنظيمية، بهدف ضمان استمرارية العمل بكفاءة وحماية الموارد البشرية من المخاطر المحتملة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المحور الرابع: مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

34: نظام الحضور والمغادرة من العمل:

جدول رقم (40): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لنظام الحضور والمغادرة من العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	31	8.83
لا	68	19.37
أحيانا	252	71.99
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 252 من أفراد العينة أجابوا على أنه "أحيانا" ما يتم التسامح فيما يتعلق بالحضور والمغادرة من العمل معبرين عن أنفسهم بنسبة 71.99%، ثم تليها إجابة "لا" والذي عبر عنها 68 من أفراد العينة بنسبة 19.37 %، في حين أكد 31 فردا بالإجابة بـ "نعم".

وتعزى هذه النتيجة لإتاحة مؤسسة سونلغاز لعمالها 10 رخص في العام الواحد، خمس منها مدفوعة الأجر إذ يمكن للعامل تقديم طلب الرخصة إلى مسؤوله المباشر قبل 48 ساعة من ذلك اليوم الذي يريد أن يغيب فيه العامل وذلك كما أسمته المؤسسة: "طلب غياب لإعتبارت شخصية"، هذا ويمكن أن يستفيد العامل من رخص غير محددة العدد في العام الواحد في شكل ساعات معدودات للخروج من المؤسسة من أجل قضاء مصالحه الشخصية أو من أجل خروج اضطراري غير مبرمج من قبل، وذلك في شكل " رخصة للخروج" يتم توقيعها له من قبل المسؤول عن العامل.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

35: تفضيل مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية:

جدول رقم (41): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لتفضيل مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية للعاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	287	81.77
لا	64	18.23
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 81.77% من أفراد العينة يرون بأنهم يعملون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة بدلا من التركيز على مصلحتهم الشخصية، بينما رفض البعض منهم ذلك بمجموع 64 فردا وذلك بنسبة 18.23%.

وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى أن الثقافة التنظيمية أو السياسات أو القرارات التي تعكس مصلحة المؤسسة تكون مقبولة ومدعومة بشكل عام لمعظم العاملين، وتكون هنا كتوجيهات واضحة تعزز الالتزام بأهداف المؤسسة وتعظيم فائدتها بما يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة على حد سواء، ونفسر تغليب المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية كون أن العمال يشعرون أن تحقيق مصلحة المؤسسة يضمن لهم تحقيق مصلحتهم الشخصية المتمثلة في الحفاظ على الوظيفة والحفاظ على مكانتهم بعيدا عن الانتقالات غير المرغوب فيها.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

36: مبدأ المساعدة والتعاون بين زملاء العمل:

جدول رقم (42): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمبدأ المساعدة والتعاون بين زملاء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	213	60.68
لا	138	39.62
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 60.68% من أفراد العينة يتبنون مبدأ المساعدة والتعاون بين زملاء العمل، بينما رفض البعض منهم ذلك بمجموع 138 فردا موضحين بنسبة 39.62%، وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى أنه مؤشر إيجابي على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يتم تشجيع التعاون والتضامن بين العاملين، إضافة إلى وجود سياسات أو برامج تشجع على التعاون ومشاركة المعرفة والخبرات بين الفرق داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومنسجمة، وبالتالي يمكن أن تؤدي هذه الثقافة إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات.

37: المحافظة على ممتلكات المؤسسة:

لقد أكد أفراد العينة بمجموع 351 فردا وبنسبة 100%، على حرصهم على المحافظة على ممتلكات المؤسسة بدقة، ويعود ذلك إلى الوعي العالي للعامل بأهمية الاهتمام بالموارد والممتلكات التابعة للمؤسسة. كما يكون هذا الحرص ناتجا عن القيم الأخلاقية والمهنية التي يتمتع بها العاملون، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات التي تعزز ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة بما يعكس الالتزام بتحقيق

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

أهداف المؤسسة بشكل فعال واستخدام الموارد بشكل مستدام لضمان استمراريته ونجاحها على المدى الطويل، ويعزى ذلك إلى وجود مراقبة شديدة على الممتلكات أو ربما ليس كل العمال يحافظون على هذه الموارد رغم أن إجاباتهم تثبت العكس ويعود ذلك إلى عدم قدرتهم على التصريح بعدم المحافظة كطبيعة بشرية تميل إلى عدم قول الحقيقة خوفا من المحاسبة.

38: الإلتزام بالتعليمات الداخلية للمؤسسة:

لقد أكد أفراد العينة بمجموع 351 فردا بنسبة 100%، على إلتزامهم بالتعليمات الداخلية للمؤسسة، وهو ما يعزى إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة تعزز الإلتزام بالقوانين والتعليمات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك يعكس هذا الإلتزام القيم المشتركة داخل المؤسسة والثقة بين العاملين والإدارة، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة.

39: تعزيز السمعة الحسنة للمؤسسة:

جدول رقم (43): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى تعزيز السمعة الحسنة للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	310	88.32
لا	41	11.68
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 88.32% من أفراد العينة يرون بأنهم يسعون إلى تعزيز السمعة الحسنة لمؤسسة سونلغاز، بينما رفض البعض منهم ذلك بمجموع 41 فردا بنسبة 11.68%، وهو ما يعزى إلى التفاني والإلتزام بالعمل، والسعي المستمر لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، بالإضافة إلى ذلك يمكن

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

أن يعكس هذا الاعتقاد في القدرة على تعزيز السمعة الحسنة للمؤسسة وروح الانتماء والولاء التنظيمي للعاملين واعتبارهم جزءا من الهوية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز.

40: الإلتزام بحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل:

لقد أكد أفراد العينة بمجموع 351 فردا بنسبة 100%، على حرصهم على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل، ويعزى هذا الحرص إلى الرغبة في تعزيز التفاهم وتبادل المعرفة، وضمان فهم شامل لجميع جوانب العمل، كما يعكس هذا السلوك الإيجابي الاهتمام بتحقيق الأهداف المشتركة وكذا ضمان المصلحة العامة والمساهمة بفعالية في تطوير ونجاح العمل الجماعي.

41: التحدث بإيجاب عن المؤسسة أمام الآخرين:

جدول رقم (44): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى التحدث بإيجاب عن المؤسسة أمام الآخرين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	310	88.32
لا	41	11.68
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 88.32% من أفراد العينة يرون بأنهم يسعون إلى تعزيز السمعة الحسنة لمؤسسة سونلغاز من خلال التحدث بإيجاب عن المؤسسة محل الدراسة كونها جزء هام من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، بينما رفض البعض منهم بمجموع 41 فردا بنسبة 11.68% ذلك.

ويعزى هذا الأمر إلى أن هناك ثقة عالية وإيجابية لدى الغالبية العظمى من أفراد العينة تجاه المؤسسة التي يعملون بها، مما يعكس رضاهم عن بيئة العمل وثقتهم في قيادة المؤسسة، وعلاقتهم الإيجابية في

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

التعامل مع زملائهم والمشرفين، ويكون ذلك نتيجة لعوامل أخرى مرتبطة بقيم وثقافة المنظمة والتي تتناسب مع قيم العاملين، كما يعود تفسير تحدث العمال بإيجاب عن مؤسستهم كونهم يشعرون بالرضا الوظيفي وبالثقة التنظيمية، كما يعود هذا الأمر إلى توفير المؤسسة محل الدراسة لفرص التطوير المهني والنمو الشخصي للعمال مما يزيد من شعور العمال بالانتماء والانضباط الوظيفي.

42: أسباب إحداث التغيير:

جدول رقم (45): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لأسباب إحداث التغيير.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
حدوث تطورات في المحيط الخارجي لها	94	26.78
وجود مشاكل بداخلها	123	35.04
تطلعات القيادة الرامية لتطوير المديرية في كافة المجالات	73	20.80
جميع الخيارات	61	17.38
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة من الاحتمالات تعود إلى وجود مشاكل داخل المديرية، حيث بلغت نسبتها 35.04%، تليها حدوث تطورات في المحيط الخارجي للمديرية بنسبة 26.78%، بينما تأتي تطلعات القيادة الرامية لتطوير المؤسسة محل الدراسة في كافة المجالات بنسبة 20.80%، ثم جميع الخيارات بنسبة 17.38%.

يفسر ذلك أهمية التحديات الداخلية على غرار باقي العوامل فيدفع المديرية للتغيير، سواء كانت هذه التحديات متعلقة بالهيكل التنظيمي، حيث يظهر تشتت في الصلاحيات أو ضعف في التواصل بين الأقسام،

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

أو تتبع من العمليات الداخلية، كضعف الكفاءة أو العقبات التقنية، كما تشمل التحديات العلاقات الداخلية، مثل الصراعات بين الفرق أو ضعف في إدارة التنوع.

43: الشروط الواجب توفرها لنجاح التغيير:

جدول رقم (46): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للشروط الواجب توفرها لنجاح التغيير.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
قيادة ذات رؤية	78	22.22
ثقافة تنظيمية مؤهلة	61	17.38
الإمكانيات المالية الضخمة	84	23.93
القيادة والإمكانيات معا	53	9.40
جميع الخيارات	95	27.07
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن هناك عدة عوامل مهمة لضمان نجاح عملية التغيير في المؤسسة محل الدراسة، حيث يتبين أن الإمكانيات المالية الضخمة تأتي في المقدمة بنسبة 23.93% حيث يعتبر وجود موارد مالية كبيرة أمراً حيوياً لتمويل وتنفيذ التغييرات بفعالية وكفاءة، بعدها تأتي القيادة ذات رؤية واضحة بنسبة 22.22%، حيث يظهر أن القيادة القادرة على تحديد رؤية واضحة للتغيير تلعب دوراً حاسماً في توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، بعد ذلك يأتي وجود ثقافة تنظيمية قوية بنسبة 17.38%، إذ تعتبر عاملاً هاماً في دعم وتعزيز عملية التغيير، وأخيراً يظهر لنا أن كل من "القيادة والإمكانيات معا"

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

بنسبة 9.40% قادرتين معا على تحقيق النجاح في التغيير، والذي يتطلب أي النجاح توافقاً بين القيادة القوية والإمكانات المالية الضخمة، فبشكل عام يتضح أن توفير الإمكانيات المالية، إلى جانب وجود قيادة ذات رؤية وثقافة تنظيمية مؤهلة، هي العوامل الأساسية لنجاح عملية التغيير في المديرية متمثلة بنسبة 27.07% حسب عينة الدراسة.

45: المسؤول عن إحداث التغيير الإيجابي بالمؤسسة:

جدول رقم (47): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة تجاه المسؤول عن إحداث التغيير الإيجابي بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
القادة	86	24.50
العمال	79	22.51
الإدارة العليا	101	28.77
القادة والإدارة العليا معا	85	24.22
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن الإدارة العليا تتحمل النسبة الأكبر من المسؤولية بنسبة 28.77%، وهذا يعكس دور الإدارة العليا في توجيه المؤسسة بوضع الرؤية وتحديد الاستراتيجيات، يليها القادة بنسبة 24.50%، مما يشير إلى أهمية توجيه القيادة للعمليات التي تساهم في التغيير، وبعد ذلك يأتي دور العمال بنسبة 22.51%، ما يظهر أن مساهمتهم ومشاركتهم تلعب دورا مهما في تحقيق التغيير، أخيرا تأتي نسبة القادة والإدارة العليا معا بنسبة 24.22%، مما يعكس أهمية التعاون والتنسيق بين القيادة والإدارة العليا لتحقيق التغيير الإيجابي بشكل فعال ومستدام.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

46: دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير الإيجابي بالمؤسسة:

جدول رقم (48): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة تجاه دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير الإيجابي بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أوافق بشدة	39	11.11
أوافق	120	34.19
لا أوافق	192	54.70
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن ما نسبته 54.70% من أفراد العينة وبمجموع 192 فردا يعبرون عن عدم موافقتهم على أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة تلعب دورا كبيرا في إحداث التغيير الإيجابي، من جهة أخرى يظهر أن 34.19% من أفراد العينة وبمجموع 120 فردا يبدون موافقتهم على أن هذه الثقافة قادرة على إحداث التغيير، ولكنهم لا يعتبرونها العامل الرئيسي في هذه العملية، بينما يعبر 11.11% من أفراد العينة عن موافقتهم بشدة على دور الثقافة التنظيمية للمديرية محل الدراسة في إحداث التغيير الإيجابي، وهم نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبتين السابقتين، و يعزى ذلك إلى توفر عوامل أخرى تلعب دورا مهما بدلا من الثقافة التنظيمية مثل التكنولوجيا، الإدارة، أو حتى هندسة العمليات...الخ.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

47: أهم المشاكل التي تحول دون فعالية التغيير الثقافي:

جدول رقم (49): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة تجاه المشاكل التي تحول دون فعالية التغيير الثقافي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدم وضوح معايير التغيير ومعالمه	56	15.95
وجود درجة مرتفعة من البيروقراطية	134	38.18
جمود القيم التنظيمية التي تعرفها المؤسسة	109	31.05
وجود درجة مرتفعة من البيروقراطية وجمود القيم التنظيمية معا	10	2.85
جميع الخيارات	42	11.97
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن هناك عدة عوامل تعتبر عوائق رئيسية أمام فعالية التغيير الثقافي في المؤسسة، بداية بعامل البيروقراطية حيث تبلغ نسبتها 38.18%، ذلك أنها تزيد من تعقيد العمليات وتقلل من مرونة المؤسسة في التكيف مع التغييرات ومن جانب آخر تعبر نسبة 31.05% عن جمود القيم التنظيمية التي تعرفها المؤسسة، وهو عائق آخر يعترض تقدم عملية التغيير، حيث تشكل القيم التنظيمية القديمة والمتجذرة عقبة نفسية وثقافية يصعب التغلب عليها، ثم يليه عامل عدم وضوح معايير التغيير ومعالمه بنسبة 15.95%، مما يشير إلى أن عدم وجود توجيه واضح للخطوات المطلوبة للتغيير وأهدافه يمكن أن يثير الارتباك والتردد بين أعضاء المؤسسة، مما يقلل من فعالية العملية عموماً.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

48: الاستخدام الأمثل للموارد:

جدول رقم (50): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة تجاه الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	234	66.67
لا	117	33.33
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 66.67 % من أفراد العينة وبمجموع 234 فردا يسعون إلى الاستخدام الأمثل لموارد مؤسسة سونلغاز، بينما نفى البعض منهم ذلك بمجموع 117 فردا ونسبة 33.33%، وهو ما يعزى إلى ضرورة تقييم وتحسين عملية إدارة الموارد بشكل أدق لتحسين الأداء وتحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة.

49: تأثير الهيكل التنظيمي على قدرات العاملين الإبداعية والابتكارية:

جدول رقم (51): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الهيكل التنظيمي على قدرات العاملين الإبداعية والابتكارية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
بالإيجاب	95	27.07
بالسلب	256	72.93
المجموع	351	100

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز محل الدراسة يؤثر بشكل سلبي على قدرات العاملين الإبداعية وذلك بنسبة تبلغ 72.93% وبمجموع 256 فردا في حين أجاب البعض منهم بنسبة 27.07% على أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على قدراتهم في الإبداع والابتكار، وتعزى هذه النتيجة في الغالب إلى هرمية السلطة التي تتبناها المؤسسة، والتي تقيد حرية اتخاذ القرارات والتفكير الإبداعي، إضافة إلى البيروقراطية ونقص الشفافية في السياسات والإجراءات.

50: توافق رؤية العاملين مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

جدول رقم (52): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى توافق رؤية العاملين مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	73	20.80
لا	278	79.20
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 20.80% من العاملين في المؤسسة محل الدراسة يرون أن رؤيتهم تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بينما يعارض 79.20% منهم هذه الرؤية، وتعزى هذه النتيجة غالبا إلى عدم فهم وتقدير العاملين للأهداف والتوجهات الإستراتيجية لمؤسسة سونلغاز، أو عدم وضوح الاتصال بين الإدارة والعاملين بخصوص رؤية وأهداف المؤسسة، أو يعود لعدم ملائمة الرؤية الإستراتيجية مع تطلعات وتفضيلات العاملين، ومن ثم ضعف الالتزام التنظيمي وانخفاض الإنتاجية.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

51: مدى تأثير الثقافة التنظيمية ودعم الدولة في نجاح مؤسسة سونلغاز في السوق الجزائرية

المحلية:

جدول رقم (53): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا لمدى تأثير الثقافة التنظيمية ودعم الدولة في نجاح مؤسسة سونلغاز في السوق الجزائرية المحلية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	296	84.33
لا	55	15.67
المجموع	351	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن 84.33% من العاملين في مؤسسة سونلغاز يرون أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة على هذه الأخيرة إلى جانب دعم الدولة لها، بينما يعتقد 15.67% منهم أنه لا توجد علاقة بشأن ذلك، وتعزى هذه النتيجة في الغالب لعدة عوامل من بينها: عدم وجود منافسة أي سيطرتها على السوق الوطنية، وامتلاك الجزائر لموارد طاقوية طبيعية هائلة، كما وتمتلك مؤسسة سونلغاز بنية تحتية قوية، متكاملة ومتطورة تشمل شبكات الإنتاج والتوزيع، إضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق العالمية للطاقة، والالتزام بجودة وسلامة عمالها، إذ تعتبر مؤسسة سونلغاز مؤسسة رائدة في مجال الجودة والسلامة في قطاع الطاقة (علما أن نسبة حوادث العمل منخفضة مقارنة مع حجم الأشغال ومتطلبات العمل الطاقوي).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة على ضوء مخرجات الدراسة الميدانية.

يستعرض هذا المطلب مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة استنادًا إلى نتائج البيانات الميدانية المقدمة في الجداول السابقة، والتي تساهم في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى.

لقد نصت الفرضية الأولى على أن: "ضعف مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي"، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج حول تحقق الفرضية من عدمها، تبين:

- في إطار القيم التنظيمية، لا يتمتع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة بالتقدير والاحترام بسبب عدم المساواة في المعاملة، وهو الأمر الذي يتسبب في تقليل مستوى الثقة بينهم وبين الإدارة العليا، مما ينعكس سلباً على درجة التزامهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم على مستوى الإنتاجية وجودة العمل.

