



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات

دراسة ميدانية بمؤسسة "Géant" للإلكترونيك

بيرج بوعريريج

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

* جغلولي يوسف

إعداد الطالبة :

* عرقوب وفاء

السنة الجامعية : 2013/2012

فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

شكر و تقدير.

فهرس الجداول و الأشكال.

مقدمة أ-ب

الجانب النظري الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

11	تمهيد
12	1 أسباب إختيار الموضوع
12	2 أهمية الدراسة
13	3 أهداف الدراسة
14	4 الإشكالية
16	5 الفرضيات
17	6 تحديد المفاهيم
18	7 المقاربة السوسولوجية
20	8 الدراسات السابقة
22	9 توظيف الدراسات السابقة
23	10 منهج الدراسة
24	11 تقنيات الدراسة
27	12 العينة وكيفية إختيارها
30	خلاصة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

32	تمهيد
33	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية نشأتها وأهميتها
33	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
33	أولاً: تعريف الثقافة
34	ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثاني: نشأتها وتطورها
34	أولاً: تطور إستعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

35ثانيا: تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة.
36المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.
38المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها والعوامل المحددة لها.
38المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية.
39المطلب الثاني: خصائصها.
42المطلب الثالث: العوامل المحددة لها.
44المبحث الثالث: أنواع ومستويات ووظائف الثقافة التنظيمية.
44المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.
46المطلب الثاني: مستوياتها.
47المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية.
48المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها للكفاءات.
48المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها.
50المطلب الثاني: وسائل تطويرها.
51المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات.
54خلاصة.

الفصل الثالث: تطوير الكفاءات

56تمهيد.
57المبحث الأول: الكفاءة تطور مفهوما وأنواعها وتشخيص الكفاءات.
57المطلب الأول: تعريف الكفاءة.
57المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءة.
59المطلب الثالث: أنواع الكفاءات.
61المطلب الرابع: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.
64المبحث الثاني: أهمية الكفاءات وخصائصها وأهمية تطويرها وأهداف تطوير الكفاءات.
64المطلب الأول: أهمية الكفاءات.
65المطلب الثاني: خصائص الكفاءات.
65المطلب الثالث: أهمية تطوير الكفاءات.
66المطلب الرابع: أهداف تطوير الكفاءات.
68المبحث الثالث: أساليب ووسائل تطوير الكفاءات داخل الثقافة التنظيمية.
68المطلب الأول: ثقافة الإختيار.
69المطلب الثاني: ثقافة التكوين للكفاءات.

71	المطلب الثالث: ثقافة التحفيز للكفاءات.
73	المطلب الرابع: تقييم الأداء الكفاءات.
77	المبحث الرابع: مراحل وعوامل تطوير الكفاءات ومعوقاته.
77	المطلب الأول: مراحل تطوير الكفاءات.
77	المطلب الثاني: عوامل تطوير الكفاءات.
78	المطلب الثالث: معوقات تطوير الكفاءات.
80	خلاصة.

الفصل الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بتطوير الكفاءات.

82	تمهيد.
83	المبحث الأول: إدارة الثقافة التنظيمية السليمة لتطوير الكفاءات.
83	المطلب الأول: ماهية إدارة الثقافة التنظيمية الفعالة لتطوير الكفاءات.
84	المطلب الثاني: دواعي إدارة الثقافة التنظيمية.
85	المطلب الثالث: مراحل إدارة الثقافة التنظيمية.
86	المطلب الرابع: مزايا الإدارة الجيدة للثقافة التنظيمية.
87	المبحث الثاني: التغيير الثقافي الفعال لتطوير الكفاءات.
87	المطلب الأول: ماهية التغيير الثقافي ومراحله.
89	المطلب الثاني: كيفية إحداث التغيير الثقافي المطلوب.
90	المطلب الثالث: محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح لتطوير الكفاءات.
91	المطلب الرابع: التغيير الثقافي الفعال ومرحلة التطور.
92	المبحث الثالث: التطوير الثقافي إتجاه تطوير الكفاءات.
92	المطلب الأول: ماهية التطوير الثقافي وخصائصه.
92	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التطوير الثقافي.
94	المطلب الثالث: معايير التطوير الثقافي.
95	المطلب الرابع: دواعي التطوير الثقافي.
96	المبحث الرابع: محددات تطوير الكفاءات داخل الثقافة التنظيمية.
96	المطلب الأول: الإبداع التنظيمي للكفاءات.
98	المطلب الثاني: الإلتزام التنظيمي للكفاءات.
101	المطلب الثالث: المخاطرة وتحمل المسؤولية لدى الكفاءات.
102	خلاصة.

الجانب الميداني
الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة

105.....	تمهيد
106.....	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
106.....	1/ المجال المكاني
106.....	2/ المجال البشري.....
107.....	3/ المجال الزماني.....
107.....	4/ وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة "Géant".....
108.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات.....
108.....	1/ عرض و تحليل بيانات الاستمارة.....
143.....	2/ عرض و تحليل بيانات المقابلة.....
149.....	المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات علي ضوء النتائج.....
149.....	1/ مناقشة و تحليل الفرضية الأولى.....
152.....	2/ مناقشة و تحليل الفرضية الثانية.....
154.....	3/ مناقشة و تحليل الفرضية الثالثة.....
156.....	- إستنتاج العام.....
159.....	الخاتمة.....
161.....	قائمة المراجع.....
	الملاحق

مقدمة:

يعيش العالم اليوم، مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كانت سائدا في العشرينات القليلة الماضية خاصة المنظمات الصناعية التي بدورها عرفت تحولات تمس كل الجوانب من تزايد معدلات التغير التكنولوجي وعمولة الإقتصاد وتطور النماذج التنموية التي تبني سلوكيات تنافسية لكسب الرهان الإقتصادي، وهذا ما جعلها تواجه إشكالية البقاء والنمو تحت شعار "البقاء للأقوى" وبعد أن كان النمو الإقتصادي للدول يحتاج إلى حل خارجي أصبح ينظر إليه أنه شأن داخلي قائم على الإعتقاد على الذات من خلال التوظيف الشامل لكافة الموارد المتاحة للوصول إلى جديد، لهذا فإنه بعد التحولات العالمية الحاصلة في الألفية الجديدة وبعد ظهور نماذج جديدة لأداء الأعمال تحول الإقتصاد من إقتصاد دولة إلى إقتصاد مشروع تتمتع فيه المسؤولية مع الواجب ما بين الإدارة الجماعية والقيادة الرمزية، نجد في ظل هذا التوجه الجديد للنظام الإقتصادي المؤسسي بلبلدان العالم الثالث بصفة عامة ومنها الجزائر بصفة خاصة التي عرفت تغيرات مست كل الجوانب من بينها التطور التكنولوجي، فمنذ حصولها على إستقلالها أصبح يمثل هذا مفتاح التطوير التنظيمي للهيكلة القاعدية لإقتصادها (منظمتها الصناعية) بحيث لم تجد في ذلك ملجأ إلا بتبني النماذج الغربية تقليدا لها في التسيير والفكر والسلوك بينما برهنت الدراسات أن هذه التكنولوجيا لم تحقق النجاح المرجوة منها مثل التي حققتها في بلدانها الأصلية.

إن المشكل الأساسي ليس في التكنولوجيا المستوردة في حد ذاتها بل في المفارقة الثقافية بين مرجعية التأطير الثقافي للسلوك التنظيمي، التي يحملها نسق الثقافة التنظيمية ذلك النموذج المستورد والمرجعية الثقافية المؤطرة للسلوكيات وتفاعلات العمال بالبناء الاجتماعي للمنظمة الصناعية، وبالتالي فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها إستنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والإجهاات و المثل العليا السائدة في المجتمع، لهذا أصبح الإهتمام "الاجتماعي الثقافي" للمنظمة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المؤسسات ذات الكفاءة العالية للوصول بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب في بيئة يميزها التغير بشكل سريع وللتكيف مع التغيرات السريعة في شتى جوانب المنظمة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية فعالة تعمل على إنجاح المنظمات من خلال تحقيق أهدافها، وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير والإستغلال الإيجابي للموارد البشرية من خلال صقل مواهبه والرفع من كفاءته، وتحسين أدائه.

وانطلاقا مما سبق إرتأينا أن نقوم بدراسة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات نظرا لأهميتها في أي مؤسسة، وقد حاولنا في بحثنا هذا القيام بدراسة تحليلية وصفية للتعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في

المؤسسة الاقتصادية الخاصة "Géant" وعلاقتها بتطوير الكفاءات، في خضم ما عرفته المؤسسة الجزائرية من تحولات خاصة في المجال الصناعي.

وحتى نتناول موضوع هذه الدراسة عمدنا لتقسيمها إلى خمسة فصول حيث نتناول في الفصل الأول الإطار النظري والمنهجي للدراسة، وضع تساؤلات الدراسة وصياغة الفرضيات، وأهمية موضوع الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، ثم تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة والمنهج المتبع أما الفصل الثاني فكان عن ماهية الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي وعناصرها وخصائصها والعوامل المحددة لها، أنواعها ومستوياتها وكيفية المحافظة عليها والفصل الثالث تطرقنا إلى الكفاءة، تطور مفهومها وأنواعها وتشخيص الكفاءات، وإلى أهمية الكفاءات وخصائصها وأهمية تطويرها وأهداف تطوير الكفاءات وأيضا أساليب ووسائل تطوير الكفاءات وأخيرا مراحل وعوامل تطوير الكفاءات ومعوقتها، أما في الفصل الرابع فتناولنا فيه إدارة الثقافة التنظيمية السليمة، والتغيير الثقافي الفعال لتطوير الكفاءات وأيضا التطوير الثقافي اتجاه تطوير الكفاءات وأخيرا محددات تطوير الكفاءات داخل الثقافة التنظيمية.

وأخيرا فالفصل الخامس خصص للتعريف بميدان الدراسة وتحليل وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات.

تمهيد:

يعتبر اختيار موضوع الدراسة مثارة لعدة تساؤلات تدفع الباحث الاجتماعي إلى الانطلاق في دراسته، سعياً لإيجاد إجابات علمية وموضوعية لها، من خلال الانتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي، عن طريق التّقصي العلمي في شكل فرضيات تكون بمثابة الإجابات المؤقتة التي تخضع إلى المنطق العلمي انطلاقاً من الأدب النظري أو من الواقع من أجل التحقق منها امبريقياً، مستعيناً في ذلك باختياره للمنهج الذي تفرضه طبيعة الموضوع، إلى جانب الأدوات الأنسب لجمع المعلومات أو المعطيات التي ستسمح باختبار الفرضيات.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح فيه الباحث إشكالية البحث مع تحديد أبعادها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وتحديد الأهداف المرجوة منه ، ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة، وفي الأخير اقتراح الأسباب التي أدت إلى إشكالية البحث المطروحة في شكل فروض، إلى جانب استعراض مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

1- أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة الموضوع والميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات، لمحاولة إعطاء طابع سوسولوجي لهذا النوع من المواضيع.
- التعود على البحث وإكتساب معارف عن كيفية إستعمال بعض المهارات البحثية.
 - الأهمية العلمية والعملية للثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في المنظمة، ولما كانت الثقافة التنظيمية تكتسي هذه الأهمية إقتضى الأمر معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
 - طالما أن العنصر البشري يعد العنصر الأساسي وحجر زاوية المؤسسات وعامل من عوامل تطورها، فإنه من الضروري معرفة كفاءتها وتحديدتها، وكيفية تطويرها.
 - جودة الموضوع نسبيا لاسيما فيما يتعلق بدراسة تطوير الكفاءات حيث يبدو من خلال البحث والإستطلاع أن هناك ندرة في أدبيات الدراسات الإجتماعية المتعلقة بهذا الموضوع خاصة في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
 - الإيمان بالدور الكبير والعميق والفعال الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءات، ولهذا لا بد من دراسة الموضوع والكشف عن الحقائق المتعلقة به.

2 - أهمية الدراسة:

- تجتمع مجموعة من العوامل والظروف تدفع الباحث وتحفزه لإختيار موضوع ما لدراسته دون المواضيع الأخرى، يكون له علاقة بتخصصه أو الرغبة في التخصص فيه، أو لأهمية لهذا الموضوع وتكمن أهمية موضوعنا هذا في:
- تعتبر الثقافة التنظيمية مدخل حديث للدراسة وموضوع الساعة في المؤسسات الصناعية.
 - يعتبر الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية والإلتزام التنظيمي المعززة من طرف الثقافة التنظيمية لها أثر بالغ في تطوير الكفاءات.

- تلعب الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تحديد هوية المنظمة.
- تلعب الثقافة التنظيمية دور كبير وأساسي في نجاح أو فشل المنظمات.
- يعتبر المورد البشري داخل المنظمة المحرك الأساسي لنشاطها لذا وجب دراسته ودراسة الظروف التي تحيط به.

3 - أهداف الدراسة:

- مما لاشك فيه أن أي دراسة أو موضوع في مجال من المجالات يكمن من ورائها هدف، جعل الباحث يدرس ويجد فيه وقد يكون الهدف منه هو تزويد وتطوير البحث العلمي، أو إشباع الفضول العلمي لدى الباحث والهدف من دراستنا هذه هو:
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل من عوامل تطوير الكفاءات، وذلك من خلال تبيان كيفية الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وبناء ثقافة خاصة به داخل التنظيم.
- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من خلال عناصرها ومكوناتها في المؤسسة الجزائرية.
- التحقق من صدق الفرضيات المتبناة كإجابة إحصائية للإشكالية.
- التعرف على العلاقة الترابطية الموجودة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات.
- التحقق من أن للكفاءات داخل المؤسسة لها إلتزام تنظيمي، وثقافة إبداعية، ولها القدرة على المخاطرة وتحمل المسؤولية.

4 - الإشكالية:

لقد أثبتت معظم الدراسات في الوقت الراهن على أن المنظمات أصبحت عنصرا فعالا وأساسيا في المجتمع، بحيث تربطها بالمجتمع علاقة متينة ومستمرة عبر الزمان تتميز بالتأثير والتأثر من خلال الأخذ والعطاء فيما بينها، فالمنظمة كنسق أساسي من أنساق المجتمع تستمد المدخلات من موارد بشرية، وتكنولوجية، وأنظمة ومواد أولية، ومعلومات، وتخرج مخرجاتها إلى المجتمع على شكل سلع وخدمات لتسويقها، وبالمقابل يمكن اعتبار المجتمع النسق الكلي والبيئة المحيطة الذي تعيش فيه المنظمة فقد أنشأتها من أجل تلبية مختلف حاجيات أفرادها، فهي تتوفر على مجموعة من المصالح والمنافع كما تعمل على توجيه نشاطها وتؤثر فيه بدرجة معينة، وهذا عن طريق مجموعة من العوامل، ذلك أن المنظمة هي عبارة عن نظام متكامل تتكون من عدة أنساق فرعية تتمثل في النظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي والنظام الثقافي، فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة والأنساق الفرعية. وإن هذه الأنساق الفرعية هي إمتداد طبيعي لأنساق أكبر منها والمستمدة من النسق الأكبر الذي يشكل فيما يسمى بالمجتمع وكما تتبادل هذه الأنساق التأثير والتأثر فيما بينها على مستوى المجتمع، يوجد ذلك التأثير والتأثر بنفس الدرجة أو أكثر داخل التنظيم.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم التقليل من دور أو وظيفة كل نسق من الأنساق المذكورة سابقا لكن ألا تعتبر كل هذه الأنساق هي نتاج نظام كلي مركب معقد سماه تايلور بالنظام الثقافي والذي حدده وعرفه بالضبط في أنها الثقافة.