- تتسم علاقة عمال المؤسسة محل الدراسة بإدارتهم العليا بأنها متوسطة ونسبية نتيجة نقص في التواصل أو الثقة بين الطرفين أو نقص الدعم أو الشعور بالإهمال... الخ، حيث أن هذا الأمر يؤثر سلباً على سلوكيات العاملين داخل التنظيم الذي يعملون فيه، مما يمكن أن يقلل من فعالية العمل والتحفيز ويؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

- تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة وفق نمط سلطة مرتفع مع تسلسل هرمي وهيكلي ميكانيكي عالي، وهذا يعني أن الإدارة تحتفظ بصلاحيات اتخاذ القرارات وتسيطر مباشرة على سلوك

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

العمال، ويتم تعزيز السلوكيات الإبداعية والمبتكرة من خلال مكافأة العمال بحوافز مادية ومعنوية متنوعة، ولكن التمكين والتفويض محدودين بسبب ميل المنظمة نحو الانضباط الصارم.

- تتبنى مؤسسة سونلغاز محل الدراسة التوجه نحو الوسائل بدلا من الأهداف، وذلك بالاعتماد على "كيفية إنتاج الخدمة"، خاصة وأن السلطات العمومية تحرص وتطلب دائما من مؤسسة سونلغاز السرعة في إيصال الغاز والكهرباء إلى مختلف المواطنين لاسيما المناطق الداخلية منها والصحراوية ومن تم الظفر بضمان رضا الزبون.

- تركز رؤية مؤسسة سونلغاز بصفة عامة على تحقيق الأرباح في شكل تحصيلات مالية مقابل الخدمة العمومية والقضاء على ديون الزبائن الذي ارتفع بشكل كبير بعد جائحة كورونا، مركزة على التصنيع والأسلوب المتطور والجودة المتميزة خاصة وأنها المؤسسة المهيمنة والمدعمة من قبل الدولة الجزائرية في الاستحواذ على تسيير وصيانة الشبكات الكهربائية والغازية للبلد.

- تتبنى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة التوجه الداخلي بدلا من التوجه الخارجي، حيث تسعى إلى ضمان الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء من خلال التوجه أكثر للداخل كإعادة الهيكلة وفق تعليمات السلطات العمومية ومجلس إدارة سونلغاز، وتكثيف دورات التكوين الداخلية وتعزيز دور التدقيق الداخلي، والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة لصيانة الشبكات الكهربائية والقنوات الغازية ذات الصلة بالمؤسسة.

- تؤمن مؤسسة سونلغاز بأن الخبرة هي الأصل وعنصر الاستمرارية والتوازن بين الإبداع والدقة، فهي تعكس تطور المهارات والخبرات، والميول نحو الحرفية والمستوى العالي جدًا من التخصص والمعرفة العميقة بسياسات وإجراءات المؤسسة في ظل حساسية المهنة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- تتسم مؤسسة سونلغاز محل الدراسة بميلها بشكل واضح نحو النظام الشبه مفتوح بدلا من النظام المفتوح بشكل واسع فهنا كخطوط اتصال شبه مفتوحة في ظل وجود ثقافة تنظيمية عريقة تحتاج إلى تعديل في أجزاء محددة، حيث تسمح هذه الأخيرة بضمان تدفق المعلومات بشكل متوسط الفعالية والاستفادة من المعرفة والمهارات والكفاءات للعمال من خلفيات متنوعة مثل التكوين والتدريب والتعلم والتربص للاستجابة في الوقت المناسب لاحتياجات العملاء المتغيرة.
- تلتزم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة بقيمة إدارة الوقت والالتزام به لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ذلك أن المؤسسة تحرص على تلبية مختلف الاحتياجات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب متى طلب منهم ذلك، الأمر الذي يدفعهم للاهتمام أكثر بتسيير الوقت كأمر ضروري للثقة بالمؤسسة، ومن ثم لا بد من الاهتمام بإنجاز الأعمال حسب الأولويات المهمة والمستعجلة، مع العمل على تبني أسلوب التفويض بين الزملاء في العمل، وتقسيم المهام الموكلة إليهم بشكل دقيق مما يسهم في أداء المهام في الوقت المناسب، والميل إلى جدولة العمل في أفضل الساعات للحصول على أفضل النتائج.
- تعتمد مؤسسة سونلغاز في تقييم أداء عمالها على أسس الخبرة والكفاءة في أغلب الأحيان، ما يعكس تبني المؤسسة للقيم الموضوعية والعدالة في معاييرها بعيدا عن المحاباة والقرباة وما إلى ذلك.
- تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيق الانضباط واحترام مواقيت العمل والالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة، مما يعزز جودة العمل ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.
- يسعى موظفي مؤسسة سونلغاز إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة بدلا من التركيز على مصلحتهم الشخصية، مما يؤكد على أن الثقافة التنظيمية أو السياسات أو القرارات التي تعكس مصلحة المؤسسة

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

قد تكون مقبولة ومدعومة بشكل عام من قبل معظم العاملين، وقد تكون هناك توجيهات واضحة تعزز الالتزام بأهداف المؤسسة وتعظيم فائدتها بما يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة على حد سواء.

- الجماعية بدلا من الفردية، حيث تقوم العلاقات الاجتماعية بمؤسسة سونلغاز على تشجيع التعاون والتضامن بين العاملين، ومشاركة المعرفة والخبرات بين الفرق داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومنسجمة، وبالتالي يمكن أن تؤدي هذه الثقافة إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات.

- يسهر عمال مؤسسة سونلغاز محل الدراسة على المحافظة على ممتلكات المؤسسة، وهو ما يعكس الوعي العالي للعاملين بأهمية الاهتمام بالموارد والممتلكات التابعة للمؤسسة، كما قد يكون هذا الحرص ناتجا عن القيم الأخلاقية والمهنية التي يتمتع بها العاملون، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات الرقابية التي تعزز من ثقافة المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية بما يعكس الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال واستخدام الموارد بشكل مستدام لضمان استمرارها ونجاحها على المدى الطويل.

- وجود ثقافة تنظيمية عريقة داخل مؤسسة سونلغاز تعزز الالتزام بالقوانين والتعليمات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك قد يعكس هذا الالتزام القيم المشتركة داخل المؤسسة والثقة بين العاملين والإدارة، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة.

بناء على ما سبق فإن الفرضية الأولى خاطئة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية.

لقد نصت الفرضية الثانية على أنه: "كلما تم إهمال مكون من مكونات الثقافة التنظيمية كلما تدنى مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة"، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج حول تحقق الفرضية من عدمها، تبين:

- بالرغم من أن المديرية محل الدراسة تشجع على المبادرة الفردية وإعطاء الحرية للعاملين في ممارسة أعمالهم، والعلاقات الطيبة بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم القائمة على مشاركة الأفكار والتبادل المعرفي، إلا أنها لا تبذل جهودًا كافية في هذا الصدد، وهذا عائد بدرجة أولى إلى وجود إجراءات ولوائح تنظيمية معقدة ونقص في المهارات الاتصالية، مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي.
- تتبنى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة التوجه نحو المهمة بدلا من العامل، إذ أنه غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات حسب طبيعة القرار بحد ذاته، كما ويتركز ذلك على المستويات الإستراتيجية والتكتيكية دون المستويات التنفيذية، وهو ما قد يؤثر سلبا على مدى استجابة عمالها للقرارات المتخذة وفق طرق معينة ومحددة "الطريقة المثلى للعمل".
- تتسم سياسة الأجر بمؤسسة سونلغاز بعدم تكيفها مع متطلبات المحيط الخارجي والتوقعات الاجتماعية، وهو ما قد يؤثر سلبا على التزام العاملين وولائهم ومن ثم الغياب واللجوء إلى دوران العمل.
- غالبية الأفراد يعترفون بحدوث خلافات بين الزملاء أثناء العمل، مما يشير إلى وجود تحديات في العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة لعوامل عدة مثل: اختلاف في وجهات النظر والآراء، وتعارض القيم والاتجاهات، أو عدم العدالة في تطبيق اللوائح والقوانين بين

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

العاملين مما قد يؤدي إلى شعورهم بالظلم والاحتقار وغياب الثقة والتي قد تؤثر سلبا على أدائهم وعدم رضاهم.

بالتالي، ومن خلال ما تم عرضه آنفا نستطيع القول أن الفرضية الثانية صحيحة.

ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة.

لقد نصت الفرضية الثالثة على أن: "عدم مراعاة عامل الثقافة التنظيمية أثناء العمل على تحسين الأداء الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى عدم حدوث تأثير وتغيير إيجابي في المديرية محل الدراسة"، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج حول تحقق الفرضية من عدمها، تبين أن:

- المشاكل والتحديات الداخلية من أهم الأسباب الدافعة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة نحو التغيير، سواء كانت هذه التحديات متعلقة بالهيكل التنظيمي، حيث يمكن أن يكون هناك تشتت في الصلاحيات أو ضعف في التواصل بين مختلف المديريات والأقسام، كما قد تتبع هذه التحديات من العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، تشمل التحديات العلاقات الداخلية، مثل الصراعات بين الفرق أو ضعف في إدارة التنوع.

- من أهم العوامل المساعدة في حدوث التغيير الإيجابي بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة توفر الإمكانيات المالية بدرجة أولى، ثم يليها وجود قيادة ذات رؤية وثقافة تنظيمية مؤهلة على التوالي.

- تؤمن المديرية محل الدراسة على فكرة مشاركة جميع العمال في عملية التغيير لما لها من تأثير إيجابي على فعالية ونجاح هذه العملية، بداية بدور الإدارة العليا في وضع الرؤية وتحديد الاستراتيجيات، يليها القادة لتوجيه العاملين وهندسة العمليات التي تساهم في التغيير، وبعد ذلك يأتي دور العمال مما يظهر أن مساهمتهم ومشاركتهم تلعب دورا مهما في تحقيق التغيير.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- تتسم سياسة مؤسسة سونلغاز باطنيا بمقاومة التغيير كإجراء متناقض لعملية إعادة الهيكلة التي تقوم بها ظاهريا، وهذا إثر الاكتظاظ الذي تعرفه المكاتب والمنافسة الشرسة في الظفر بالمناصب العليا بين الإطارات وتداخل بين المهام وغيرها من المشاهد التي تؤثر سلبا على العديد من العمال وعلى مستوى أدائهم.
- من أهم المعتقدات التي تؤمن بها مؤسسة سونلغاز في أداء عملها هي عملية التحسين المستمر، فهي شديدة الحرص على تجديد العديد من المعدات (كالمكاتب والخزانات) كل عشرة سنوات، بالإضافة إلى تحديث بعض المعدات المرتبطة بالشبكات الكهربائية و القنوات الغازية لضمان سلامة سيرها، إلا أنه وعلى النقيض من ذلك فإن هذه العملية تتم وفق قوائم إحصائية، فقد يحرم العديد من العمال من الاستفادة من معدات ووسائل جديدة وذلك بعد عدم إدراجهم في قائمة الاحتياجات السنوية المقدرة من قبل رؤساء الأقسام والمديريات فقط.
- تظهر مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة بوضوح ميزات الجمود في عاداتها التنظيمية، وتعكس ذلك نمط القيادة الإدارية الذي يتسم بالتحفظ والبيروقراطية وعدم تفويض السلطة، هذا النمط يتميز بالالتزام بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة، وعدم الرغبة في إجراء تغييرات جذرية داخل المنظمة، ويتسبب هذا في ببطء حركة التغيير وقلة الحرص على تبني أساليب جديدة ومبتكرة، ومن جانب آخر قد يفضل بعض الأفراد داخل المؤسسة الاحتفاظ بطرق العمل التقليدية، ويرفضون التغيير نتيجة للراحة والاعتیاد على العمل بالطرق القديمة، وهذا ما يعكس مستوى من الارتياح والتقبل للحالة الحالية دون تحمل الإجراءات المحتملة لتغييرها، وينعكس هذا السلوك على تجنب المشاكل المحتملة التي قد تتجم عن تغييرات جديدة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- لا يوافق عمال مؤسسة سونلغاز محل الدراسة على اعتبار الثقافة التنظيمية عاملا مهما في إحداث التغيير التنظيمي، إذ أن هناك عوامل أخرى حسبهم تساهم في ذلك مثل التكنولوجيا، الإدارة، أو حتى هندسة العمليات...الخ.

- هناك عدة عوامل تعتبر عوائق رئيسية أمام فعالية التغيير الثقافي في المؤسسة، بداية بعامل الليبروقراطية ذلك أنها تزيد من تعقيد العمليات وتقلل من مرونة المؤسسة في التكيف مع التغييرات، يليها جمود القيم التنظيمية التي تعرفها المؤسسة، حيث تشكل القيم التنظيمية القديمة والمتجذرة عقبة نفسية وثقافية يصعب التغلب عليها، ثم يليه عامل عدم وضوح معايير التغيير ومع المهم ما يقلل من فعالية عملية التغيير الثقافي بشكل عام.

أي أن الفرضية الثالثة صحيحة.

رابعا: مناقشة الفرضية الرابعة.

لقد نصت الفرضية الرابعة على أنه: "كلما تدنت مستويات الإهتمام بالقيادة والهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في عملية القيام بالتأثير الثقافي التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالعاصمة، كلما تعذر الوصول إلى مستوى تنظيمي جيد لهذه المديرية تتسم مخرجاته بالفعالية"، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج حول تحقق الفرضية من عدمها، تبين أن:

- مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تهتم عموما بتحسين ظروف العمل والاهتمام براحة وسلامة عمالها بما يعزز مستوى رضاهم وإنتاجيتهم، فمن خلال توفير بيئة آمنة ومحفزة، يتمكن العاملون في سونلغاز من التركيز على مهامهم بفعالية وكفاءة أكبر، مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز والتفوق التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك يعكس المناخ التنظيمي الجيد التزام المؤسسة بقيم النزاهة والأخلاق في جميع جوانب

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

العمل، مما يؤثر على مواقف وسلوكيات العاملين بها اتجاه الأعمال والمهام الموكلة إليهم أو المطالبين بإنجازها.

- تركز مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة على إستراتيجية التحفيز بشقيها المادي والمعنوي كجزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فهي ترقى بمستوى طموحات عمالها خاصة بما يتعلق بالتعويضات على المستوى المادي، وتشجيع التعاون والمشاركة بين زملاء العمل معنويا.
- تتبنى المؤسسة محل الدراسة مبدأي الطلاقة والمبادأة من خلال تشجيع الأفراد والجماعات على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وزيادة احتمالية إيجاد حلول عالية الجودة وشاملة للمشكلات التي لا يمكن حلها من خلال الإجراءات الروتينية أو القياسية أو بناءً على الخبرة، وهو بدوره يساعد في التغلب على الجمود الشخصي في عملية تحليل المشكلات ووضع الحلول والبدائل الممكنة.
- تشجع ثقافة المديرية محل الدراسة على التنسيق والتعاون بين العاملين وهو ما يعكس درجة ترابط العاملين وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى المساعدة في الارتقاء بأخلاقياتهم مما ينعكس ذلك بشكل مباشر على طريقة تعاملهم مع العملاء، والالتزام بتنفيذ المهام في الوقت المناسب وبالمعايير المطلوبة، مما يضفي التميز على المؤسسة ككل.
- التركيز على العامل، حيث تعطي الأولوية لرضا وتحفيز العاملين، ولما كان العاملون مكلفون بأهداف ذو تحديات كبيرة، تأخذ الإدارة بعين الاعتبار تطوير مهاراتهم، حيث يؤكد غالبية الأفراد بمؤسسة سونلغاز على تمتعهم بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم وأعمالهم نتيجة لتوافر التدريب والتطوير المستمر في بيئة العمل، وكذلك للخبرة والممارسة المستمرة، كما ويمكن أن يؤدي شعور الأفراد بتمتعهم بالمهارات اللازمة إلى زيادة الثقة بالنفس والرضا الوظيفي، وبالتالي فإن ذلك يؤثر إيجابا على تحسين الأداء

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

والإنتاجية بشكل عام.

- تعرف قيادة مؤسسة سونلغاز محل الدراسة بالتدخل بشكل واضح في عمل الأفراد العاملين ومراقبة مدى إنجاز مهامهم وتوجيه الجهود بشكل فعال نحو الأولويات وتحسين الأداء وتقادي الوقوع في الأخطاء خاصة فيما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز.
- وجود مستوى مرتفع من المرونة والقدرة على التكيف لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة مع الحالات الطارئة، مما يعكس إمكانية التعامل مع التحديات والمواقف المفاجئة بفعالية في إطار اليقظة الإستراتيجية التي تتمتع بها المؤسسة.
- يتأثر مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة على مدى توفر بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والتطوير، بالإضافة إلى تقديم فرص للتكوين المتواصل وتطوير المهارات، كما أن الرقابة لا تعتبر عاملا محفز لأداء العمل.
- يعتبر عمال المؤسسة محل الدراسة جزءا مهما في تكوين هويتها التنظيمية وتعزيز سمعتها الحسنة مع الآخرين، ويمكن أن يرجع هذا الأمر إلى التفاني والالتزام بالعمل، والسعي المستمر لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.
- يحرص عمال المديرية محل الدراسة على الالتزام بحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل، بما يعزز فاعلية التبادل المعرفي بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية والأقسام الإدارية، وضمان فهم شامل لجميع جوانب العمل، كما يعكس هذا السلوك الإيجابي الاهتمام بتحقيق الأهداف المشتركة وضمان المصلحة العامة والمساهمة بفعالية في تطوير ونجاح العمل الجماعي.
- يحرص عمال مؤسسة سونلغاز محل الدراسة على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، سعيا لتحسين

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

الأداء وتحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة.

- يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتعلقة بدراستنا سلبا على القدرات الإبداعية والابتكارية لعمالها، ذلك أنه قائم على هرمية السلطة والبيروقراطية والتي قد تقيد حرية اتخاذ القرارات والتفكير الإبداعي.
- في الغالب لا تتوافق رؤية العاملين مع الإستراتيجية العامة لمؤسسة سونلغاز، وهذا راجع في الغالب إلى عدم فهم وتقدير العاملين للأهداف والتوجهات الإستراتيجية لمؤسسة سونلغاز، أو عدم وضوح الاتصال بين الإدارة والعاملين بخصوص رؤية وأهداف المؤسسة، أو قد يعود لعدم ملائمة الرؤية الإستراتيجية مع تطلعات وتفضيلات العاملين، ومن ثم ضعف الالتزام التنظيمي وانخفاض مستوى الإنتاجية.
- يعود نجاح وهيمنة مؤسسة سونلغاز في السوق الجزائرية المحلية إلى عدة عوامل، منها غياب المنافسة، مما يتيح لها السيطرة على السوق الوطنية، وامتلاك الجزائر لموارد طاقة طاقوية طبيعية ضخمة، كما تتميز المؤسسة ببنية تحتية قوية ومتكاملة ومتطورة تشمل شبكات الإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى ذلك، تتمتع سونلغاز بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في السوق العالمية للطاقة، والالتزام بجودة وسلامة عمالها، مما يجعلها رائدة في مجال الجودة والسلامة في قطاع الطاقة، حيث تسجل نسبة حوادث العمل لديها معدلات منخفضة مقارنة بحجم الأعمال ومتطلبات العمل الطاقوي، ومنه فإن الفرضية الأخيرة خاطئة.

ويمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة بناء على مناقشة الفرضيات السابقة بالقول: أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة خلال الفترة: 2016-2022، خاصة بعد تحسين جوانب الثقافة التنظيمية مثل: القيادة، الهيكل التنظيمي والدفع

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

بالقيم الإبداعية مما يمكن أن يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كذلك القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية والاستفادة من الفرص التكنولوجية التي تعزز من فعالية وكفاءة العمل في المؤسسة. إلى جانب ما تم ذكره سابقا، هنالك عدة عوامل يمكن لها أن تفعل من أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ونذكر منها:

- **التواصل الفعال:** يشكل التواصل الفعال جزءا أساسيا من ثقافة التنظيم، إذ يساهم في نقل الرؤية والقيم وتعزيز التفاهم والشفافية بين جميع أفراد المنظمة.
- **تحفيز وتقدير العمال:** يجب أن يكون هناك نظام منظم لتقدير وتكريم العمال الذين يبذلون جهودا إضافية ويتميزون في الأداء وهذا يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- **التدريب والتطوير:** يساعد على التعلم والتطوير في تحفيز الموظفين وتعزيز قدراتهم وتعزيز الثقة في أداء العمل.
- **تعزيز التفاعل الاجتماعي:** يمكن تنظيم فعاليات اجتماعية داخل المنظمة مثل: " الندوات، ورش العمل والتجمعات الاجتماعية"، وذلك لتعزيز الروح الجماعية والتعاون بين العمال.
- **تطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل ومتساو:** يجب أن يكون هناك تطبيق عادل ومتساو للسياسات والإجراءات داخل المنظمة، وذلك لتعزيز الثقة والاحترام بين العمال.
- **التعامل مع التحديات بشكل بناء:** يجب أن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات والصعوبات بشكل بناء، وتحويلها إلى فرص للتطور والتحسين.
- **الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير سياسات مرنة للعمل ودعم الاهتمامات الشخصية للعمال.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

تنفيذ هذه الشروط وغيرها، يمكن المنظمة من تفعيل ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن القول أن هذه الشروط إلى جانب توفير الموارد المادية المناسبة، كفيلة أن تحسن وترفع من مستويات الأداء الوظيفي أيضا في العديد من المؤسسات، ومما لاشك فيه أن جائحة كورونا-19 أثرت على الأداء الوظيفي بشكل خاص وعلى الأداء العام للمؤسسات، خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة خدماتية ربحية ظلت تزود عملائها بالطاقة مقابل تحصيل مالي ضعيف بعد تلقيها لأوامر السلطات العمومية بعدم قطع الطاقة عن زبائنهم المتخلفين عن الدفع في ظل الأزمة الاقتصادية التي طالت البلد، ومن جهة ثانية، نستطيع القول أن مؤسسة سونلغاز تمتاز بثقافة تنظيمية عريقة بعد الخبرة التي تمتاز بها المؤسسة في مجال الطاقة لمدة تقدر بأكثر من نصف قرن، إلا النتائج التي حصلنا عليها لم تكن كافية حتى نؤكد ذلك، بالتالي نرى بضرورة تعديل وتقوية وتفعيل هذه الثقافة حتى نتمكن من بناء نظام معلومات متطور يتسم بالمصداقية والحدثة، بالمقابل سيكون هذه النظام القادة والإدارة العليا من نشر جميع القيم التنظيمية على جميع المستويات والوحدات التابعة للمجمع.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المبحث الثالث: إقتراحات لتفعيل الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز ومديرياتها الفرعية.

بعد الوصول إلى العديد من النتائج والكشف عن الحقائق المرتبطة ببحثنا الميداني، يأتي الدور إلى وضع مجموعة من المقترحات المتعلقة بالحالة المدروسة، والتي تعد بمثابة الحلول المناسبة للمشكلات النظرية وللاختلالات العملية المكتشفة، فهي تلك المعرفة الجديدة التي يمكن تطويرها وتفعيلها في العديد من الأوساط التنظيمية.

باستخدام هذه المقترحات يمكننا تجاوز الحدود المرسومة للمعرفة من خلال تطبيق وتحليل ما تم اكتشافه في الدراسات السابقة، ومن تم توليد أفكار جديدة ومبتكرة تخدم البحث العلمي والواقع العملي أيضا، وخلصت هذه الدراسة إلى العديد من المقترحات التي يمكن انتهاجها والعمل بها على مستوى المؤسسة محل الدراسة وعلى المستوى الوطني أيضا، فيمكن حصرها في سياقين يرتبط الأول بتقوية وتعديل، تحديث الثقافة التنظيمية والقضاء على أشكال البيروقراطية السلبية في المؤسسات، والثاني بتفعيل أنظمة المعلومات الإلكترونية كآلية لضمان مراقبة نوع القيم والأفكار التنظيمية المنتشرة في ظل الحاجة إلى ضمان سير المعلومة داخليا وخارجيا وفي الوقت المناسب حيث:

المطلب الأول: إقتراحات تتعلق بتقوية وتعديل، تحديث الثقافة التنظيمية والقضاء على أشكال البيروقراطية السلبية في المؤسسات.

تتمتع مؤسسة سونلغاز بثقافة تنظيمية عريقة تكونت منذ ما قبل الإستقلال كما لها خبرة واسعة في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذه الثقافة تعرضت للضعف بمرور الوقت رغم أنها موثقة في المؤسسة (في مدونة أخلاقيات العمل على سبيل المثال) وهذا ما تأكدنا منه من خلال دراستنا الميدانية ، بالتالي نجد أنه من الأفضل العمل على ضمان نقل هذه الثقافة (بعد تقويتها وتعديها وتحديثها أيضا) إلى كافة

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

عمال المجمع عبر الاعتماد على نظام معلوماتي متطور يسمح بوصول المعلومات (مهما اختلف شكلها) إلى كافة الموارد البشرية وهذا لا يتم إلا من خلال إحياء ثقافة المؤسسة وتعديلها وتقويتها وتحديثها كما أشرنا من قبل، وذلك لخدمة الأهداف الجديدة في ظل التحديات الراهنة.

أولاً: تدقيق الثقافة التنظيمية.

1. شرح الفكرة: من المتعارف عليه أن كل مؤسسة (خاصة إذا كانت بحجم مؤسسة سونلغاز) تعتمد على التدقيق كأحد الأدوات القيمة لمراقبة وتفتيش الحسابات المالية ومدى تطبيق التشريعات القانونية، إلا أن عملية التدقيق الإجتماعي خاصة فيما يتعلق بتدقيق الثقافة التنظيمية تكاد تكون منعدمة في العديد من المؤسسات بالرغم من أنها من الأدوات الفعالة التي من شأنها أن تشخص وضعية الثقافة التنظيمية في أي منظمة كانت، بالتالي من الأحسن وضع حيز واسع لتحليل وتقييم الثقافة التنظيمية الحالية ضمن البرامج والأهداف التي تسعى لها عملية التدقيق في المؤسسة.

2. كيفية تجسيد الفكرة: يسمح تدقيق الثقافة التنظيمية بتحليل وتقييم الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة، فهو يهدف إلى فهم القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في المنظمة، وتحديد مدى تطابقها مع القيم التنظيمية المعتمدة ومع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ظل ما تتطلبه البيئة الخارجية من تكيف وصمود. خلال عملية تدقيق الثقافة التنظيمية، يقوم المدققون بجمع البيانات من مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، سواء كان ذلك من خلال مقابلات مع العمال، إستبانات، مراجعة السياسات التنظيمية وبعض من الوثائق، إضافة إلى مراقبة السلوكيات في المنظمة، بعد ذلك يقوم المدققون بتحليل هذه المعلومات والبيانات لتحديد نقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

وفيما يلي مجموعة من الخطوات الدقيقة التي توضح كيفية القيام بعملية تدقيق الثقافة التنظيمية في

المؤسسة:

- التخطيط لعملية التدقيق وتحديد أهدافها وتشمل هذه الخطوة إختيار المدققين بعناية وتوفير الوسائل المادية المناسبة بما فيها توفير قنوات الإتصال الفعالة إلى جانب التنسيق مع الإدارة بكافة مستوياتها لتجهيز الأرضية المناسبة لعملية التدقيق.

- جمع وتحليل البيانات والمعلومات من مصادر متعددة كما يمكن ملاحظة السلوكيات بإستعمال عنصر المفاجأة والغموض، لأن العمال قد يتظاهرون بسلوكيات دخيلة ومزيفة بعد معرفتهم وإحتكاكهم بالمدققين وذلك خوفا من التقارير السلبية التي يتم وضعها من قبلهم تجاه أفراد المنظمة رؤساء كانوا أو مرؤوسين، هذا ويمكن تحليل البيانات بإستخدام أدوات إحصائية وتكنولوجيات متقدمة بالإستعانة بخبرات خارج المؤسسة كالجامعات والمدارس التكوينية المتخصصة.

- تقييم الثقافة التنظيمية الحالية من خلال قياس مدى تطابقها مع القيم التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسة ومع أهداف المنظمة وذلك لمعرفة عمق الفجوة بين ما هو مطلوب وما هو موجود في الواقع.

- تحديد مجالات التحسين لتفعيل وتقوية الثقافة التنظيمية فبناء على نتائج التحليل، يتم تحديد المجالات والممارسات التي تحتاج إلى تحسين وأخرى إلى دعم، ويمكن القيام بورشات عمل وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي لتعديل أو تفعيل الثقافة التنظيمية، ومتابعة وتقييم التغيرات المعتمدة في الثقافة التنظيمية لمعرفة مدى فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة حسب الحاجة.

3. سبل ضمان تدقيق الثقافة التنظيمية :

- يتم إنتقاء المدققين بعناية فمن الواجب إختيار أفراد من داخل وخارج المؤسسة (القادرين على فهم وإدارة

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- الثقافة التنظيمية) أين يمكن الإستعانة بخبرات وكفاءات خارجية للقيام بعملية تدقيق الثقافة التنظيمية.
- يجب توفير كافة الوسائل المناسبة والصلاحيات الكاملة للمدققين في أداء مهامهم (تمكينهم من الولوج إلى جميع المديريات والأقسام والمصالح) خاصة فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي في إدارة المعلومة.
 - يجب الإعتماد على عنصر الغموض والتعاش والمفاجأة في ملاحظة سلوكيات العمال وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع محيطهم الخارجي (كأن يتم وضع مدقق في شكل موظف جديد أو منتقل حديثا إلى مصلحة معينة وهنا يبرز دور المدقق في الاندماج السريع مع ذهنيات وقيم الأفراد العاملين).
 - التمسك بالإستقلالية وعدم إرضاء المسؤولين في إتخاذ مجموعة من القرارات المرتبطة بعملية التدقيق كتضخيم الأرقام الإيجابية، وعدم الإكتفاء بلجنة أخلاقيات العمل الداخلية في التحلي بدور المدقق خاصة وأنها أثبتت محدوديتها وفشلها في العديد من المؤسسات.

- ضرورة خروج المدققين بتوصيات بناءة بعد إكمال عملية التدقيق والحفاظ على التقييم المستمر لها.

ثانيا: تبني ثقافة تنظيمية داعمة قائمة على فكر إداري حديث.

1. شرح الفكرة: بعد القيام بتشخيص الثقافة التنظيمية من خلال تدقيقها بغية تحديد مجالات التحسين ومعرفة المبادئ والقيم والسلوكيات المنتشرة داخل المؤسسة وتكوين إطار معرفي يبحث عن النقاط الإيجابية والسلبية لها، يأتي دور الإدارة العليا للمؤسسة للعمل على تبني ثقافة تنظيمية داعمة قائمة على فكر إداري حديث (كون أن العالم أصبح قرية عالمية صغيرة تشهد تنوع للثقافات).

من هنا يتطلب من المنظمات الساعية إلى التكيف مع المحيط الخارجي الجديد أن تقوم بتحديث ثقافتها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

2. كيفية تجسيد الفكرة: ليس من السهل تبني قيم إدارية حديثة نابعة من العالم المتقدم في مجتمع عربي

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

إسلامي سائر نحو طريق النمو، بالتالي على الإدارة العليا للبلد وللمؤسسات التحلي بالشجاعة والإرادة الكاملة للقيام بالتغيير الثقافي المؤسساتي وهذا قد يتم بإتباع الإرشادات التالية:

- التنشأة الاجتماعية، فعلى الدولة أن تؤثر على جميع أفراد المجتمع عبر جهودها الرامية إلى تحقيق تنشأة إجتماعية خلوقة والتي تتأثر هي الأخيرة بعدة عوامل منها: الأسرة، المدرسة، وسائل الإعلام... إلخ، فإذا نجحت الدولة في هذا المشروع الضخم والصعب يكون من السهل على المؤسسات تبني ثقافة تنظيمية إيجابية ذات فكر إداري معاصر كونها مفهوم مركب من ثقافة الفرد وثقافة المجتمع وثقافة المنظمة أيضا (مع الأخذ بضرورة طرد القيم الغربية التي لا تتماشى مع القيم والمعتقدات الإسلامية).

- تعديل تشريعات وقوانين العمل والوظيفة العامة، خاصة بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة فعلى سبيل المثال يمكن تعديل العطل الأسبوعية من يومين إلى ثلاث أيام أو تقليص الحجم الساعي للعمل كما يمكن إلغاء العقوبات الحريصة على إحترام العمال والموظفين لساعات العمل، كون أسلوب الإدارة بالأهداف يتيح للموارد البشرية العمل عن بعد في مناسبات عديدة كما يتيح التواجد في العمل وفق مرونة في محاسبة الحضور شريطة القيام بتسجيله وفق البصمة الإلكترونية (ضرورة معرفة أوقات دخول وخروج العمال لدواعي أمنية).

كما يمكن تعديل القوانين والإجراءات التي تسير شروط ومعايير الترقية (كأن يتم وضع مؤشرات تقييميه توضح مدى تطبيق المورد البشري لثقافة المنظمة)، المنح الفردية والجماعية (الحوافز بصفة عامة)، شبكة الأجور، معايير العمل، تقييم الأداء والمردودية وغيرها من الأساسيات التي تسير الحياة الوظيفية والمهنية لكل من العامل والموظف وذلك وفق ما تتطلبه الثقافة التنظيمية الفعالة كأن يتم الإعتماد أيضا على معايير الجودة الشاملة في التسيير.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- تعيين مسؤولين (مديرين، قادة، رؤساء أقسام ومصالح) ذو رؤية وبرامج مقنعة ذات أهداف، فإتقنت معظم الدراسات الأكاديمية أن المسؤولين عن المؤسسات سواء كانوا مؤسسين أو قادة هم من يساهمون بشكل كبير في تبني القيم التنظيمية وفي نشرها وإعتناقها من قبل أفراد المنظمة (الإدارة بالقدوة)، بالتالي تعتبر عملية إختيارهم مهمة صعبة من قبل المصالح العليا سواء للبلد أو للمؤسسة ويشترط أن يتحلى ويتمتع المسؤول الأول عن المؤسسة بالرؤية الواضحة وذات البعد الإستراتيجي الحديث وأن يكون قدوة في الأخلاق والقيم أين يظهر سلوكا وأسلوبا إداريا حديث وأن يكون ذو خبرة ميدانية كافية (لا يعتمد على الكم النظري والمعرفي فقط).

- تكوين أفراد المنظمة على تبني القيم التنظيمية الفعالة التي تتماشى مع القيم والمبادئ الإدارية الحديثة، فتعتبر عملية التكوين عملية مفيدة تتيح نشر المعلومات والأفكار والقيم وصقلهم شريطة أن تكون العملية مزدوجة أي تشمل المسؤولين من جهة (التدريب على القيادة والذي من شأنه أن يحسن من عملية التخطيط وفي طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم وفي عملية إتخاذ القرارات) والعمال من جهة ثانية. وحتى تكون عملية التكوين عملية ناجعة يجب أخذ بعين الإعتبار النقاط التالية:

* ضرورة إختيار مكونين أكفاء وبعناية شديدة وحذر أين تكون لديهم الدراية الكاملة بالثقافة التنظيمية السابقة والمرغوب دعمها إلى جانب علمهم بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة (المجتمع وتطوراتها).

* ضرورة توفير موارد مالية كافية للتكوين فكلما زاد حجم الإنفاق عليه كلما تم تحقيق الأهداف المنشودة من ورائه، وحبذا أن يتم إنشاء معهد تكويني بكل مؤسسة مع القيام بتكوين فعال على مستوى الميدان (معظم المعاهد التكوينية في الجانب الإداري تقوم بإعطاء دروس نظرية في هذا الشأن دون تقديم برامج قريبة من الواقع).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

* ضرورة التنوع في كيفية تقديم التكوين كما أشرنا من قبل (ورش العمل الداخلية، التعاقد مع الجامعات والمدارس العليا، التكوين في الخارج).

- إستقطاب الكفاءات المؤهلة فيمكن للمؤسسة بعد نشر معالم الثقافة التنظيمية المرغوبة والفعالة أن توظف وتختار الأفراد الذين ترى أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، خلفيات ثقافية وقيم تتوافق مع ما تتبناه المؤسسة من قيم ومبادئ، وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة إدراج المتطلبات الثقافية في الشروط الأساسية للتوظيف بالتالي يظهر لنا ضرورة الإعتماد على مناهج وظيفية مناسبة لإقتناء الأفراد الجدد المناسبين كما يتضح لنا أيضا ضرورة إصلاح منهج عمل وكالات التوظيف لا سيما الخاصة والتي تقوم بتوظيف أفراد في مؤسسات معينة دون معرفة الثقافة التنظيمية المستهدفة من قبلها.