والنظام الثقافي له تأثيره الخاص على حياة المنظمات وكفاءتها بإعتباره ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعارف، والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق، والتقاليد، وكل القابليات التي يكتسبها الفرد بإعتباره عضوا في المجتمع، إذ أن هذه الثقافة هي المخزون الحي في المنظمات والتي تعمل على إنشاء ثقافة خاصة بها تسمى بالثقافة التنظيمية والتي لا تختلف كثيرا عن ثقافة المجتمع، وهذا ما يدعوا إلى الإهتمام بنسق فرعي آخر للمنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، الذي توجد به مجموعة من القيم والرموز والسلوكيات وإتجاهات خاصة به، يتقاسمها جميع أعضاء التنظيم وفي كل المستويات التنظيمية والعمل على تنميتها داخل مجموعات العمل وتعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراك شعورهم إتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم، وتأثر على أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي فقد أصبح معيار نجاح المنظمات راجع بالدرجة الأولى إلى مدى إعتناقها لثقافة تنظيمية وتمسكها بها لأنها تمثل هويتها وتختلف كل منظمة عن أخرى بإختلاف ثقافتها التنظيمية التي تكسبها خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أنها توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء

العمل، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دور كبير ومهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

والحديث عن المنظمة والثقافة التنظيمية يقود بالضرورة إلى الحديث عن أهم مورد في التنظيم، والذي يحدد سيورة الفعل الاجتماعي داخل النسق التنظيمي، وهو المورد أو العنصر البشري الذي يحمل أثناء تحاقه بالمنظمة مجموعة من القيم، والمعتقدات، والإتجاهات، وعادات وتقاليد، وثقافة خاصة بالمجتمع الذي تربى فيه، ووجود إنسجام بين ثقافة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية لا يتحقق إلا بوجود بيئة ثقافية تحمل قيم وسلوكيات ومعتقدات، تهتم بأعلى مورد في المنظمة وهو الفرد سواء من الجوانب المادية، والاجتماعية، والنفسية والإنسانية، فالفرد العامل في المنظمة قبل أن يكون وسيلة عمل فهو جملة من المشاعر والأحاسيس تؤثر وتتأثر بأبسط المعاملات الإنسانية التي من شأنها أن تكون محفزة ومدعمة للعمل بشكل فعال ويحقق الكفاءة المطلوبة، كما يمكن لها أن تشكل معوقا لأدائه والتأثير على فعاليته ومن ثم على إنتاجيته.

فالنسق الفرعي للثقافة التنظيمية يعطي الشخصية الاجتماعية للأفراد التي تعزز وتدفع روح الفريق وروح الجماعة، وتحمل المسؤولية، والمخاطرة، والإبداع والإلتزام، والولاء، والمشاركة، والمبادرة، وإبداء الرأي، ودرجة تقبل الاختلافات ومناقشتها، وبهذه السلوكيات الثقافية التنظيمية يمثل النسق الثقافي للمنظمة مصدرا للقوة، والقوة الجماعية في نسيج من المعاني المشتركة بين المنظمة والعاملين.

كل هذا جعل العديد من المنظمات تعيد النظر في ترتيب أهمية هذا المورد الهام في المنظمة من خلال إعداد إستراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية الموارد البشرية من أجل الرفع من مستوى كفاءتهم في العمل، والرفع من فعاليتهم في الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ككل.

لقد أصبح الإهتمام بجانب الثقافة التنظيمية للمنظمات حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المنظمات ذات الكفاءة العالية للوصول بالمنظمة إلى المستوى التنافسي، والمنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات التي تبحث عن طرق لإثبات ذاتها والتطور.

حيث سنحاول خلال دراستنا هذه دراسة ومحاولة التعرف على:

التساؤل الرئيسي:

- هل للثقافة التنظيمية علاقة بتطوير الكفاءات؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- كيف توظف الثقافة التنظيمية الإبداع كعامل لتطوير الكفاءات؟
- 2- هل مراعاة الإلتزام التنظيمي في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تطوير الكفاءات؟
- 3- هل تبني الثقافة التنظيمية لروح المخاطرة وتحمل المسؤولية يؤدي إلى تطوير الكفاءات؟

5 - الفرضيات:

- الثقافة التنظيمية تعمل على تطوير الكفاءات داخل التنظيم.

الفرضيات الفرعية:

- 1- للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الإبداع لدى الموظفين لتطوير كفاءاتهم.
- 2- مراعاة ثقافة الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى تطوير الكفاءات.
- 3- تبني الثقافة التنظيمية لروح المخاطرة وتحمل المسؤولية يؤدي إلى تطوير الكفاءات.

6- مفاهيم الدراسة:

التحليل المفهومي هو سيرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع يبدأ هذا بالتحديد أثناء شروع الباحث في إستخراج المفاهيم من فرضياته، يستمر هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لإستخراج الأبعاد والجوانب التي ستأخذ بعين الإعتبار، ثم يتم تشريح كل بعد وتحليله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة يمكن بعد ذلك أن يصل الباحث إلى تجميع بعض المؤشرات لإيجاد قياس تركيبى وهو ما يسمى بالدليل، وفي الأخير تأخذ بعض المؤشرات شكل متغيرات من أنواع مختلفة، قبل الخوض في التفاصيل والتشعيبات وتحقيقا لشروط المعرفة الدقيقة والموضوعية يستوجب منا تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة في إطارها المفاهيمي العام والإجرائي وهي خاصية من خصائص البحث العلمي من ضمن هذه المفاهيم:

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي نظام مشترك من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي تتبناها المنظمة، ويتقاسمها الأفراد وهي التي تعزز روح الانتماء لدى العاملين وتمنح لهم حرية التصرف وحرية المسؤولية في أداء أعمالهم، كما تعمل على تشجيع المبادرة الفردية، وتعزز روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وتنمية الإلتزام التنظيمي لهم من خلال فتح مجال المحاولة والخطأ لذلك.

التعريف الإجرائي للكفاءات: هي مجموعة من المؤهلات والقدرات الشخصية التي يتميز بها العامل داخل التنظيم كالقدرة الفائقة على إنجاز المهام وتمتعه بالمهارة والمعرفة.