- تعديل الهيكل التنظيمي الذي يحدد ويوضح كيفية توزيع الواجبات والمهام لكل فرد من أفراد المؤسسة، إضافة إلى توضيحه أدوات العمل والتواصل والتنسيق الرسمي، وأنواع التفاعل الواجب إتباعها، وبالرغم أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي وفي العمليات الإدارية أيضا (كيفية التواصل والإتصال، كيفية القيادة وإتخاذ القرار) إلا أن موائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية المراد دعمها يساعد في تحقيق النجاح للمؤسسة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تنقص من الحاجة إلى الإعتماد على المركزية وعلى الرقابة الهيكلية بالتالي نجد أنه من الأفضل الإعتماد على الهيكل التنظيمي المرن الذي يمتاز بالقدرة على التكيف مع المحيط الخارجي، ويشجع على الإبتكار والتواصل الدائم والتكامل الداخلي، كما يقضي على الرسمية المعقدة ويسمح بإتخاذ القرارات في المستويات الأقل، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة سونلغاز أصبحت تعتمد على المركزية بدرجة كبيرة نظرا إلى القيام بإعادة الهيكلة التي أقرتها السلطات العمومية والتي من بين أهدافها التحكم المطلق في جميع فروع المؤسسة وتقليصها خاصة بعد

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

إرتفاع ميزانية التسيير و حدوث بعض التداخلات في المهام و إتخاذ قرارات غير موفقة لاسيما بعد تفويض السلطات في المستويات الدنيا، وهنا نرى بضرورة الدفع بعجلة اللامركزية خاصة وأن المؤسسة عبارة عن مجمع ضخم يتطلب تفويض السلطات وتمكين جميع المستويات من صناعة وإتخاذ القرارات المناسبة شريطة التكتيف من عمل لجان وبرامج التدقيق الداخلي، كذلك أحدث ضم وتقليص عدة شركات في شركة واحدة إلى نوع من الإستقرار في الأوساط العمالية (مستقبل وظيفي مجهول، إحداث مهام جديدة دون القيام بالتكوين والإستغناء عن مهام قديمة)، بالتالي وفي هذا الشأن نجد أنه من الأفضل تقسيم مؤسسة سونلغاز (عبر دراسة عميقة وممنهجة) إلى مؤسستين مؤسسة للكهرباء ومؤسسة للغاز (من الإنتاج والتتقيب مروراً بالنقل وصولاً إلى التوزيع والصيانة) لأنه ليس من المعقول ومن الصعب أن يدير مسؤول ذو مسار مهني في مجال الكهرباء لسنوات مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز معاً.

3. متطلبات تبني ثقافة تنظيمية داعمة قائمة على فكر إداري حديث :

- تبني ثقافة تنظيمية داعمة وفق فكر إداري حديث لا تعني تطبيق أساليب عصرية في التسيير والإدارة والتسويق فقط، بل هي عملية ترمي إلى التحلي بقيم تنظيمية تتكيف مع المتطلبات العصرية للنجاح والتي تصاحبها تغير في النظرة نحو العمل وتحول في علاقات العمال بمسؤوليهم وزملائهم.

- تعتبر عملية بناء ثقافة تنظيمية فعالة عملية حساسة فكل قصور في عملية البناء أو الإستناد على أسس غير سليمة يؤدي إلى حدوث ممارسات إدارية غير أخلاقية أين يتم من خلالها تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

- هنالك إرتباط فعال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي وقيم مواردها البشرية وطرق تصرفهم خارج المؤسسات وداخلها، بالتالي فعملية تطوير هذه المؤسسات تبدأ من عمليات التطوير الثقافي والإجتماعي

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

باعتبار المنظمات أنساق مفتوحة على محيطها، ومن هنا وجب على الإدارة العليا للبلد أن تعمل على مشروع التنشأة الاجتماعية وفق قيم نبيلة تتوافق مع القيم الحديثة التي أثبتت دورها في تطوير المؤسسات.

- يتطلب تغيير ثقافة المؤسسة وتبني ثقافة أخرى داعمة وفق فكر إداري حديث الإستعانة بأصحاب التخصصات المتعلقة بتطوير المؤسسات ومواردها البشرية سواء من داخل الوطن أو خارجه شرط أن يتم العمل بالمزج بينهما (إفتقار الكفاءات الأجنبية للدراسة الثقافية والاجتماعية للبيئة المحلية)، وأن يتم التحلي بالشجاعة القيادية لتغيير العديد من القوانين واللوائح التنظيمية.

- يتطلب التغيير في الثقافة التنظيمية إلى التدريب المستمر للعمال والقادة وتوفير قنوات الإتصال، كما يكون عن طريق جهود الدولة (كما أشرنا من قبل) من خلال أنظمة تعليمية ممنهجة وعصرية ذات قيم رفيعة، كما تساهم في ذلك مختلف وسائل الإعلام والإتصال من أجل تربية الأجيال الصاعدة وفق قيم ثقافية إيجابية.

- التمسك الشديد بالجانب الرسمي وممارسة السلطة والرقابة بعيدا عن الإهتمام بتطوير الأفكار والتسيير وفق ذهنيات حديثة وإستراتيجيات فعالة يؤدي إلى قتل روح الإبداع والإبتكار (تقديس النموذج البيروقراطي من لوائح وإجراءات تنظيمية معقدة) ، بالتالي يجب عدم الخلط بين البيروقراطية القائمة على الرشد التنظيمي وبين البيروقراطية السلبية.

- من الطبيعي أن تتأثر المؤسسة بإدراتها الوصية وبثقافتها، على غرار مؤسسة سونلغاز التي تعمل وفق تعليمات وزارة الطاقة والمناجم، ولكن يجب التحرر وتبني مبدأ الإستقلالية في التفكير والمنطق التسييري كون مؤسسة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم تهدف إلى تحقيق أرباح أما وزارة الطاقة فهي قطاع حكومي قائم على سياسات عامة طاقوية (وكأن مؤسسة سونلغاز تميل إلى الركود والمنطق الخدماتي غير الربحي في

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

ظل عدم وجود المنافسة إلى جانب الدعم المطلق لها من قبل الدولة) .

- يتطلب التغيير الثقافي في المؤسسة بصفة عامة القيام بدراسة معمقة والخروج بمجموعة من الإستراتيجيات كما يتطلب الصبر إذ تأخذ هذه العملية مدة زمنية قد تستغرق سنوات، بالتالي لا بد من توافر الجهود والقيام بعملية التقييم المستمرة.

ثالثا: إصلاح مهام وتنظيم لجنة ضبط أخلاقيات العمل.

1. شرح الفكرة: على غرار مؤسسة سونلغاز أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على لجنة أخلاقيات العمل، والتي تعمل على وضع آليات لمعاقبة السلوك الغير الأخلاقي أكثر من إهتمامها بالأساليب والإجراءات الداعمة والمحفزة للسلوكيات الأخلاقية فنجد أن مهامها يقتصر على نشر مدونة أخلاقيات العمل وهي مجموعة من المواد والتوصيات، وفي مؤسسات أخرى يتم إجبار الموظفين على التوقيع عليها (التوقيع على المدونة)، في حين نجد أن المهام المسؤولة عنها تفوق هذا الأمر (الحفاظ على ثقافة المنظمة على سبيل المثال)، بالتالي نستطيع القول أن هنالك فجوة ما بين ما هو مطلوب منها القيام به وبين ما تقوم به فعليا ومن أجل ذلك يجب إصلاح هذه اللجنة حتى تساعد في حماية الثقافة التنظيمية.

2. كيفية تجسيد الفكرة: تتمتع لجنة أخلاقيات العمل نظريا بالسلطة اللازمة لممارسة مهامها ومسؤولياتها إتجاه مؤسساتها ولكن فعليا نجد أنها لا تستطيع القيام بالعديد من الأمور دون موافقة المسؤول الأول عن المؤسسة، بالتالي نجد أن هذه الهيئة في العديد من المؤسسات تكاد أن تكون هيئة إستشارية فقط تابعة لمجلس الإدارة أين يمكنها أن تتحاز للإدارة أكثر مما تتحاز للعامل، كما نجد أنها لا تعتمد في العديد من المؤسسات على عامل التكنولوجيا في إدارة الأفكار والمعلومات (من الطرفين، اللجنة وأفراد المنظمة) وهذا ما يجعل العديد من العمال لا يتواصلون مع هذه اللجنة والكثير منهم أيضا يصل إلى حد عدم الدراية

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

بوجودها ومن أجل ذلك قمنا بإقتراح مجموعة من الأفكار حتى يتم إصلاح هذه اللجنة وتفعيلها في العمل على حماية الثقافة التنظيمية وأخلاق العمل، وهي كالتالي:

- قيام لجنة أخلاقيات العمل بالتعريف بثقافة المنظمة والأخلاق الواجب توفرها في العمل بعد التعريف بالمؤسسة وتاريخها ومراحل تطورها والإشادة بأبطالها.

- التأكد من نشر مدونة أخلاقيات العمل والتعريف بلجنتها على نطاق واسع وكيفية التواصل معها بإستعمال كافة الطرق التقليدية (نشر دليل كتابي إلى كافة العمال كون أن الكثير منهم لا يمتلكون ثقافة المطالعة الإلكترونية) والحديثة (نشر دليل إلكتروني عبر أنظمة المعلومات المتوفرة كالبريد المهني وإستحداث تطبيقات إلكترونية في هذا الشأن).

- إجراء تحقيقات وتفتيشات واسعة والقيام بالمراقبة الدائمة دون إنتظار التبليغات العمالية.

- تنشيط والدفع بنظام التنبيه الإلكتروني المطلق (آلية الإنذار والتي تحتفظ بالسرية التامة لهوية المنذر وهي آلية تبليغ آمنة وسهلة الوصول عبر تطبيق أخبرني الذي سنتحدث عنه لاحقا) والذي من شأنه أن يسمح لأي عامل بالتواصل مع لجنة أخلاقيات العمل إلكترونيا في حالة حدوث خروقات أخلاقية أو ثقافية في العمل.

- تمكين اللجنة من ممارسة كافة مهامها وتفويض سلطات التدقيق والردع والمحاسبة مع إخطار المسؤول الأول عن المؤسسة عند الحاجة.

3. شروط إصلاح مهام وتنظيم لجنة ضبط أخلاقيات العمل.

- من الضروري تمكين اللجنة من معاقبة المنتهكين للقوانين خاصة تلك التي تحمي أخلاقيات العمل في المؤسسة (دون اللجوء إلى المجالس التأديبية مما يزيد من قوة وقدرة وصلاحيات اللجنة وإستقلالياتها)،

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

بالمقابل لا بد من تقديم جوائز وتحفيزات للمبدعين والمبتكرين لا سيما في مجال تدعيم الثقافة التنظيمية وحماية أخلاقيات العمل إضافة إلى المبلغين عن الفساد الأخلاقي.

- ضرورة الإعتماد على الطرق التقليدية في نقل وإستلام المعلومة (فاكس، إرسالية) كون أن بعض العمال لا يمتلكون بريدا مهنيا يستلمون من خلاله الرسائل المتعلقة بلجنة أخلاقيات العمل ويعود ذلك إلى طبيعة مهامهم التقنية (كعمال الحفر والصيانة)، ووضع العديد من الكفاءات الخارجة عن المؤسسة كأعضاء في لجنة أخلاقيات العمل حتى يتم الإستفادة منها ودعم اللجنة بمزيد من الإستقلالية.

- إجبار أفراد المنظمة على التوقيع على مدونة أخلاقيات العمل لا يعني ضمان إلتزامهم بها بالتالي يجب الإستعانة بالمدققين لتكثيف وضمان توسيع دائرة التدقيق الهادفة إلى الحفاظ على قيم ومبادئ المنظمة وأخلاقتها أيضا.

- ضرورة الخروج بتوصيات وإحصائيات من قبل اللجنة والتي من شأنها أن تساعد في تحيين النظام الداخلي للمؤسسة وأجزاء من القوانين التي تسير الحياة العملية بصفة عامة (تحيين الإتفاقية الجماعية على سبيل المثال).

- يمكن التنسيق بين لجنة أخلاقيات العمل الخاصة بالمؤسسة وبين هيئة مكافحة الفساد عند الضرورة.

المطلب الثاني: إقتراحات تتعلق بتفعيل أنظمة المعلومات الإلكترونية كآلية لضمان مراقبة نوع القيم والأفكار التنظيمية المنتشرة في ظل الحاجة إلى ضمان سير المعلومة داخليا وخارجيا وفي الوقت المناسب:

من المتعارف عليه أن تفعيل الإدارة الإلكترونية للمعلومات لا يتحقق دون تبني ثقافة تنظيمية حديثة داعمة لنجاح المؤسسات، بالتالي إقترحنا في البداية معالجة الثقافة التنظيمية وتدريب مختلف الأفراد على تبنيها لتحقيق مخرجات جيدة كالقضاء على البيروقراطية السلبية وزيادة قدرات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

والتي من شأنها أن تدعم الجهود الإدارية الرامية إلى تحقيق الرقابة والتواصل الفعال وتحقيق الأهداف المسطرة، خاصة فيما تعلق بضمان مراقبة نوع القيم والأفكار التنظيمية المنتشرة.

أولاً: الإعتماد على أنظمة معلومات حديثة قائمة على تجديد فكري مستمر.

1. شرح الفكرة: بناءاً على ما تم التوصل إليه ضمن دراستنا فإن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة فقدت شيئاً من قوتها رغم وجود الإمكانيات الضخمة وهذا راجع لعدة أسباب منها ضعف إدارة المعلومات فيها (وجود أنظمة معلومات عديدة لكنها غير فعالة بما يكفي) ، بالتالي من الصعب تعميم ثقافة تنظيمية إيجابية دون ضمان سير المعلومة بشكل مناسب، وفي هذا الشأن إقترحنا الإعتماد على أنظمة معلومات إلكترونية بشكل حديث ومتطور تحت إشراف كفاءات ذات رؤى وأفكار ناجعة ومتجددة.

2. كيفية تجسيد الفكرة: تتمتع مؤسسة سونلغاز بعتاد ضخم وأنظمة معلوماتية متعددة، رغم ذلك تفتقر هذه الأخيرة إلى الفعالية لعدم ربطها بالكفاءات القادرة على تنمية وتطوير هذه الأنظمة بالتالي يجب منح الأولوية لأصحاب الأفكار المتجددة والمبتكرة والمبدعة في قيادة وإدارة هذه الأنظمة لاسيما تعديلها وبناء أنظمة معلوماتية أخرى (أولوية منح القيادة للمبدعين وليس للتقنيين)، ومن أجل ذلك نرى بضرورة إتباع الإرشادات التالية :

- منح كامل السلطات لأصحاب الأفكار الإبداعية من قيادة مشاريع تعديل وبناء الأنظمة المعلوماتية الإلكترونية (أولوية الفكر الإبداعي على الكفاءات التكنولوجية)، لأن القوة الحقيقية تكمن في الأفكار الإبتكارية المتجددة وليس في كيفية بناء الأنظمة المعلوماتية من الناحية التقنية.

- منح المطورين من مبتكرين ومهندسين وأفراد تقنيين مكافأة معتبرة نظير ما يقدمونه حتى يتم ضمان ولائهم التنظيمي خاصة وأن تطوير وبناء الأنظمة المعلوماتية يحظى بدعم مالي ضخم من قبل بعض

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

المؤسسات العالمية الحديثة.

- إستدعاء مستخدمي الأنظمة المعلوماتية الإلكترونية من إداريين وزبائن ومسؤولين للمشاركة في إبداء رأيهم خاصة فيما تعلق بهندسة محتوى دفتر الشروط الذي يوضح معالم النظام المعلوماتي المستهدف إعماله (يوضح دفتر الشروط نوع المشروع والشروط الواجب توفرها للقيام به أو الظفر به في إطار المقاولاتية).

- منح القائمين على تطوير الأنظمة المعلوماتية الإلكترونية فرصا للتكوين في الخارج للإستفادة من التجارب والخبرات الأجنبية، ومنح القادة والمسؤولين القدرة على الولوج بكل أريحية إلى سائر الأنظمة المعلوماتية خاصة تلك التي تجمع العديد من أفراد المنظمة وذلك لمعرفة وجهات النظر المختلفة والثقافات الفردية المختلفة (يتم الحديث على هذه النقطة بالتفاصيل في الإقتراح الثاني من خلال تطبيق الملحق).

3. تدابير الإعتماد على أنظمة معلومات حديثة قائمة على تجديد فكري مستمر.

- ضرورة سن قوانين داخلية تحمي وتمكن القائمين على بناء وتعديل الأنظمة المعلوماتية من العمل بكل حرية، خاصة حرية التنقل بين كافة المديريات والأقسام، كون أن هذه الأنظمة تسير شؤون هذه الوحدات بشكل كبير.

- ضرورة تبادل الخبرات مع مختلف المؤسسات فيما تعلق ببناء وتعديل وإدارة الأنظمة المعلوماتية الإلكترونية، إلى جانب التواصل مع الجامعات والمدارس العليا والمراكز البحثية (التنسيق مع الكفاءات المحلية بصفة عامة).

- لا بد من زيادة الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية للمعلومات كما لا بد من تأمين البيانات وحمايتها من التهديدات الأمنية من خلال تبني سياسات وإجراءات أمنية قوية من قبل الدولة ومحاولة ضمان السيادة

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

الرقمية عن البيانات خاصة بعد تقوية الأنترنت وإتاحة إستعمالها للجميع.

- ضرورة قياس وتقييم أداء فرق العمل المكلفة بتطوير وإدارة أنظمة المعلومات الإلكترونية من قبل المستفيدين منها سوء كانوا عمالا أو مسؤولين أو زبائن.

- لا بد من القيام بحملات توعوية وإرشادية للزبائن في كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة خاصة فيما تعلق بالتواصل مع المؤسسة إلكترونيا (خدمات الدفع الإلكتروني على سبيل المثال)، بالمقابل يجب منحهم برامج إستبائية عبر ألواح إلكترونية تمكن المؤسسة من إستطلاع رأيهم خاصة من خلال الوكالات التجارية المستقبلية لهم (يمكن الإستعانة بالمعهد الجزائري للتقييس في ضبط معايير جودة الإستقبال).

- ضرورة منح جميع الأفراد مستعملي الأنظمة المعلوماتية القدرة على إستعمال هذه الأخيرة وفق عدة لغات لاسيما اللغة العربية والإنجليزية والفرنسية وحتى الأمازيغية.

ثانيا: الإعتماد على تطبيقات وأنظمة معلومات إلكترونية مبتكرة من قبل الباحث لصالح مؤسسة سونلغاز.

1. شرح الفكرة: من خلال التعايش ضمن المؤسسة محل الدراسة عدة سنوات ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، تبين لنا أن مؤسسة سونلغاز تتمتع كما أشرنا من قبل على أنظمة معلوماتية تشمل عدة تخصصات وفي شتى الميادين، لكنها غير فعالة لعدة أسباب:

- معظم الأنظمة المعلوماتية متواجدة عبر صفحة الواب بالتالي ليس كل العمال قادرين على الولوج لها بكل أريحية خاصة أثناء ساعات العمل (هنالك العديد من العمال يقومون بتأدية مهامهم دون إستعمال الحواسيب وهذه الأنظمة، فحتى المؤسسة لا تمنحهم حسابات للدخول إلى العديد منها).

- تعاني الأنظمة المعلوماتية المستعملة في مؤسسة سونلغاز من تباطئ شديد في التحيين والتطوير (عدم

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

تجديد للأفكار المتعلقة بالأنظمة المعلوماتية خاصة فيما تعلق بالمحتوى، إضافة إلى تباطؤ في وضع المعلومات والأخبار الحصرية فيها).

- عدم وجود تكوين كافي وإرشاد مستمر في إستعمال هذه الأنظمة من قبل موظفي المؤسسة وزبائنها، وقلة ومحدودية التطبيقات التي يستعملها الزبائن خاصة في ظل نقص تدفق الأنترنت في العديد من المناطق.
- تداخل بعض الأنظمة المعلوماتية فيما بعضها، بالتالي يجب توحيد الجهود والأفكار وتوسيع دائرة المشورة والتنسيق بين الجميع.

نظرا لهذه الأسباب وبناءا على الأفكار التي طرحناها إنطلاقا من واقعنا العملي والعلمي إقترحنا اعتماد ثلاث تطبيقات ترمي إلى إتاحة الفرصة أمام الجميع لإبداء رأيهم ونقل إنشغالاتهم وشكاويهم إلى مؤسسة سونلغاز بالمقابل تمكنهم هذه الأخيرة من معرفة سائر المعلومات التي يحتاجونها سواء كانوا موظفين أو مواطنين أو حتى مؤسسات أخرى، هذا وتهدف إحدى التطبيقات إلى جمع العديد من الأفراد لمناقشة وإبداء الرأي بصفة جماعية مما يمكن إدارة المؤسسة من معرفة نوعية وطبيعة الأفكار والمعلومات المنتشرة في الأوساط التنظيمية أو في مجتمعنا، والتي لا يمكن معرفتها دون الدفع بالمناقشة الجماعية (هنالك بعض المعلومات تكون جامدة في صفتها الفردية بالتالي تحتاج إلى مناقشة وتبادل للأفكار حتى تتطور أو يتم تعديلها من قبل أصحابها).

2. كيفية تجسيد الفكرة: من أجل ضمان السير الحسن للمعلومة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة إقترحنا تقوية النظام المعلوماتي لمؤسسة سونلغاز عن طريق إنشاء ثلاث تطبيقات، يهدف الأول إلى فتح المجال أمام الجميع (أفراد المنظمة، المجتمع، مسؤولي المؤسسات، النخب، إلخ) من أجل تقديم إقتراحاتهم وشكاوهم وتبليغاتهم أيضا عن الإختراقات القانونية والأخلاقية وغيرها، تحت إسم أخبرني تعبيراً عن ضرورة

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

إخبار المؤسسة بكافة المعلومات الأساسية في كل وقت وتحت أي ظرف كان، ومن أجل هذا إقترحنا وبشكل بسيط تبني الشعار الموضح في الأسفل والذي يستند على شعار المؤسسة.

شكل رقم (15): شعار تطبيق أخبرني



المصدر: من إعداد الباحث بناء على شعار مؤسسة سونلغاز.

يتضمن هذا التطبيق عدة فضاءات، وهو كالتالي:

- الفضاء الأول خاص بالإقتراحات إذ يتم من خلاله إتاحة الفرصة أمام الجميع لتقديم إقتراحاتهم أين يتم تحديد طبيعة الشخص المقترح (ما إذا كان عامل في المؤسسة أو مواطن أو مسؤول عن مؤسسة ما أو باحث أكاديميا، إلخ) دون إجباره على التعريف بهويته الحقيقي (يتيح هذا التطبيق للشخص المقترح التعريف بهويته كما يُمكنه من إخفائها)، إلى جانب ذلك يتم منح مجال ومساحة واسعة لتحديد موضوع الإقتراح وتفاصيله وكيفية تحقيقه على أرض الواقع، بالمقابل يتم منح المقترح رقما خاص بموضوع إقتراحه ورمزا سريا أيضا حتى يتمكن من معرفة مختلف التطورات الحاصلة لإقتراحه عبر تطبيق لتعلم والذي سنتكلم عنه لاحقا (تتمثل هذه التطورات في ما إذا تم قبول أو رفض إقتراح الشخص مع إخباره بالأسباب التي أدت

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

إلى القبول أو الرفض، كما يمكن للمؤسسة طلب معلومات إضافية من المقترح عبر تطبيق لتعلم إذ يتم التواصل مع المقترح عبر نشر رقم الإقتراح في هذا التطبيق (تطبيق لتعلم) أين يقوم المقترح بالولوج إليه وذلك لمعرفة آخر التطورات وعن ما إذا تطلب الموضوع مزيدا من المعلومات الإضافية شرط أن يضع رمزه السري الممنوح له من قبل وذلك لتمكينه من الدخول عبر الخانة الموضوعة الحاملة لرقم الإقتراح).

- الفضاء الثاني خاص بالشكاوى والذي يعمل وفق الطريقة المشار إليها سابقا في الفضاء الأول، أين يمكن المشتكي من تحديد طبيعة شكواه وعن محتواها كما يتيح له تقديم الدلائل اللازمة إن وجدت.

- الفضاء الثالث خاص بالتبليغات كآلية إنذار وتنبيه إلكتروني مطلق عن الخروقات مهما اختلف مجالها (خروقات أخلاقية لإخطار لجنة ضبط أخلاقيات العمل، قانونية أيضا وغيرها)، كما يتيح هذا الفضاء للزبائن التبليغ عن الأعطاب الكهربائية والتسربات الغازية حتى تتمكن مديريات توزيع الكهرباء والغاز من التدخل السريع لإصلاح الأعطاب والتسربات، وتجدر الإشارة إلى أن هنالك رقم 3303 تم وضعه في خدمة المواطنين للتبليغ عن أعطاب الكهرباء وتسربات الغاز إلا أن هذا التطبيق (تطبيق أخبرني) يمكن مؤسسة سونلغاز بالقيام بعملية إحصائية موسعة تحصي من خلالها عدة معلومات نذكر منها : عدد المبلّغين في اليوم والشهر والسنة، توقيت وسرعة إستجابة فرق الكهرباء والغاز، نوعية الخدمة التقنية المقدمة، المناطق التي تشهد ضعفا في الطاقة الكهربائية أو الغازية أو التي تشهد أعطابا وتسربات غازية متكررة (حتى تقوم المصالح التقنية بضمان صيانتها بشكل تام) ، كما يُمكن هذا التطبيق من معرفة أسماء العمال المتدخلين من جهة والمواطنين المتصلين من جهة أخرى.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

- الفضاء الرابع خاص بتقييم العمال والذي يتيح للمسؤولين وضع الأهداف الأسبوعية وحتى اليومية الواجب تنفيذها، بالمقابل يُمكن العمال من وضع مشاكلهم التنظيمية ومدى إنجازهم لوظائفهم المهنية حتى يتمكن مسؤولهم المباشر من تقييمهم بشكل عادل.

أما التطبيق الثاني فهو يحمل إسم **لتعلم** وهو تطبيق يرمي إلى نشر المعلومات لفائدة العمال وفائدة جميع المؤسسات الأخرى، حتى الزبائن وكل أفراد المجتمع بشكل عام وذلك عبر عدة فضاءات، وهي كالتالي:

- الفضاء الأول خاص بكافة الموارد البشرية أين يتم نشر كل المعلومات التي تهم العمال لاسيما فيما تعلق بمسارهم المهني (نشر المناصب المتعلقة بالترقية الداخلية، نشر جميع القوانين الداخلية والخارجية التي تمس المؤسسة وعمالها، نشر أهداف المؤسسة بشكل دقيق بحيث يتم توضيح أهداف كل الوحدات التابعة لمؤسسة سونلغاز على المدى القريب والمتوسط والبعيد وغيرها من المعلومات)، كما يمكن نشر المناصب الشاغرة لفائدة سوق التشغيل.

- الفضاء الثاني خاص بالزبائن (مواطنين كانوا أو مؤسسات)، يتيح هذا التطبيق لزبائن المؤسسة التعرف على جميع المعلومات المرتبطة بمؤسسة سونلغاز خاصة فيما تعلق بمواعيد قطع الكهرباء والغاز، أهداف المؤسسة كتيبان المناطق المستهدف تزويدها بالطاقة، إضافة إلى وضع أهداف المؤسسة ومشاريعها المستقبلية وماهية المشاكل التي تعترضها.

- الفضاء الثالث خاص بالمقاولين (مؤسسات أشغال الكهرباء والغاز الخاصة على سبيل المثال) ، يُمكن هذا الفضاء المؤسسات الخاصة التي تقوم بتقديم خدمات لصالح مؤسسة سونلغاز في إطار المقاولاتية من معرفة جميع الصفقات التي تقوم المؤسسة بنشرها بكافة تفاصيلها الممكنة بغية الظفر بإحداها أو العديد

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

منها (يتم التقرب بعدها إلى أقسام أو مديريات إدارة الصفقات).

شكل رقم (16): شعار تطبيق لتعلم.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على شعار مؤسسة سونلغاز.

إضافة إلى التطبيقات المذكورة سابقا، نضيف تطبيق آخر تحت إسم **ملتقى** والذي يتم من خلاله جمع (إلتقاء) مجموعة واسعة من الأفراد مهما اختلفت صفتهم (عمال مؤسسة سونلغاز، مواطنين، مسؤولي مؤسسات أخرى، باحثين وغيرها) من أجل مناقشة أفكار ما، إذ تقوم مؤسسة سونلغاز بنشر موضوع ما أو مشكلة تعترضها (يتم عرض المواضيع وتواريخ المناقشة في التطبيق قبل مواعيدها بأيام) وذلك من أجل حصد العديد من المعلومات نذكر منها: معلومات تقنية، علمية ورؤى الأفراد ونمط تفكيرهم، حلول وإقتراحات جماعية، ثقافات، قيم ومعتقدات أفراد المؤسسة والمواطنين، معرفة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إكتشاف المواهب الداخلية والخارجية وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أن هنالك إقتراحات تتطلب من

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

الفرد مناقشتها مع أقرانه من الأفراد إذ تتطلب بعض الأفكار مناقشة جماعية من أجل تنميتها أو تعديلها بناء على قنوات مكتسبة من خلال التحوار الجماعي والدائم مع مختلف الأطراف، بالتالي يُمكن هذا التطبيق الإستطلاعي المؤسسة من معرفة مختلف الثقافات ما يجعلها تدير ثقافتها التنظيمية بكل أريحية.

شكل رقم (17) : شعار تطبيق ملتقى.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على شعار المؤسسة.

3. مقتضيات الاعتماد على تطبيقات وأنظمة معلومات إلكترونية مبتكرة من قبل الباحث لصالح مؤسسة سونلغاز.

- يجب إتاحة الولوج إلى هذه التطبيقات في الهواتف الذكية وعبر صفحات الواب (وضع أيقونات تسمح بالوصول إلى الأرضيات بكل سهولة).

- تتم عملية التحكم عبر إنشاء خلية تابعة لإدارة مجمع سونلغاز التي تقوم بتطوير وإدارة هذه التطبيقات من خلال التنسيق مع جميع المديريات والفروع التابعة للمؤسسة الأم، أين يتم تمكين كل فرع (فرع الأشغال، الخدمات، الإنتاج، التوزيع وغيرها) من وضع المعلومات والبيانات الأساسية اللازمة كما يمكنها بالمقابل

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

(أي الفروع) من الحصول على معلومات أخرى.

- يتولى سلطة إدارة الخلية الأفراد المبدعين والمبتكرين إذ تمنح القيادة للشخص المناسب الأكثر إبداعا وإبتكارا (في حالة تساوي عدد الأعمال المبتكرة يمنح شرف القيادة للشخص أكثر سنا)، بالتالي يتم تداول السلطة بين أفراد الخلية بناءا على نشاطهم وكثافة أفكارهم الإبداعية.

- يمكن الإستفادة من الكفاءات المحلية في مؤسسات أخرى في إطار تبادل الخبرات كما يمكن الإستعانة بالقدرات الأجنبية خاصة وأنهم إستطاعوا الدفع بتطبيقات إلكترونية تعمل دون أنترنت وهي تجارب حققت نتائج طيبة في العديد من الدول المتقدمة، مع ضرورة تكريم ودعم المبدعين سواء المديرين للخلية أو أصحاب الإقتراحات التي أثبتت فعاليتها على أرض الواقع، كما يتم بالمقابل حماية المبلغين وتوفير مكافآت مالية لهم.

- يمكن إستقطاب الكفاءات من خلال هذه التطبيقات خاصة أصحاب الإقتراحات الناجعة، وتحقيق الثقة التنظيمية وثقة الزبائن في المؤسسة والدفع بمزيد من الشفافية شرط الوقوف على هذه التطبيقات وتحسينها وتطويرها بما يحقق رضا الجميع.

- يجب توسيع دائرة الدعاية وترشيد كافة المجتمع والموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز في كيفية إستعمال هذه التطبيقات عبر تكثيف حملات التوعية والتكوين، حيث يمكن تعميم هذه التطبيقات في كافة المؤسسات الوطنية خاصة بعد تجربتها في مؤسسة سونلغاز، كما يمكن أخذ المعلومات التي تحملها وإستعمالها في مجال البحث العلمي.

ختاما، يجب التوضيح أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تساعد في تفعيل الإدارة الإلكترونية خاصة

للمعلومات وذلك عبر تعزيز سبل التفاعل والتواصل الفعال بين مختلف الأعضاء، وتعزيز قدرة العمال

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2022

على التكيف مع منطق التكنولوجيا الحديثة وإستخدامها بكفاءة، كما تعمل أي الثقافة على تحفيز الإبتكار وتشجيع المشاركة الفعالة في مختلف العمليات، بالمقابل يؤدي ضمان تفعيل الإدارة الإلكترونية للمعلومات بشكل خاص إلى تعزيز الشفافية والمساءلة و يتيح إمكانية متابعة الأفكار والقيم المنتشرة سواء في الوسط التنظيمي أو في المحيط الخارجي للمؤسسة، إنها تلك الوعاء (الإدارة الإلكترونية للمعلومات) الذي يحمل مختلف الأفكار والمعلومات ويوثقها ويمكن إدارة مؤسستها من فحص ما تنتجه مواردها البشرية من رؤى وتوجهات إلى جانب المخرجات الفكرية لكل من زبائنها وأفراد المجتمع ككل، هذا ويوضح الشكل التالي

مقترحات الدراسة بشكل بسيط : شكل رقم (18): ملخص لمقترحات الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، نستطيع أن نؤكد بوضوح أن الثقافة التنظيمية لها تأثير فعال وكبير على الأداء الوظيفي في الأوساط التنظيمية، فتفاعل العناصر الثقافية داخل البيئة التنظيمية يلعب دورا بارزا في توجيه سلوك العمال وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، فقد تبين من خلال الشق النظري للبحث أن الثقافة التنظيمية تشكل إحدى الدعائم الأساسية التي يستند إليها الأداء الوظيفي في أي منظمة، بالتالي فإن كل قصور في الاعتناء بهذه العلاقة يؤثر بدوره على الأداء العام للمنظمة وجودة الخدمات المقدمة فيها، كما أظهرت الدراسات السابقة أيضا، بالإضافة إلى التحليل الذي قامت به هذه الدراسة، أن الشعور بالانتماء للثقافة التنظيمية وقيمها والتمتع بالدعم والتشجيع اللازم يؤدي إلى زيادة في إنتاجية العمال وتحسين جودة العمل.

غير أن جعل ثقافة تنظيمية ما فعالة تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي على مستوى المنظمات يستدعي بناء بيئة عمل تعكس القيم والمبادئ التي تدعم أهداف المؤسسة، ويتطلب ذلك إدارة فعالة تحث على التواصل المفتوح وتشجيع التنوع والابتكار في ظل ضمان السير الحسن للمعلومة كما ينبغي أيضا توجيه الجهود نحو تعزيز الثقة وبناء العلاقات الإيجابية بين العمال مع التركيز على توفير الدعم والتشجيع على المبادرة والمسؤولية.

من خلال الدراسة الميدانية لهذا العمل، والتحليل الشامل للبيانات تبين لنا أن الثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في المديرية المدروسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على رضا العمال وتحفيزهم، لكونها تشمل جوانب متعددة، مثل: " بيئة العمل، والاتصالات الداخلية، والسياسات الإدارية، وممارسات القيادة " وهي جميعها عوامل تلعب دورا حيويا في تشكيل الحياة العملية للعمال.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تشجع على التعاون والابتكار وتقدير الجهود الفردية، تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، فلقد وجدنا أن العمال

الخاتمة

الذين يشعرون بأنهم جزء من بيئة عمل داعمة ومشجعة يكونون أكثر استعدادا لبذل جهود إضافية وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وعلى العكس من ذلك، فإن الثقافة التنظيمية السلبية، التي تتسم بالبيروقراطية الصارمة وعدم المرونة والتقدير الغير الكافي، تؤدي إلى تراجع الروح المعنوية وانخفاض في الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن الاستثمار في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون له عوائد كبيرة على مستوى الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تبني استراتيجيات إدارية تركز على تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل الفعال وتقدير الإنجازات، إضافة إلى التزام القيادة العليا بالتزاما جديا لتبني وتطبيق ممارسات ثقافية تعزز الشعور بالانتماء والتقدير بين كافة الموارد البشرية.

والجدير بالذكر أن تحسين الثقافة التنظيمية ليس عملية سريعة أو بسيطة، بل هو جهد مستمر يتطلب فهما وتفهما عميقا لاحتياجات العمال وتوقعاتهم، وتطوير لسياسات وآليات تدعم التحسين المستمر، ولتحقيق ذلك، ينبغي على الإدارة العليا لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة أن تتبنى إستراتيجية طويلة الأمد، تركز على المشاركة الفعالة للعمال في صنع القرار وتوفير فرص للتدريب والتطوير المستمر وذلك بالتنسيق مع المصالح العليا لمؤسسة سونلغاز.

توصلت هذه الدراسة من خلال معالجتها لحالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة خلال الفترة 2016-2022 ومدى تأثير الثقافة التنظيمية فيها على الأداء الوظيفي إلى مجموعة من النتائج السالف ذكرها والمتمثلة أهمها فيما يلي:

- توفر مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة عموما ظروف عمل حسنة ومريحة إذ تهتم براحة وسلامة عمالها وهذا ما يعزز من مستوى رضاهم وإنتاجيتهم، ويحظى العديد من عمالها بتقدير الإدارة العليا لجهودهم في حين يحرم الكثير منهم من هذا التقدير.