التعريف الإجرائي للإبداع: هو استعداد وتميز وطاقه إبداعية كامنة لدى العاملين وتمتعهم بقدرة هائلة على الأداء الفعال وتنفيذ المهام، وخلق وإبتكار أفكار وطرق عمل جديدة غير مألوفة لحل المشاكل وتؤدي إلى تطوير المنظمة وتكييفها وتفاعلها مع كافة المتغيرات بدورها تعمل على توفير وسائل وإمكانيات لذلك.

التعريف الإجرائي للإلتزام التنظيمي: هو شعور العامل بالولاء والإنتماء للمنظمة واندماجه في العمل بإيجابية وفعالية ومساهمته في إتخاذ القرار وإحترامه لقوانين وإجراءات العمل لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية والبقاء فيها .

التعريف الإجرائي للمخاطرة وتحمل المسؤولية: هي قدرة العامل على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار لحل مشكلة ما، تحت درجة عالية من المخاطرة ، بتشجيعه من المسؤول من خلال توفير نظام الحوافز، بحيث ترتبط زيادة المسؤولية بدرجة المخاطرة.

7 - المقاربة السوسولوجية:

يعتبر الإقتراب السوسولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموع تعريف دالة البحث السوسولوجي، والهدف من المقاربة هو تقديم تحليل لخصائص البناء الاجتماعي للمنظمة بنظرية نسقية على المستوى النظري والميداني، ومحاولة تفسير العلاقات الوظيفية والمتطلبات المرتبطة بعملية تحليل الأنساق الفرعية، بإعتبار البناء الاجتماعي للمنظمة نسق تفاعلي في علاقة تعاونية ولكل نسق فرعي منه يتضمن نسق تعاونيا بداخله¹ كما يتطلب من كل نسق فرعي أداء وظائفه لتوازن وإستقرار النسق الاجتماعي أطلق عليها بارسونز بالمتطلبات الوظيفية التي يجب أن تتوفر في أي منظمة تريد البقاء والإستمرار والإستقرار في ظل وجود العديد من التطورات والتغيرات وترتكز هذه المتطلبات الوظيفية على أربع عمليات أساسية هي: التكيف، التكامل، تحقيق الهدف، والكمون.

ومن خلال ما سبق ذكره فإن الباحث يعتمد في إقترابه النظري لدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بتطوير الكفاءات لمنظمة "Géant" على البنائية الوظيفية كإطار نظري على إعتبار المنظمة أحد الأنساق الفرعية للسق العام ألا وهو المجتمع والتي تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام المتكاملة فيما بينها من أجل تحقيق التكامل داخل النسق العام وتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة فيه.

وتعتمد هذه المقاربة بإعتبار المشكلة داخل المنظمة نسقية تتمثل في طبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية التي تعمل على تطوير الكفاءات البشرية لإحداث التوازن وإستقرار النسق الاجتماعي للمنظمة في مواجهة مشاكله الداخلية والخارجية فيتم تبني المقاربة النسقية من خلال العناصر التالية:

* تعتبر المنظمة بناء إجتماعي لها صفاتها وخصائصها المميزة لها أكثر من أي نسق آخر.

¹ محمد عاطف غيث و عبد الله محمد: علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 335

*تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية داخل المنظمة حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها.

حيث أن البناء الاجتماعي للمنظمة يعمل الصناعية يعمل من خلال عنصرين هامين:

1/ ضرورة وجود ثقافة تنظيمية كنسق فرعي تعبر عن هوية المنظمة وتعمل على ديمومة و إستقرار بنائها.

2/ أهمية الكفاءات كمورد هام داخل التنظيم لتحقيق أهدافه.

هذه المقاربة تؤدي إلى نتيجتين هامتين هما:

* تعتبر الثقافة التنظيمية كنسق فرعي أساسي هام للموافقة و القبول للمنظمة وتجميع الأنساق الفرعية المكونة لهذا النسق الاجتماعي.

*تظهر قيمة الثقافة التنظيمية كنسق فرعي في ملامح التأثير والتأثر في بقية أنساق المنظمة من موارد مادية وبشرية من اجل تحقيق التكامل والتكيف.

8- الدراسات السابقة:

1- الفعالية والثقافة التنظيمية:

تتمحور فكرة هذه الدراسة حول دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، حول إبراز أهمية العنصر البشري في إنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، حيث نظر إلى الإنسان ليس من الزاوية المادية وإنما نظر إليه من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص، ربط فعالية المنظمة بالثقافة بمقارنة الثقافة المحلية بتلك الوافدة "الخارجية" نتيجة الشراكة ممثلاً في شركة "LNTI" المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب مواجهة والمركب الصناعي للحديد والصلب "إسبات Ispat" الكائن مقرها بمدينة عنابة.

طرح الباحث لهذا جملة من التساؤلات الموجهة لعمله: هل ستنجح "Ispat إسبات" عنابة -مجال الدراسة - في تحقيق الفعالية التنظيمية؟، هل ستكون هناك علاقة تبين إختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟ ، هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟

بعد التساؤلات هذه صاغ فرضية عامة إعتقد من خلالها أنه: كلما كان الإنسجام الثقافي بين المسيرين والمسيرين كلما تحققت الفعالية، ومن هذه الفرضية العامة انبثقت فرضيات فرعية وصفها الباحث بأنها صفرية يعتبر أنه لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية، ولا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي، ولا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم ولا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم في المؤسسة.

بناء على الإشكالية والفرضيات فقد رأى الباحث أن أهم طريقة لإختيار العينة هي العينة العشوائية

الطبيعية التي عدد أفرادها 48 إطار

- الفئة الثانية: وضعت 28 إطار في الفئة الوسطى الدنيا وذلك من الإطارات الإدارية وأقسام الإنتاج. وإستعان الباحث بالمنهج الوصفي حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة من الزاوية التي تهتم بموضوع البحث. حيث من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن إشكالية المؤسسة الجزائرية خاصة والإقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية "رغم أهميتها" بالقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني، كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي بإحترام والإعتناء بالثقافة الشخصية للعامل على إعتبار أنها العوامل الحساسة في إنجاح العمل⁽¹⁾.

¹ - محمد الطاهر بوباوية: دراسة الفعلية من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة، إشراف: الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2004.

2- دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير:

تتمحور فكرة هذه الدراسة بربط إشكالية التغيير ومقاومته وإستجابة المؤسسة للتغيرات التي تريد إدخالها، وعلاقته بالقبول من طرف أفرادها التي أحيانا ترفض وتقاوم هذا التغيير الذي ينشأ من خلال قيم وإعتقادات وسلوكات هؤلاء الأفراد التي تطلق عليها بالثقافة التنظيمية، أي كيف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية والتميز عن باقي المؤسسات من خلال توجه سلوكيات أفرادها بقبول التغيير وإدارة الثقافة التنظيمية وتطويرها بقبول التغيير المتبني.

في حين أن عدم تمكن المؤسسة الجزائرية في تجسيد التغيير المطلوب منها هو إهمالها أو عدم إهتمامها بثقافتها التنظيمية فطرح هذه الإشكالية من خلال السؤال التالي: ما مدى إعتقاد المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في إدارتها للتعبير عن ثقافتها التنظيمية؟ إذ تبني الباحث لذلك الفرضيات وهي لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الإعتبار الثقافة التنظيمية، تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل إنجاح عملية التغيير، إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة للتغيير، يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى ملاءمتها ودورها في فعالية المؤسسة، وكذا إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المؤسسة وإدارة التغيير.

حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات والحقائق حول الثقافة التنظيمية، وتحليل مدى الإهتمام عليها في إدارة الأعمال، و كما إستعمل الباحث إستمارة إحتوت على 42 سؤال أجراها بواسطة المقابلة، ثم إستعان في تحليل البيانات ببعض الأساليب الإحصائية، في حين إعتد في ميدان الدراسة المؤسسة الوطنية لأجهزة المراقبة لولاية سطيف Enatil، إعتد على عينة عشوائية بين مجتمع الدراسة 902 عامل حدد نسبة العينة 10%. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه يوجد هناك إهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وإشراك العامل في عملية التخطيط وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير كما يوجد إهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير ويتضح من خلال عدم الإهتمام المنظمة وحث العمال على العمل الجماعي والمشارك من خلال تنفيذ التغيير، وكذلك عدم التقرب من العمال أثناء قيامهم بتنفيذ التغيير، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المنظمة لا تقوم بتوظيف تلك التجارب السابقة الناجحة من إنتاج عملية التغيير، وهناك أيضا إهتمام ضعيف بالثقافة التنظيمية في عملية متابعة ومراقبة التغيير من قبل إدارة المنظمة ويتضح ذلك من خلال عدم حث إدارة المنظمة على الإلتزام التنظيمي بالوضع الجديد بعد التغيير وعدم تكرمهم بعد تنفيذ هذا التغيير بالإضافة إلى عدم تركيزها على قيم ومعايير المجموعة كضمان إستمرارية ذلك التغيير، هناك وجود متوسط لقيمة

الشعور بالإنتماء داخل المنظمة والتي تعتبر القيم الداعمة لعملية التغيير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبندوها الجزء 3.64 ويظهر ذلك من خلال سرعة إستجابة العمال لمهامهم وإحساسهم بأهمية وظائفهم⁽¹⁾.

3- تأثير القيم الثقافية عن الكفاءة الإدارية:

تتمحور فكرة هذه الدراسة حول دراسة القيم الثقافية وكيفية تأثيرها تنمية الكفاءة الإدارية، هدفت إلى إجراء مقارنة تحليلية بين الأنظمة الإدارية في كل من كوريا الجنوبية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكذا توضيح الفروق بين تلك الأنظمة وممارستها الإدارية، وإعتمد الباحث في ذلك على تتبع الفروق في الهويات والقيم الثقافية لتلك التجمعات، كمدخل وكعامل هام للمقارنة والربط المباشر لتلك القيم وإبراز الخصائص الإدارية الخاصة بكل نظام لمعرفة حجم التأثير ومدى إستمرارية تلك القيم في التأثير على تلك النظم وذلك في ضوء المتغيرات البيئية المختلفة، حيث إستخدم الباحث في دراسته هذه المنهج المقارن، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وهي أن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل لا ينفصل عن الهوية الثقافية للأمة ويمكن تطبيقه في المجتمعات التي تشابه ثقافتها مع ثقافة البلد صاحب النظام الإداري، وإمتاز النظام الإداري الياباني وكذلك الكوري بالتأكيد على الولاء المطلق للرؤساء والمنظمات من خلال السياسات والإجراءات المحققة للأهداف، وذلك على عكس الإدارة الأمريكية والتي تؤكد على الربحية والفردية والمنافسة، كما أن هناك تأثير مباشر للقيم التنظيمية السائدة في المنظمات اليابانية والكورية على النظم الإدارية خاصة قيمة الولاء التي تعد من المشكلات الكبيرة التي تواجه الإدارة العربية⁽²⁾.

9 - توظيف الدراسات السابقة:

إن الهدف الأساسي من إعتماد هذه الدراسات يتمثل بشكل أساسي في مقارنة النتائج للدراسات وتحديد الباحث للجوانب التي يمكن أن تضيفها دراسته في الموضوع الذي تناولته الدراسات السابقة ويمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- ساعدتنا هذه الدراسات على بناء الأدوات التي ينم من خلالها جمع البيانات.

¹ - هدار الحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف: زين الدين بروش، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، 2006.

² - الخزندار جمال الدين: تأثير القيم الثقافية على الكفاءات الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، مجلة الإداري، العدد 56، عمان، معهد الإدارة العامة، 1990.

- أعطت هذه الدراسات وخاصة الجزائرية منها رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة.
- ساعدت هذه الدراسات الباحث على بناء أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات بحثه وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.

وعليه فإن الدراسات التي تم الإشارة إليها ركزت على جوانب معينة في دراسة ظاهرة الثقافة التنظيمية، حيث ربط محمد الطاهر بوبايا الفعالية بالثقافة التنظيمية ويعتبر أن العامل أو المورد البشري العامل الأساسي لنجاح المنظمة دون رد الاعتبار إلى أن هذا العامل يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية الأخرى لذي لا يمكن أن نحمل على عاتقه مسؤولية نجاح المنظمة، كما ركزت دراسة الهدار حسن على دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ويعتبر أن مختلف القيم والسلوكيات والمعتقدات التي يحملها الفرد داخل التنظيم هي نتيجة للثقافة التنظيمية دون رد الاعتبار بأن هذا الفرد قبل أن يكون موظف داخل التنظيم فإنه فرد ابن مجتمعه والبيئة التي تربى فيها، أما دراسة الخزندار فركزت على إجراء المقارنة بين الأنظمة الإدارية الكورية واليابانية والولايات المتحدة في كيفية تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية فكان تركيز هذه الدراسة على وجه الخصوص على الأنظمة وليس على الكفاءة، وكما حصر مفهوم الكفاءة في مجال الإدارة فقط.

إن جملة هذه الملاحظات وجهة الباحث ودعمته لفهم موضوع دراسته وأبعاده حيث ركز دراسته على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الإبداع والالتزام التنظيمي والمخاطرة وتحمل المسؤولية كأساس لبناء تلك العلاقة من خلال تجسيد هذه الأبعاد كسلوكيات ومدى تعزيزها من طرف الثقافة التنظيمية وعلى اعتبار أيضا أن الكفاءة تتواجد على مستوى الفئات السوسيو مهنية الثلاث.

10 - منهج الدراسة:

إن الهدف الأساسي للدراسات العلمية عامة والدراسات السوسيو لوجية خاصة هو الرغبة في الوصول إلى حقائق علمية والبرهنة عليها، وإتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق حول الظاهرة موضوع البحث. فالمنهج يعني: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة"⁽¹⁾ كما يعني: "فن التنظيم

¹-عمار بو حوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99.

الصحيح سلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين⁽¹⁾.

حيث أنه للوصول إلى الحقيقة، في ضبط مساعي وأهداف وأبعاد وأسئلة وفروض الدراسة، تقضي أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع لجمع المعلومات ولمقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة⁽²⁾.

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً إتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة.

ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها إستناداً للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم⁽³⁾.

وفي دراستنا هذه حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات، نود معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية وتشخيص الكفاءات، ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين داخل المنظمة الصناعية.

- تحليل وتفسير الإبداع كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، ومدى تنمية روح الابتكار، وروح الفريق.
- تحليل وتفسير الإلتزام التنظيمي ومدى تعزيزه لروح الإلتزام والولاء التنظيمي والمساندة والتشاور، وإحترام الوقت والإنضباط في العمل.
- تحليل وتفسير البيانات الميدانية حول درجة المخاطرة وتحمل المسؤولية، وتعزيز حرية إبداء الرأي، والمشاركة في إتخاذ القرار، والقيام بالعمل بدون رقيب...

11 - تقنيات الدراسة:

1 - جمال معتوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الاجتماعي، ط1، بن مرابط، الجزائر، 2009، ص 119.

2 - عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، دط، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 24.

3 - سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012،

لجمع المادة العلمية الميدانية إستخدامنا الإستمارة والملاحظة بغية معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بتطوير الكفاءات.

• إستمارة الإستبيان:

تعرف الإستمارة "بأنها نموذج يضع مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"⁽¹⁾.

وتعرف أيضا: "بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد بإستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي، وهي وسيلة للدخول في إتصال مع مختبرين بواسطة طرح أسئلة عليهم بنفس الطريقة بهدف إستخلاص إتجاهاتهم وسلوكاتهم"⁽²⁾.

وإستخدامنا هذه التقنية كأداة رئيسية في جميع المعطيات حول الثقافة التنظيمية وكيفية تطويرها للكفاءات وكانت الأسئلة المطروحة في الإستمارة تهدف إلى:

- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة.

- معرفة تأثير هذه الثقافة على الكفاءة المهنية.

حيث تم تصميم هذه الأداة بناء على مجموعة من المعطيات، وتحتوي هذه الإستمارة على 29 سؤال وتتوزع هذه الأسئلة في 4 محاور أساسية وهي:

* محور البيانات الشخصية: ويشمل هذا المحور على بيانات الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني الأقدمية، والهدف من هذه البيانات هو الحصول على بطاقة بيوغرافية حول مجتمع الدراسة.