الخاتمة

- تولي الإدارة العليا للمديرية اهتماما بالغا بالتحفيزات المادية والمعنوية، مما يشير إلى الحاجة الأساسية للتوجه نحو التحفيز لتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام بالمؤسسة، ومن جهة أخرى لا تشجع كثيرا على معرفة اقتراحات العمال وأفكارهم الجديدة، كما لا تبحث دائما عن أفكار مستحدثة لحل مشكلات العمل وهذا راجع لوجود إجراءات تنظيمية معقدة ونقص في المهارات الإتصالية.
- يظهر عمال المديرية درجة كبيرة في ترابطهم وتفاعلهم بشكل جيد مع بعضهم البعض، كما أنهم يتعاونون فيما بينهم لتأدية أعمالهم، فهم ينشطون عن طريق الأنظمة واللوائح التنظيمية بشكل كبير مقارنة بطرق أخرى، وهذا يشير إلى حرص هذا المؤسسة على تطبيق منظومتها القانونية بشكل كبير.
- تركز المديرية في إطار جودة عملها على تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات نظرا لحساسية هذه الأخيرة ذات الطابع الطاقوي التي تتطلب السرعة في الأداء مقارنة مع عامل الجودة في الأداء التجاري والذي يتطلب إستبيان واسع من قبل العملاء لمعرفة مستوى فعالية تلك الخدمة لتحقيق ضمان رضا الزبائن.
- تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في تحقيق أهدافها كثيرا على معيار التقييم المستمر مقارنة مع معايير أخرى وهذا راجع إلى الهدف الأسمى من وجود هذه المديرية وهو تحقيق أرباح مالية مقابل الخدمة الطاقوية التي تقدمها، بالتالي نجد أن الإدارة العليا تقوم دائما بالتقييم المستمر لكل من النشاط التجاري والأرباح التي تصاحبه في كل ثلاثي من ثلاثيات النشاط السنوي للمؤسسة.
- تتيح الإدارة العليا للعاملين فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرار ولكن حسب طبيعة القرار، الأمر الذي يعزز من الشعور بالولاء والانتماء الوظيفي ويزيد من فعالية القرارات المتخذة، ولكن لا ينطبق الأمر على كل القرارات فهناك قرارات إستراتيجية تتطلب إشراك المدراء والإطارات السامية الأكابر فقط في حضور ممثلي العمال (الشريك الاجتماعي).

الخاتمة

- تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة إلى التحسين المستمر خاصة فيما تعلق بتطبيق تعليمات السلطات العمومية ومجلس إدارة مؤسسة سونلغاز الرامية إلى تطوير كافة المؤسسات التابعة لها، وذلك فيما يستجيب إلى متطلبات العصر الحالي خاصة في المجال الطاقوي الذكي.
- تعتبر الخبرة والممارسة المكتسبة في العمل مصدر للكفاءة العالية في المديرية وهذا ما يظهر ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية وتمكين العمال فيها من التعلم بكل سهولة.
- تسعى أيضا هذه المديرية من خلال الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز إلى العمل وفق ثقافة تنظيمية تعزز من الأداء والكفاءة والإبتكار في ظل وجود تحديات تتطلب منها الإستمرار في تحسين وتطوير بيئتها التنظيمية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تتميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة على السرعة في تأدية المهام، التمسك بالمنظومة القانونية وتقديم الخدمة العمومية مقابل الحصول على ضمان رضا العملاء (المواطنين والمؤسسات).
- تتبنى المديرية ميزات الجمود في تنظيمها، ويعكس ذلك نمط القيادة الإدارية التي تتمسك بالبيروقراطية وعدم تفويض السلطة.
- يتميز عمال المديرية بالقدرة على طرح أفكار جديدة لتلبية أهداف مؤسستهم وهذا ما يظهر إستعدادهم للتوجه نحو التغيير والإبتكار، بالمقابل نجد أن هذه الموارد مستعدة دائما للتكيف بكل مرونة مع مستجدات العمل والحالات الطارئة.
- تؤثر بيئة العمل وطريقة التكوين بشكل بارز على أداء عمال المؤسسة محل الدراسة أكثر من شيء آخر خاصة في نقل القيم داخل الوسط التنظيمي وهذا دليل على دور الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء الوظيفي.
- تسود في المديرية محل الدراسة ثقافة تنظيمية تحد من تمكين العمال على إتخاذ القرارات دون تدخل الإدارة ويعود هذا إلى إرتفاع في درجة البيروقراطية.

الخاتمة

- تتبنى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة التوجه نحو المهمة بدلا من العامل، وهذا ما قد يؤثر سلبا على رضاهم وأدائهم الوظيفي، خاصة وأنهم يتوقعون عدة أشياء تتحقق من قبل مؤسساتهم لصالح رفايتهم المالية والاجتماعية.

- يحافظ عمال المديرية على ممتلكات المؤسسة كما يلتزمون بالتعليمات الداخلية لها وهذا دليل على قوة الثقافة التنظيمية في بث قيم الالتزام والإحترام داخل المؤسسة، أو قد يعود ذلك إلى الصرامة الإدارية في محاسبة العمال.

- الأسباب التي تجعل المؤسسة محل الدراسة تقوم بإحداث التغيير هو وجود مشاكل بداخلها أكثر من أي سبب آخر، ويعود نجاح هذا التغيير إلى توفر الإمكانيات المالية الضخمة بالدرجة الأولى والتي تدار بقيادة ذات رؤية ترسم معالم التغيير وفحواه عبر ثقافة تنظيمية مؤهلة، وهذا عبر مشاركة جميع أفراد المنظمة من قادة وعمال وإدارة عليا.

- لا تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية على إحداث التغيير الإيجابي بالقدر الكافي فعدم مراعاة هذه الثقافة أثناء العمل على تحسين الأداء الوظيفي يؤدي إلى التقليل من فعالية هذا الأخير، ويمكن أن يعود ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من البيروقراطية إلى جانب جمود القيم التنظيمية التي تعرفها المؤسسة محل الدراسة.

- يؤثر الهيكل التنظيمي للمديرية بشكل سلبي على قدرات العاملين الإبداعية ويعزى ذلك إلى بيروقراطية الهيكل التنظيمي الذي يفرض إجراءات وعمليات معقدة ومتعددة الخطوات مما يؤدي إلى تقليل المرونة وإبطاء عملية اتخاذ القرار، هذا الروتين يمكن أن يقيد العمال ويحد من قدرتهم على تجربة الأفكار الجديدة.

- عدم وجود توافق بين الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة وبين رؤية عمالها وقد يعزى ذلك إلى نقص التواصل الفعال بين الطرفين أو وجود ثقافة تنظيمية لا تدعم الابتكار والتعاون والانفتاح على العالم الخارجي.

الخاتمة

- يرى أغلبية عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة أن مؤسسة سونلغاز تحظى بثقافة تنظيمية عريقة ودعم مطلق من طرف الدولة يمكنها من الظفر بمكانة مرموقة في السوق الجزائرية المحلية، خاصة وأن السلطات العمومية تدفع بمؤسسة سونلغاز نحو الاهتمام بجميع جوانب المؤسسة من تشييب قيادتها وإعادة هيكلة تنظيمها (تستمر هذه العملية إلى يومنا هذا من أجل إعادة تنظيم مهام الوحدات الأساسية التابعة للمؤسسة الأم).

- فتح المجال أمام المواطنين لإبداء رأيهم من خلال دفاتر الملاحظات والشكاوي الموضوعة في جميع الوكالات التجارية، ولكن بالرغم من ذلك تبقى هنالك عدة نقائص إلتمنا سدها من خلال جملة التوصيات والإقتراحات المشار إليها لاحقا.

وبناء على النتائج المتوصل إليها سابقا من خلال هذه الدراسة فإن الباحث يؤكد على ما يلي:

تتطلب عملية تفعيل دور ومكانة الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الوطنية

ما يلي :

- تعزيز التواصل الداخلي والخارجي بتحسين قنوات الإتصال بين جميع أفراد المنظمة والعملاء لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وسلس والعمل وفق أنظمة معلومات حديثة ومتطورة تمكن الجميع من تنظيم إجتماعات وملتقيات دورية لمناقشة التحديات والإنجازات وتبادل الأفكار، وخلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالدعم والتشجيع والتحفيز وتقديم برامج تدريبية وتطويرية لتحسين مهارات العمال وزيادة كفاءتهم.

- تقدير الجهود الفردية من خلال تبني نظام حوافز ومكافآت عادل يعترف بالجهود الفردية ويساهم في رفع الروح المعنوية، إضافة إلى إقامة فعاليات تكريمية دورية لتقدير الإنجازات والاحتفال بالنجاحات.

- الدفع بالإبتكار من خلال تشجيع العمال على تقديم أفكار ومبادرات جديدة تساهم في تحسين العمليات والخدمات شريطة توفير موارد ودعم لتجريب وتنفيذ الأفكار الابتكارية، خاصة عبر تنظيم أنشطة جماعية

الخاتمة

تعزز من روح الفريق والتعاون بين العمال وتشجيع العمل الجماعي وحل المشكلات بشكل مشترك، وكذا تبني سياسات مرنة تتناسب مع إحتياجات الموارد البشرية وتساعد في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، إضافة إلى مراجعة هذه السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان ملاءمتها وفعاليتها.

- ضمان شفافية القرارات الإدارية وتوضيح أسبابها وتأثيرها على العمال، مع ضرورة إشراكهم في عملية صنع القرار مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، والتركيز على تطوير القيادات عبر تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجالات القيادة الفعالة وإدارة التغيير وتشجيع هذه الأخيرة على تبني أسلوب قيادة تشاركي وداعم.

- متابعة وتقييم الأداء من خلال وضع نظام تقييم أسبوعي للأداء الوظيفي يركز على التطوير المستمر ويحدد نقاط القوة ومجالات التحسين، ويمكن الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في هذا الشأن كما يمكن إستخدام نتائج التقييم لتوجيه خطط التدريب والتطوير الفردية، إضافة لتوفير برامج دعم للصحة النفسية والرفاهية للعمال وتعزيز الوعي بأهمية الصحة النفسية وخلق بيئة عمل صحية ومستدامة.

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة وإستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل مما يمكن فرق العمل من إتخاذ قرارات سريعة ومباشرة دون الحاجة إلى إجراءات بيروقراطية معقدة، كما يعزز هذا الهيكل التكامل والتنسيق بين مختلف المديریات والأقسام لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة عالية.

- الإعتماد على عملية تدقيق الثقافة التنظيمية في إطار التدقيق الاجتماعي التي تقوم بها أغلبية المؤسسات وذلك لفحص وتشخيص ثقافة المنظمة بشكل دقيق، وضرورة تعديل لجنة أخلاقيات العمل من هيئة إستشارية تابعة لمجلس إدارة المؤسسة إلى هيئة داعمة ومحافظة على الثقافة التنظيمية للمؤسسة

والاهتمام بدراسة المجتمع المحلي وثقافة أفراد كونه أن الثقافة التنظيمية مزيج بين ثلاث ثقافات: " ثقافة المؤسسة + ثقافة الفرد + ثقافة المجتمع".

الخاتمة

- الاهتمام بتنشأة العمال الجدد وفق القيم التنظيمية للمؤسسة وذلك بتوضيح هذه القيم في عقود العمل وفي الشروط الأساسية الواجب توفرها قبل الالتحاق بالوظيفة، وفي هذا الشأن يجب على وكالات التوظيف العامة والخاصة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة الحساسة.

- تبني سياسات وممارسات تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع والبيئة عبر تنفيذ مبادرات ومشاريع تساهم في التنمية المستدامة وتعزز صورة المديرية كمؤسسة مسؤولة وملتزمة، إضافة إلى تشجيع كافة العمال على المشاركة في الأنشطة الخيرية والتطوعية مما يعزز من روح الانتماء والفخر بالمنظمة.

ختاماً يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت في تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها البالغ على الأداء الوظيفي، ويوصي بمزيد من الدراسات المستقبلية التي تستكشف هذه العلاقة في منظمات أخرى، مما يعزز من الفهم و يتيح للقادة والمسؤولين تطوير إستراتيجيات أكثر فعالية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال ثقافة تنظيمية داعمة، وفي هذا الإطار نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة، وإشكاليات جديدة يمكنها أن تكون مواضيع لأطروحات أخرى وهي كالتالي:

- الثقافة والثقة التنظيمية طريقاً الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية.

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة المواهب في المؤسسات الطاقوية، ومساهمتها في تفعيل إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز.

- دور نظم المعلومات الحديثة في إدارة وتفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الطاقوية.

- دور وكالات التوظيف في إستقطاب الكفاءات البشرية الملائمة لثقافة المنظمة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. الألفي ليلي، المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2023.
2. الأخضر لقلبي، دراسات في المالية والمحاسبة، مصر: دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018.
3. البكري فؤاد، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، د.ب.ن: المنهل للنشر والتوزيع، 2014.
4. البرزنجي أحمد محمد فهمي سعيد، سالم محمد عبود، مائدة حميد تايه المسعودي، رأس المال البشري الإستراتيجي (المفاهيم... الأسس... الأبعاد)، الطبعة الأولى، العراق: دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية، 2019.
5. الحريري محمد سرور، علم النفس الإداري، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر، 2016.
6. الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، الطبعة الأولى، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
7. الليموني رمضان عيسى، سم العولمة رؤية لوقف الضرر عبر تنمية القدرات، لندن: إصدارات إي-كتب، 2015.
8. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
9. المكاوي أديب خلف، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، الأردن: المكتبة الوطنية، 2020.
10. المرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية، 2002.
11. السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، عمان الأردن: دار وائل للنشر، 2008.
12. السامرائي مهدي صالح مهدي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، 2021 الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. السيد متولي متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مصر: مكتبة عين شمس، 2006.
14. السيد عبده عبد الهادي، وهج التعلم مؤثرات وضرورات، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2022.
15. العزاوي رحيم يونس كرو، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2008.
16. العميان سلمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.

قائمة المراجع:

17. العنزي سعد علي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
18. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
19. الفتوح درويش عبد الكريم أبو، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة: مركز بحوث شرطة الشارقة، 2009.
20. الصادق مروة جعفر، علي حسون فندي الطائي، عبد المنعم كاظم حمادي، " تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي "، بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، د.س.ن.
21. الصريفي محمد، إدارة التغيير، مصر: دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 106-107.
22. القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، مصر: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
23. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008.
24. الشهابي أنعام، خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
25. الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
26. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
27. بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الخامسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
28. بلاغما سبركة، الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع ضغوط العمل، الطبعة الأولى، الجزائر: دار ألفا للوثائق للنشر والإستيراد، 2019.
29. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
30. بن عيشي عمار، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
31. جمعة خير الدين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2023.
31. جرينبر جيراليد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، (ترجمة : إسماعيل علي بسيوني، رفاعي محمد رفاعي) ، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر، 2004.

قائمة المراجع:

32. ديري زاهد محمد، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2009.
33. درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
34. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.
35. حمد يوسف إيمان، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2020.
36. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، د.س.ن.
37. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 2005.
38. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
39. لطاد ليندة بن محرز، تقنيات التوثيق العلمي، الجزائر: (د.د.ن)، 2021.
40. لطاد ليندة بن محرز، وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي ببرلين، 2019.
41. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2006.
42. مارغريت دايرسون، التغذية الراجعة، الطبعة الثانية، الدوحة: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، 2008.
43. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار طليطة للنشر والتوزيع، 2016.
44. ملك حافظ عبد الناصر، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، د.د.ن، 2014.
45. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، الجزائر: د.د.ن، 2010.
46. مرازقة عبد الغفور، الصوالحة أيوب أحمد، عبد المعطي محمد عساف وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، الطبعة الأولى، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.
47. ناجي جواد شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
48. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن: مكتبة دار الثقافة، 1995.

قائمة المراجع:

49. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن.
50. نعلساني عبد المحسن، إدارة الأداء الوظيفي: مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، المملكة العربية السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر، 2019.
51. عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر: دار زمزم للنشر والتوزيع، 2010.
52. عبد الرحمان سلوى عمر، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الطبعة الأولى، الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015.
53. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2020.
54. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال)، السعودية: دار المريخ، 2003.
55. عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007.
56. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجد، إدارة الموارد البشرية: الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، السعودية: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص: 250.
57. عليماث خالد عيادة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2011.
58. رشوان حسين عبد الحميد، الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
59. رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، الطبعة الثانية، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002.
60. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الخامسة، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011.
61. شحاته نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
62. شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الإقترابات والأدوات، الجزائر: د.د.ن، 1997.

الأطروحات:

63. أبو جامع إبراهيم أحمد عواد، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الجزائر، 2008.

64. الجبار مهدي الحميري علي محمد عبد، "دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021.
65. الدوسري جاسم بن فيحان، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
66. العياشي سالم، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
67. الصادق محمد، عمر محمد نور، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالقطاع المصرفي السوداني"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص إدارة الأعمال، جامعة شدي، السودان، 2018.
68. الزيادين يوسف كامل عايد، "أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعة الإستخراجية في الأردن"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.
69. بن الطاهر محمد لمين، "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية: دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 14000"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص الإدارة البيئية والسياحية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021.
70. بن يحيى سليمة علي، "التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2016.
71. بن عرامة عبله، "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة حالة المركز الإستشفائي باتنة"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.
72. بساس بلخير، "إستراتيجية التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2017.
73. بوطاجين فريدة، "البعد المعرفي لثقافة المنظمة الإدارية"، **أطروحة دكتوراه**، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.

74. بوعبد الله سمير، "إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك (2005-2015)"، أطروحة دكتوراه، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.
75. بوعشة نور الدين، "الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر.
76. بوخروبة أسماء، "دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.
77. بومعراف نسيم، "دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل: دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر ببسكرة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014.
78. بريهموش عماد الدين، "أثر بعض القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر، 2021.
79. جاودي حورية، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية دكتوراه، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022.
80. جغلولي يوسف، "القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2011.
81. دحماني محمد، "القيم التنظيمية العابرة للثقافات وعلاقتها بتقدير الذات والتوافق المهني"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة لونيبي علي البليدة 02، الجزائر، 2021.
82. دعاس عادل، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2018.
83. هريو دزاير، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر، 2017.
84. حداد إبراهيم، "علاقة القيم التنظيمية والثقة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة إتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة لونيبي علي البليدة 02، الجزائر، 2022.

85. حوة سالم، "الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019.
86. حماد مختار، "إستراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.
87. حنيش مليكة، "دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية بوعينان -البليدة-)"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2015.
88. حفصي عميروش، "تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، آيت رزين وتازمالت بولاية بجاية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019.
89. لانصاري عبد القادر، "الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019.
90. مسيلتي عويشة، "واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة مولاي أحمد مدغري"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2018.
91. مصطفى زهرة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.
92. مريخي رزيفة، "الواقع الاجتماعي للإطارات المتقاعدة في المجتمع الجزائري، دراسة ميدانية لـ 15 حالة في شركة سونلغاز بالجزائر العاصمة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع ثقافي تربوي، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2018.
93. سويسسي أحمد، "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018.
94. سليمي ساسية، "فعالية التنظيم العقلاني في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على أداء الفاعلين: دراسة ميدانية لمركب الحليب ومشتقاته ببئر خادم"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016.

95. سعادى عماد، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2016.
96. سعودي نزهة، "دور التنشئة الاجتماعية في الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2018.
97. علاوي عبد الفتاح، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013.
98. علوط الباتول، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية : دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2013.
99. عسلي نور الدين، "الاتجاهات في التنظيم وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية - ولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.
100. فضيل نعيمة، "أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.
101. صحراوي وافية، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2013.
102. ربحي كريمة، "تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013.
103. شلابي وليد، "القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الإبتدائي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2021.
104. شياوي سهام، "إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016.
105. خبابة علاء الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.

106. غضبان ليلي، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.
- رسائل ماجستير:**
107. الحميدي تهاني محسن بدر، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، لبنان، 2012.
108. بغداد محمد أمين، "فعالية التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسساتية لإطارات مجمع سونلغاز"، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيمات والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016.
109. حنان إعقابة، "دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: - رئاسة الجامعة كنموذج، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2016-2017.
110. سالم إلياس، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- المجلات العلمية:**
111. بركان أسماء، جليل نور الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 08، العدد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017.
112. حسن عطية سميرة، "دور التخطيطي الاستراتيجي في التطوير الإداري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 02، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2019.
113. برباخ رابح، "الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض كأسلوبين من أساليب إدارة الوقت وعلاقتهما بالإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بالمركبات الرياضية بالمسيلة"، مجلة معارف، المجلد 13، العدد 04، جامعة البويرة، الجزائر، 2018.
114. بلهي حسينة، "التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 22، العدد 03، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017.
115. سعداوي نعيمة، "نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة" مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 204.

116. بوهورر نجلة، "الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب، العدد 10، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 207،
117. مداس أحمد، مصطفى داسة، "إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 03، العدد، 2021، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر.
118. بوخمم عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2010.
119. حفناوي أمال، وآخرون، "أثر ممارسة الشفافية التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بنسنة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2021.
120. بلخضر مسعودة، "مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثيرها بالفروق الشخصية والمهنية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، لمجلد 12، العدد 01، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر 2022.
121. جغل العيد، الأزهر ضيف، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 04، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.
122. مشرور محمد الأمين، وآخرون، تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05 العدد 04 (11)، الجزائر، 2016.
123. الساعاتي عفاف حسن هادي، ياسر عادل محمود الخفاجي، "الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 06، العراق: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2014.
124. برحومة عبد الحميد، مهدي فاطمة الزهراء، "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للإلكترونيك-كوندور"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2012.
125. العيد عماد، نور الدين بوعشة، "الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، الجزائر، جامعة البلدية 02، 2016.

126. كشاط منى، "تدقيق الثقافة التنظيمية وخصوصيتها ضمن المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي: دراسة نظرية تحليلية"، **مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد وإستراتيجيات الأعمال**، المجلد 02، العدد 02، الجزائر: جامعة وهران 02، 2021.
127. لعريبي أحمد، هدايجي أحمد، "معايير بناء ثقافة تنظيمية في بيئة العمل"، **مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية**، المجلد 04، العدد 03، الجزائر: جامعة أدرار، 2021.
128. خطاب يمينه، بلال ريم، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية لعمال سونلغاز معسكر"، **مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد**، المجلد 03، العدد: 05، الجزائر: جامعة المسيلة، 2019.
129. هزرشي طارق، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، المجلد 28، العدد 02، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، د.س.ن.
130. عبد الله عزام فاطمة، "ضرورة إعتبار الأعراف المجتمعية في تشريع الأحكام الأسرية: مرحلة ما بين العقد والزفاف"، **مجلة المعيار**، المجلد 26، العدد 64، الجزائر: جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر بقسنطينة، 2022.
131. بحري صابر، خرموش منى، "الإغتراب المهني في بيئة العمل: مدخل سيكولوجي في ضوء المفاهيم والمظاهر"، **مجلة حقائق للدراسات النفسية والإجتماعية**، العدد 11، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، د.س.ن.
132. عبد الفتاح علاء الدين، أبو العز عبد الحميد علي، "العرف وأثر العمل به في مسائل الأحوال الشخصية: دراسة فقهية مقارنة"، **مجلة التراث**، المجلد: 09، العدد: 01، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.
133. مساعديه لزهرة، "في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها: العادات، التقاليد، الأعراف"، **مجلة الذاكرة**، العدد: 09، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017.
134. محمد جبريل وائل، الشخي أحمد سعد، "أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي بليبيا"، **مجلة إقتصاد المال والأعمال**، المجلد 05، العدد 02، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020.
135. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد: 39، العدد: 01، مصر: جامعة الدول العربية، 2019.
136. بوخلوة باديس، قمو سهيلة، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية**، العدد: 02، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2016.

137. تبارني أحلام، بوعمامة سماعين، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021.
138. شعلال عبد المجيد، "الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم"، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 05، الجزائر: معهد التربية البدنية والرياضية بمستغانم، 2005.
139. المطيري عزيزة مفرح فرحان، "الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة كلية التربية، العدد: 168، السعودية: جامعة الأزهر، 2016.
140. حريش أمينة، هزوشي طارق، "أهمية تحليل الدراسات السابقة لزيادة القيمة العلمية والعملية للبحث العلمي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 06، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2022.
141. يحيوي إلهام، نسرین إسماعيل، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة وحدة قارورات الغاز بباتنة"، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 02، الجزائر: المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت، 2019.
142. خلوف زهرة، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 09، الجزائر: جامعة خميس مليانة، 2013.
143. قاسمي صونيا، "الضوابط المنهجية في توظيف الدراسات السابقة في البحث الأكاديمي"، مجلة المعيار، المجلد 24، العدد 51، الجزائر: جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر بقسنطينة، 2020.
144. عبد المجيد محروس رباب، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مجلد رقم 01، العدد 01، مصر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، 2022.
145. زلاقي وهيبة، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2009.
146. العايب سليم، نوال زواوي، إستراتيجيات إدارة التغير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 29، الجزائر: جامعة الجزائر 01، د.س.ن.
147. مراد ناصر، "تشخيص التغير في المؤسسة"، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 18، الجزائر: جامعة الجزائر 03، 2008.
148. الحاج نعاس خديجة، "إدارة التغير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2022.

149. ولد محي الدين نبيل، "أثر ثقافة المنظمة على الولاء تجاه التغيير: دراسة ميدانية على عينه من العاملين بالبنوك بولاية البليدة"، *مجلة أفكار وآفاق*، المجلد 10، العدد 04، الجزائر: جامعة الجزائر 02، 2022.
150. سالم إلياس، "التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 10، العدد 01، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020.
151. مانع فاطمة، رياحي معمر، "إستخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي"، *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*، المجلد 17، العدد 27، الجزائر: جامعة الشلف، 2021.
152. برهوم أديب، فداء الشيخ حسن، رشا سعيد، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، المجلد 39، العدد 01، سوريا: جامعة تشرين، 2017.
153. الوناس عبد الله، بوزيدي لمجد، "تقييم الأداء في المؤسسات ودوره في تحفيز العمال"، *مجلة أبعاد اقتصادية*، المجلد 01، العدد 01، جامعة محمد بوقر، بومرداس، الجزائر، 2011.
154. صبيان محمد، طاشمة بومدين، "دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام"، *مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية*، المجلد 06، العدد 02، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020.
155. كيرد ربيعة، صفراني عائشة، "أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط"، *مجلة الباحث*، المجلد 21، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.
156. شينار سامية، وآخرون، "سيكولوجية غدارة الوقت ودورها في تنمية المهارات القيادية"، *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، المجلد 01، العدد 04، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2019.
157. داسة مصطفى، شبيلي بلقاسم، "العدالة التنظيمي في قراءة سوسيولوجية: مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة"، المجلد 03، العدد 08، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.
158. ذياب خليل إبراهيمي، "الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية"، *مجلة الفتح*، المجلد 01، العدد 87، العراق: جامعة ديالى، 2021.
159. العون سالم، سامر نيسان أحمد الدليمي، "أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 10، العدد 21، العراق: جامعة الأنبار، 2018.
160. العيساوي هادي مران أحمد، غيمان موفق عمر، سيف محمد إسماعيل الجنابي، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية إتخاذ القرار الإداري: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 12، العدد 28، العراق: جامعة الأنبار، 2020.

161. الكواز عدي غانم، ضائع وليد عامر، "بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرّاء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر متسبّيها"، *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، المجلد 19، العدد 61، العراق: جامعة الموصل، 2012.
162. موسى نسيم أميرة، "أهم المؤشرات السوسيو- تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقارنة نظرية تحليلية"، *مجلة آفاق للعلوم*، المجلد 01، العدد 06، الجزائر: جامعة الجلفة، 2017.
163. برويس وردة، "الثقافة التنظيمية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة"، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، المجلد 10، العدد 02، الجزائر: جامعة الوادي، 2022.
164. تواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي"، *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 14، العدد 02، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2022.
165. بن كحول محمد، علواطي عاشور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بمقر بلدية عين الملح"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 11، العدد 01، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021.
166. العالي نشوان محمد عبد، "الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الانحرافات الستة sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 37، العدد 119، العراق: المعهد التقني نينوى، 2018.
167. العياشي زيتوني، عادل بغزة، "إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية"، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، المجلد 07، العدد 01، الجزائر: مؤسسة كنوز للحكمة للنشر والتوزيع، 2019.
168. بن محمد ايمان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، جامعة خنشلة، العدد 03، الجزائر، 2018.
169. بغزو جميلة، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة خنشلة، *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، المجلد 07، العدد 01، جامعة خنشلة، الجزائر، 2023.
170. شرقي نصر الدين، عتيقة حرايرية، العلاقات الاجتماعية وانعكاسها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة سوميفوس بئر العاتر (ولاية تبسة)، *مجلة العلوم الاجتماعية والقانونية*، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2023.

171. خبيزي سامية، "التغيير الثقافي في المنظمة كمخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، العدد 09، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015.
172. بن عيسى ليلي، قريشي محمد، راضية مغزي لعراقي، "مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، المجلد 11، العدد 02، الجزائر: جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2021.
173. عبد الجبار سهيلة، بياض مصطفى، "القيم والمعتقدات التنظيمية كمدخل لتحقيق الولاء المستمر في منظمات الأعمال"، *مجلة مجاميع المعرفة*، المجلد 08، العدد 01، الجزائر: المركز الجامعي علي كافي تندوف، 2022.
174. بورحومة عبد الحميد، بودراع أمنية، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، *مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية*، العدد 10، الجزائر: المركز الجامعي لتامنغست، 2016.
175. عاشور، أحمد صقر إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983.
176. بن علي عبد الرزاق، هدى شهيد، "مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساور للإسمنت ببشار"، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، المجلد 22، العدد 02، الجزائر: جامعة الجزائر 03، 2019.
177. شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، "تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة"، *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد: 08، العدد: 03، الجزائر: جامعة معسكر، 2020.
178. خبار عبد العالي، قودة عزيز، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري"، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 14، العدد 04، الجزائر: جامعة الوادي، 2022.
179. قويدر عياش، إبراهيمي عبد الله، "إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة"، *مجلة دراسات العدد الإقتصادي*، المجلد 04، العدد 01، الجزائر: جامعة الأغواط، 2013.
180. سيفي يوسف، "مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي"، *مجلة التدوين*، المجلد العدد 12، جامعة وهران 02، الجزائر، 2019.
181. حليلو نبيل، بية حامدي، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟" (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية - بسكرة)، *مجلة آفاق للعلوم*، العدد السادس، الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2017.

قائمة المراجع:

النصوص القانونية:

182. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم : 02-195، المؤرخ في 01 جوان 2022، المتضمن القانون الأساسي لسونلغاز، **الجريدة الرسمية**، العدد 39 الصادرة في 02 جوان 2002.
183. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم : 11-212، المؤرخ في 02 جوان 2011، المتضمن القانون الأساسي لسونلغاز، **الجريدة الرسمية**، العدد 32 الصادرة في 08 جوان 2011.

المطبوعات:

184. مؤسسة سونلغاز، " إعادة تنظيم مجمع سونلغاز "، مجلة نور، العدد 07، الجزائر: شركة سونلغاز، فيفري 2008.

الملتقيات العلمية:

185. بلحسيني وردة، نوبيات قدور، " دراسة الإحباط المهني لدى أعوان الحالة المدنية بالبلديات "، **الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي**، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 15، 16 جانفي 2013.

المواقع الإلكترونية:

186. أسعد نديم، أهمية تطبيق الوصف الوظيفي، د.ت.ن، نقلا عن موقع: <http://www.leadershipdimensions.org/articleDetails.aspx?id=297>، أطلع عليه بتاريخ: 19 جانفي 2024، 18:03 سا.

187. الشيخ ياسمين، العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، 15 اوت 2023، نقلا عن موقع: <https://mawdoo3.com/>، اطلع عليه بتاريخ: 2023/12/15، 14:35 سا.

188. عبد الرزاق بشرى توفيق، قوائم المراجعة أو التقدير، 03 مارس 2012، نقلا عن موقع: <https://ictuse.yoo7.com/t2974-topic>، اطلع عليه بتاريخ: 20 ديسمبر 2023، 15:48 سا.

189. عبد الرحيم فيصل، ضعف الأداء الوظيفي الأسباب التي أدت إليه والحلول لمعالجته، 06 جانفي 2033، نقلا عن موقع: <https://talentime.io/resource/>، أطلع عليه بتاريخ: 22 جانفي 2024، 16:21 سا.

190. عبد النبي محمد سيد، أهمية وأهداف تقييم الأداء في المؤسسات، 26 أكتوبر 2022، نقلا عن موقع: <https://mail.almerja.com/reading.php?idm=187349>، اطلع عليه بتاريخ: 14 ديسمبر 2022، 23:11 سا.

191. فراريجة مجد، طرق تقييم الأداء، 12، نوفمبر 201، نقلا عن موقع: https://mawdoo3.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1، أطلع عليه بتاريخ: 16 ديسمبر 2023، 11:58 سا.

قائمة المراجع:

192. صبحي هبة ، أنواع تقييم الأداء الوظيفي، ومعايير، والمعايير المترتبة عنه، 10 ماي 2022، نقلا عن موقع: <https://qorrectassess.com/ar/blog/types-of-employee-performance-evaluations> ، أطلع عليه بتاريخ: 15 ديسمبر 2023، 11:34 سا.
193. تقي خالد، " المنهج الوصفي: خطواته، أهميته، أمثلة عليه "، www.maktabtk.com/blog/post/63، أطلع عليه بتاريخ 09 جانفي 2025، 17:35 سا.
194. سيد علي شاتا، " مفهوم نظرية الدور الاجتماعي "، www.b-sociology.com، أطلع عليه بتاريخ 09 جانفي 2025، 19:27 سا.
195. جينارو كوفانو، " الأبعاد الثقافية لهوفستيد "، <https://fourweekmba.com/ar>، 09 أطلع عليه بتاريخ 09 جانفي 2025، 22:31 سا.
196. عبد المطلب غانم، " الاقتراب البنائي – الوظيفي واستخدامه في البحوث السياسية: نظرة تقييمية "، <https://sites.google.com/site/misraffairs/functional>، أطلع عليه بتاريخ 09 جانفي 2025، 23:09 سا.
197. عمر أحمد، المنهج الإحصائي (الأهداف – الأنواع – الخطوات) – موقع مكتبتك، أطلع عليه بتاريخ 01 فيفري 2025، 17 : 02 سا.

Livres français:

198. Bernatchez Jean Claude, **L'appréciation des performances au travail de l'individu a l'équipe**, CANADA: presse de L'université de QUEBEC, 2003.
- Caoutchou CSMO, **guide de gestion des ressources humaines**, CANADA: comité sectoriel des mains d'œuvres de l'industrie du caoutchouc de QUEBEC, s.d.
199. C.Loneux, B.Parent, **Communication des organisation**, 2 Édition, France : (S.M.E) , 2010
200. DERVAUX.B, et autres, "Evaluation de la culture et de l'organisation des
201. HENRIET Claire, "culture d'entreprise et motivation des salariés", **mémoire de fin d'études**, Université lumière – Lyon 2 : Institut d'études politiques de Lyon, France, 2007.
202. LANCRY Alain, et autres, **les dimensions humaines du travail, théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations**, France : Université de Nancy, laboratoires du réseau de psychologie du travail et des organisations, 2011.
203. M.Thévenet, **Culture d'entreprise**, Tome 1, France : Vuibert, 1992.
204. Recueil de gestion politique, **politique d'évaluation du rendement et de développement des compétences** du personnel d'encadrement , CANADA: Cégep de Lévis Lauzon, 2000.

205. services de réanimation scientifiques et médicales", **Revue de Réanimation**, vol: 12, France : El Sevier SAS, 2003.

Revues scientifiques:

206. BEKHEDA Kouider, "culture d'entreprise, compétences managériales et conduite du changement", **Revue maghrébine management des organisations**, vol3, N :1, Algérie : université Aboubeker Belkaid de Tlemcen, 2019

207. Bosche M, La culture sans histoire ", **Revue Française de gestion**, France : Lavoisier, 1984.

208. chaib Widad, " The impact of the CIMIX information system on employees' performance –Maintenance department Laghouat-" , **contemporary economic research journal**, N:1, Algeria : University of Omar Telidji Laghouat, 20192

209. Hubert.K , F.Rampersad, et d'autres, **Totale performance scorecard : réconcilier l'homme et l'entreprise**, France : springer, 2005.

210. MATMAR Dalila, BOUGCHICHE Hizia, "la culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs", **Revue des sciences économiques**, vol 14, N:16, Algérie : université Mouloud MAMERI de Tizi-Ouzou, 2018.

Sites électroniques:

211. Arnaud Berthonnet, s.d, sur le site, https://www.persee.fr/issue/outre_1631-0438_2002_num_89_334?sectionId=outre_1631-0438_2002_num_89_334_3941 , consulter le: 07/01/2024, a 19h58min.Creaholic Pulse Feedback, gestion de la performance, s.d, sur le site: <https://www.start-pulse.com/fr/ressources/centre-de-connaissances/gestion-de-la-performance-comment-la-reussir> , consulté le: 12 décembre 2022 a 16:04h.