* محور الإبداع وتطوير الكفاءات: يتضمن هذا المحور على 7 أسئلة من 06 إلى 12 والهدف من هذا المحور هو معرفة مجالات الإبداع داخل المنظمة طرق تشجيع الإبداع نوع الإبداع وهل المنظمة تفتح مجال للمحاولة والخطأ وهل تخصص نظام حوافز خاص بالمبدعين وبرامج تكوينية للرفع من مستوى إبداعهم.

1 - رشيد زرواني: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة، عين ميلة، الجزائر، 2007، ص 220.

2 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 204.

* محور الإلتزام التنظيمي وتطوير الكفاءات: يتضمن هذا المحور على 9 أسئلة من 13 إلى 21، والهدف من هذا المحور هو معرفة واقع الإلتزام التنظيمي لدى العمال، ومدى تعزيز الثقافة التنظيمية سلوكيات تنظيمية للعمال تتمثل في (الإلتزام، الولاء، القانون الداخلي، إحترام وقت العمل، أداء ساعات إضافية، جو العمل، المساندة والتشاور).

* محور المخاطرة وتحمل المسؤولية وتطوير الكفاءات: يتضمن هذا المحور على 8 أسئلة من 22 إلى 29 والهدف من هذا المحور هو معرفة درجة المخاطرة لدى العمال وتحملهم المسؤولية في ظل ثقافة تنظيمية تفتح مجال للمشاركة في إتخاذ القرار، المبادرة لحل المشكلات، العلاقة مع المسؤول المباشر، حرية إبداء الرأي، والقيام بالعمل بدون رقيب.

• المقابلة:

هي ذلك اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء ومواقف محددة⁽¹⁾.

وهي تبادل لفظي بين الباحث والمسؤولين داخل المنظمة الصناعية، بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول العلاقة البحثية، مع تدوين الإجابات من طرف الباحث، حيث إستعمال هذه الأداة ثانوي، للحصول على معلومات لم يتمكن الحصول عليها عن طريق الإستمارة، والتي تتعلق بآراء وإتجاهات المسؤولين لمفهوم المنظمة الصناعية وكيفية عملها لخلق ثقافة إبداعية لدى العمال، وتنمية الإلتزام التنظيمي لديهم وفق قاعدة الإنضباط الذاتي، وتشجيعهم على المخاطرة وتحمل المسؤولية، كل ذلك لبناء ثقافة تنظيمية تطور الكفاءات، وكل ذلك ضمن دليل المقابلة الذي يحتوي على 14 سؤال، حيث بدأت المقابلة بإعطاء فكرة حول موضوع الدراسة، ثم طرح الأسئلة مع تسجيل الباحث لتلك الإجابات.

• الملاحظة:

إعتمدنا في تقنية الملاحظة التي تعتبر تقنية مكملة لأداة الاستمارة والمقابلة على رصد بعض الملاحظات الخاصة بعلاقات العمال وسلوكياتهم، وأفعالهم وطريقة تسييرهم للعمل وطريقة تنظيم العمل، والترتيب الداخلي لورشات العمال، وبعض الملاحظات الخارجية كالبيئة المحيطة بالمصنع على تنمية المجتمع على كافة المجالات

¹ - فضيل دليو وآخرون: الأسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، د ط، منشورات جامعية قسنطينة، 1999، ص 191.

وبواسطتها تمكنا من الوصول إلى معطيات جديدة من خلال مقارنة المعلومات والبيانات التي تحصلنا عليها من الوثائق والسجلات مع آراء ومواقف العمال حيث بدأت هذه العملية ابتداءً من إتصالنا بالمؤسسة "Géant" من خلال المقابلات التي تمت مع العمال، في مختلف الأقسام.

12 - عينة الدراسة وكيفية إختيارها:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتمكن الباحث في إتخاذ حكم مناسب حيالها، إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جداً لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

ويتوقف صدق البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في إختيار عينة بحثه، وباعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات إجتماعية مهنية (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ) فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي **العينة الطبقية العشوائية**، والتي تعتبر إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.

يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم إختيار وحدات عينة البحث عشوائياً من كل مجموعة⁽¹⁾.

نعتقد أن هذا النوع من المعاينة يتناسب وأهداف البحث، كون الثقافة التنظيمية تؤثر على تطوير الكفاءات في جميع الفئات المهنية الثلاثة في الهيكل التنظيمي، فلمعرفة كيفية تطوير الثقافة التنظيمية للكفاءات يجب إستطلاع آراء وإتجاهات كل الفئات المهنية حول الثقافة التنظيمية وتحديد لها خصائص الإبداع والإلتزام التنظيمي، والمخاطرة وتحمل المسؤولية لدى العمال، حيث إستعملنا أداة الإستمارة الموجهة للفئات المهنية الثلاث (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ) كتقنية رئيسية، وكما إعتدنا على المقابلة والملاحظة كتقنيتين مكملتين لجمع المعلومات.

¹ - بلقاسم سلاطينية، حسان الجليلي: منهجية العلوم الإجتماعية، د ط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2004، ص

يتكون مجتمع البحث من 212 عامل، لجأنا إلى عملية المعاينة الطبقيّة العشوائية، حسب الفئات الإجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): جدول يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة

الفئة	العدد
الإطارات	10
عمال التحكم	54
عمال التنفيذ	148
المجموع	212

حدد نسبة العينة التي تختار من مجتمع البحث البالغ عدد العمال (212 عامل) بنسبة 30%، نختار هذه العينة بقاعدة:

$$212 \times 30\% = 63,6 \text{ عامل بالتقريب } 64 \text{ عامل}$$