212. Durand Christophe, francois fili-jean, et d'autres, "culture d'entreprise ", [Culture d'entreprise \(free.fr\)](http://Culture.dentreprise.free.fr), consulter le: 19 aout 2023, a 23h20mn.

213. . Gosselin Victor, les conséquences d'un mauvais management de la performance et des talents, s.d , <https://www.elevo.fr/articles/les-consequences-dun-mauvais-management-de-la-performance-et-des-talents>, consulter le: 22 janvier a 10: 03h

214. Légal PME, la gestion de performance en entreprise: un pilier clé pour la réussite, 18 septembre 2023, sur le site: <https://legalpme.be/gestion-performance-entreprise/> , consulté le: 12 janvier 2023 a 17:12h

215. Piana Laure, Gestion de la performance: définition et bonnes pratiques, 02 Mai 2024, sur le site: <https://factorial.fr/blog/gestion-performance-definition/>, consulter le: 10 décembre 2023, a 15:02h

216. Sonalgaz Algérie, s.d, sur le site: www.sonalgaz.dz, consulter le: 07/01/2024 a 19h17min.

217. Sonalgaz dz, [Société de Distribution d'électricité et de gaz d'Alger \(SDA\) \(algerie-electricite.com\)](http://algerie-electricite.com), consulter le: 17 fevrier 2024, a 19h21min.
218. Sonalgaz dz, [Société De Distribution De L'électricité & Du Gaz D'alger, 39/41, Rue \(kompass.com\)](http://39/41.Rue.kompass.com), consulter le: 17 février 2024, a 19h35min .
219. Sur le site: www.gloriousalgeria.dz, consulter le: 14/01/2024, a 15h32min.
220. Sur le site: <https://droit7.blogspot.com/2014/06/blog-post.html>, consulter le: 08/01/2024, a 12h43min.

Books:

221. Amos Trevor, pearse Noel, riston Liezel, **Human resource management**, fourth edition, south Africa : Juta company, 2016.
222. ARMSTRONG Michael, stephen Taylor, **Human resource management practice**, 13th edition, United Kingdom : British library cataloging-in Publication Data.
223. Dessler GARY, **Human Resource management**, thirteenth edition, United states of America : Library of congress cataloging –in-Publication Data, 2013.
224. K. Miller, **organizational communication \$: approches and processes**, USA: Cengage learning, 2009.
225. Landy J.Frank, Conte M.Jeffry, **work in the 21st century an introduction to industrial and organizational psychology**, third edition, USA: weily publisher, 2010.

Reviews:

226. BELDJEZIA, BOULAHIA Omar Tayeb, "The role of the organizational culture in the success of the application of the knowledge management ", **Roa Iktissadia Review**, vol: 09, N: 05, Algeria: University of Eloued, 2019.
227. Dalal Adjali, " The Role of employee satisfaction in enhancing employee'
228. Gamal Sameh and others, "Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Hotels: The Mediating Role of Affective Commitment" , **journal of association of arab universities for tourism and hospitality**, vol 18, N: 03, Egypt : Faculty of tourism and hotel management, Helwan university, 2020.
229. HAZERCHI Tarek, DJALAB Zohra, "The role of organizational culture on enhancing the organizational citizenship behavior – a field study of the algerian – cuban friendship hospital for ophthalmology in djelfa " ,**strategy and development review**, vol : 11, N : 02, Algeria : Abdelhalid Ben badis Univesity - Mostaganem, 2019.
230. Moulai, Amar Yazid Kada, "E-HRM Practices and its Impact on Employees' Performance in the Industrial Sector, An Applied Study on the Cement Company in Saida, Algeria" , **Journal of Management and Economic Sciences Prospects**, Vol: 05, N: 01, Algeria: University of M'sila, 2021, p p : 422-423.
231. Nihad Faten Jawad, " Organizational culture relationship and impact on bullying roivaheb in the workplace" ,**Administration and Economics journal**, N : 133, Iraq : Mustansiriyah University, 2022.

232. performance– An empirical study on a sample of pharmacies of the
233. S.Shefa Besaiso El-Sagga, A.Hashem AbdeElazez, Rasha H.Farray, "The Role of Organizational Cultural Determinants on Stimulating Innovation in Commercial Companies" ,**Journal of Al-Rafidain**, Vol 01, N:51, Egypt : university college for sciences, 2022.
234. state of Khenchela (Algeria)-" ,**journal of Humanities**, Vol B, N: 48, Algeria :University the brothers Mentouri constantine 01, 2017.
235. V Kreijcie Robert and Morgan Daryle, "Determining Sample Size For Research Activities " ,**Educational And Psychological Measurement**, vol : 30, 1970.
236. YOUSFI Kamal, "Organizational Energy as a Mediator of the Relationship Between Modern Leadership Styles & Employees Performance" , **Strategy and Development Review**, Vol : 09, N: 03, Algeria : University of Abdelhamid badis Mostaganem, 2019,

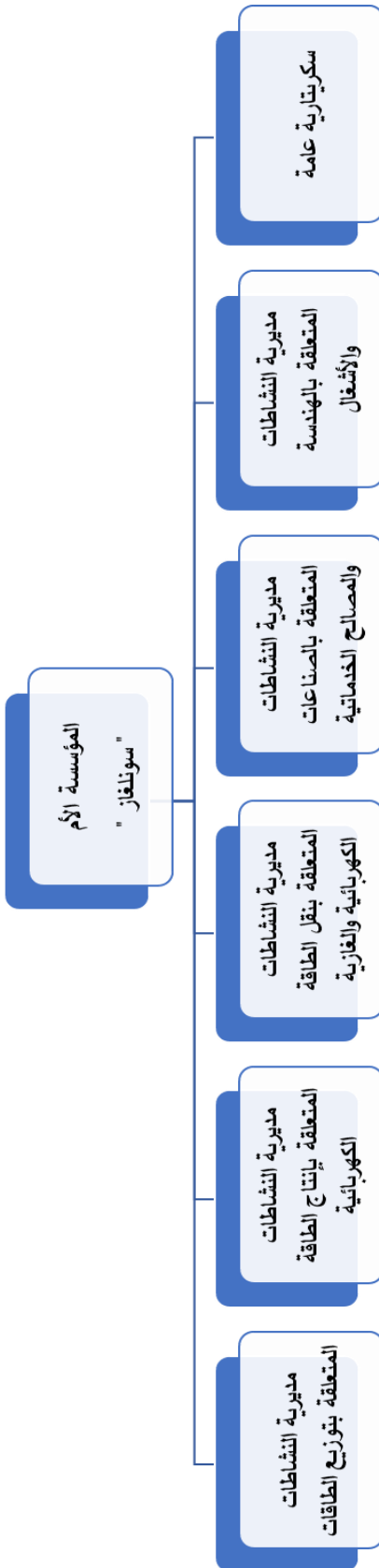
Web sites:

237. Hofstede's s.d , [Cultural Dimensions Theory & Examples \(simplypsychology.org\)](https://simplypsychology.org/), consulter le: 08 juillet 07/2023, a 21h20mn.
238. Hofstede's s.d, [Cultural Dimensions Theory - Overview and Categories \(corporatefinanceinstitute.com\)](https://corporatefinanceinstitute.com/), consulter le: 08 juillet 2023, a 22h37mn.
239. Hofstede's , s.d ,[Cultural Dimensions - Understanding Different Countries \(mindtools.com\)](https://mindtools.com/) , 08 juillet 2023, a 23h10mn.
240. Hofstede's, s.d, [Cultural Dimensions Theory & Examples \(simplypsychology.org\)](https://simplypsychology.org/), consulter le: 08 juillet 2023, a 23h45mn.
241. sandwijk Govert van, 24 October 2018, in: <https://timetogrowglobal.com/what-are-the-key-requirements-for-performance-management/>, consulted on: 03 january 2024 at 19:07.

الملاحق:

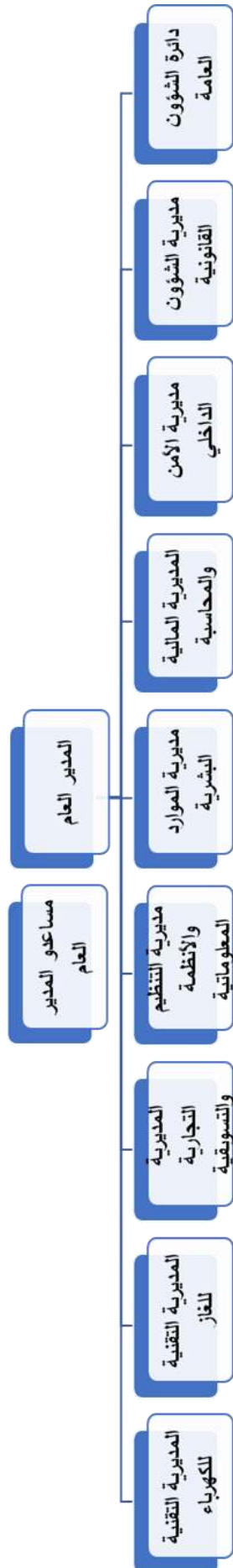
الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع سونلغاز.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المرجع التالي:
مؤسسة سونلغاز، " إعادة تنظيم مجمع سونلغاز "، **أصداء مجمع سونلغاز**، الجزائر: شركة سونلغاز، 20 فيفري 2022، ص: 01.



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة.





جامعة البليدة 02- لونيبي علي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



إستمارة إستبائية موجهة إلى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة

هذه الإستمارة خاصة بإنجاز بحث علمي لتحضير أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية
الموسومة بـ:

**أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي – دراسة حالة
مديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة 2016-
2022 م**

ففرجو منكم مساعدتنا على إنجاز هذا البحث، ونحيطكم علما أن البيانات التي تقدمونها ستحظى
بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا في حدود إنجاز هذا البحث ونشكركم على مساعدتنا.

ملاحظة: الإجابة عن الأسئلة تكون بوضع العلامة (x) في المكان المناسب.

تحت إشراف الأستاذة:

مصطفى موسى بيسان

من إعداد الطالب:

غزال عبد الفتاح

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات العامة

① الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

② السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐

☐ 46 سنة فأكثر

③ المؤهل العلمي: ثانوي ☐ خريج معاهد تطبيقية ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

④ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐

☐ من 21 سنة فأكثر

⑤ الصفة الوظيفية: عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

غير ذلك.....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة

6: هل توفر الإدارة العليا ظروف عمل حسنة ومريحة؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

7: هل يحظى العمال بتقدير الإدارة العليا لجهودهم؟

نعم ☐ لا ☐

8: إذا كانت الإجابة "لا" فما السبب:

- غياب الاحترام بين المسؤولين والموظفين ☐

- عدم المساواة في المعاملة ☐

- غياب جو التعاون بينك وبين زملائك ☐

9: كيف تصف علاقتك بالإدارة داخل المؤسسة؟

جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐ أخرى (أذكرها).....

10: ما هي طبيعة التحفيز التي تقدمها الإدارة العليا مقابل العمل الجيد؟

مادية ☐ معنوية ☐ مادية ومعنوية ☐

11: هل تشجع الإدارة العليا على المبادأة (إقتراح أفكار جديدة)؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

12: هل تبحث الإدارة العليا دائما عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل؟

نعم ☐ لا ☐

13: إذا كانت الإجابة "لا" بسبب:

☐ - وجود إجراءات تنظيمية معقدة

☐ - غياب المهارات الإتصالية

☐ - وجود توترات داخلية بين العاملين فيما بينهم

14: برأيك ... هل يتعاون العمال فيما بينهم لتأدية أعمالهم؟

☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا

15: هل يتم العمل في مؤسستكم بموجب:

☐ الأنظمة واللوائح التنظيمية ☐ المكافأة والتحفيز ☐ الدمج بينها

16: من وجهة نظرك... هل فلسفة جودة عملكم تركز على...؟

☐ كيفية إنتاج الخدمة ☐ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات ☐ ضمان رضا الزبون

17: حسب رأيك... تعتمد مؤسستكم في تحقيق أهدافها على معيار؟

☐ التقييم المستمر ☐ دراسة إحتياجات المستفيدين وقياس الأداء ☐ القيام بالتسويق لخدماتها بفاعلية

18: هل يتم إشراككم في عملية إتخاذ القرارات ذات الصلة بعملكم؟

☐ نعم ☐ لا ☐ حسب طبيعة القرار

19: هل هناك سياسة تسعى من خلالها مؤسستكم إلى التحسين المستمر؟

☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فما هي؟.....

20: هل تعتقد أن التغيير التنظيمي يصب في مصلحتكم؟

☐ نعم ☐ لا

21: هل تحرص إدارتكم على التحديث المستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة داخلها؟

☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا

22: حسب رأيك... ما هو مصدر الكفاءة العالية في مؤسستكم؟

☐ التكوين الجامعي ☐ مراكز تكوين إطارات سونغاز ☐ الخبرة والممارسة المكتسبة في العمل

23: ما هو الأسلوب المفضل لديكم في تطوير مهاراتكم؟

☐ التكوين والتدريب ☐ التعلم والتربص ☐ التحفيز

24: هل تحصل على أجر يتناسب مع الجهد المبذول؟

☐ نعم ☐ لا

25: هل توفر إدارتكم فرص للنمو والتقدم الوظيفي للعامل؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث: الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة

26: هل تحدث خلافات مع زملائك في العمل؟

☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بـ (نعم)؛ فما هي طبيعتها؟.....

27: هل تمتلك المهارات اللازمة لأداء العمل المطلوب منك؟

☐ نعم ☐ لا

28: هل تتوافق السلطة الممنوحة لك مع طبيعة المهام المطلوبة؟

☐ نعم ☐ لا

29: هل ترى بأن توجيهات مشرفك تساعدك في تحسين عملك؟

☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا

30: هل تتمتع بالقدرة على طرح أفكار جديدة لتلبية أهداف المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

31: هل تتمتع بالقدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

32: هل تمنحك الإدارة الفرصة والوقت الكافي لإنجاز مهامك كاملة؟

☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا

33: أي العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائك؟

- الرقابة المستمرة ☐

- بيئة العمل المناسبة ☐

- التكوين المتواصل ☐

34: ما هي الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم أدائك؟

☐ أسس علمية موضوعية (الكفاءة) ☐ أسس مهنية خبراتية (الخبرة)

35: تتمتع بالاستقلالية في عملك دون تدخلات من الإدارة؟

☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا

المحور الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة

36: هل هناك تسامح في الحضور والمغادرة من العمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

37: أغلب مصلحة المؤسسة على مصالح الشخصية

نعم ☐ لا ☐

38: أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة

نعم ☐ لا ☐

39: أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة بدقة

نعم ☐ لا ☐

40: ألتزم بالتعليمات الداخلية للمؤسسة

نعم ☐ لا ☐

41: أسعى جاهدا لنقل السمعة الحسنة للمؤسسة

نعم ☐ لا ☐

42: أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل

نعم ☐ لا ☐

43: أتحدث بإيجاب عن المؤسسة أمام الآخرين

نعم ☐ لا ☐

44: في إعتقادك، ما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تقوم بإحداث التغيير؟

- حدوث تطورات في المحيط الخارجي لها ☐

- وجود مشاكل بداخلها ☐

- تطلعات القيادة الرامية لتطوير المديرية في كافة المجالات ☐

45: حسب رأيك، ما هي الشروط الواجب توافرها لنجاح التغيير في مؤسستكم؟

قيادة ذات رؤية ☐ ثقافة تنظيمية مؤهلة ☐ الإمكانيات المالية الضخمة ☐

46: حسب رأيك، من المسؤول عن إحداث التغيير الإيجابي بدرجة كبيرة في المؤسسة؟

القادة ☐ العمال ☐ الإدارة العليا ☐

47: حسب رأيك، الثقافة التنظيمية السائدة في وسط مؤسستكم تساعد في إحداث التغيير الإيجابي

لتحقيق الأهداف المسطرة؟

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐

48: في نظرك... ما هي أهم المشاكل التي تحول دون فعالية التغيير الثقافي داخل مؤسستكم؟

- عدم وضوح معايير التغيير ومعالمة ☐

- وجود درجة مرتفعة من البيروقراطية ☐
- جمود القيم التنظيمية التي تعرفها المؤسسة ☐

49: أحاول إستخدام أقل الموارد في العمل مع الحرص على أداء أفضل الخدمات

☐ نعم ☐ لا

50: تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على قدرتك في الإبداع والإبتكار

☐ بالإيجاب ☐ بالسلب

51: هل تشعر بوجود توافق بين رؤيتك وإستراتيجية المؤسسة العامة؟

☐ نعم ☐ لا

52: هل ترى أن وجود ثقافة تنظيمية ودعم الدولة المطلق يجعل من مؤسسة سونلغاز مؤسسة ناجحة في السوق الجزائرية المحلية؟

☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب (لا) ... فما هي عوامل نجاحها حسب رأيك؟.....

.....

.....

جدول خاص بالأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

الرقم	إسم ولقب المحكم	الصفة	الجامعة محل الإنتماء والبريد الإلكتروني
01	الأستاذ شرقي محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 02 <chergui.mahmoud@gmail.com>
02	الأستاذة عبد اللاوي صبيحة	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 02 <sabiha.abdellaoui@gmail.com>
03	الأستاذة بوقاسم أمال	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة البليدة 02 <amel.boukacem27@gmail.com>

FORMULAIRE D'EVALUATION						
<u>EXECUTION</u>						
ANNEE : <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						
NOM						
PRENOMS						

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

I. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1	Résultats enregistrés
Paramètres / Objectifs	
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2	Résultats enregistrés
Paramètres / Objectifs	
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3	Résultats enregistrés
Paramètres / Objectifs	
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4	Résultats enregistrés
Paramètres / Objectifs	
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2 \longrightarrow$ / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nombre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION. (1) L'élève assimile facilement les compétences données par sa hiérarchie. Applique consciencieusement les consignes de travail et qu'elle sont données. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de matériel, de méthodes et de procédures.					
2. RESPECT DES CONSIGNES. (1) L'élève respecte les consignes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité. Et respecte aussi son travail. Applique les instructions de sa hiérarchie. Respecte à son hiérarchie l'ordre personnel et régulier de son travail. Utilise les machines non selon sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE. (1) Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretient des rapports cordiaux avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).					
4. DYNAMISME. (1) et procure de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Prend rapidement et efficacement les tâches qui lui sont confiées. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.					
	TOTAL (3)				40
	NOTE FINALE (4)				20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

3) Sommer le nombre de points sur 40

4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N x 0,8)	NOTE PONDEREE (N x 0,2)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom		Prénom	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

Note du rendement :	X 0,80 =
Note du rôle :	X 0,20 =
NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

• Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

• Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

□ Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :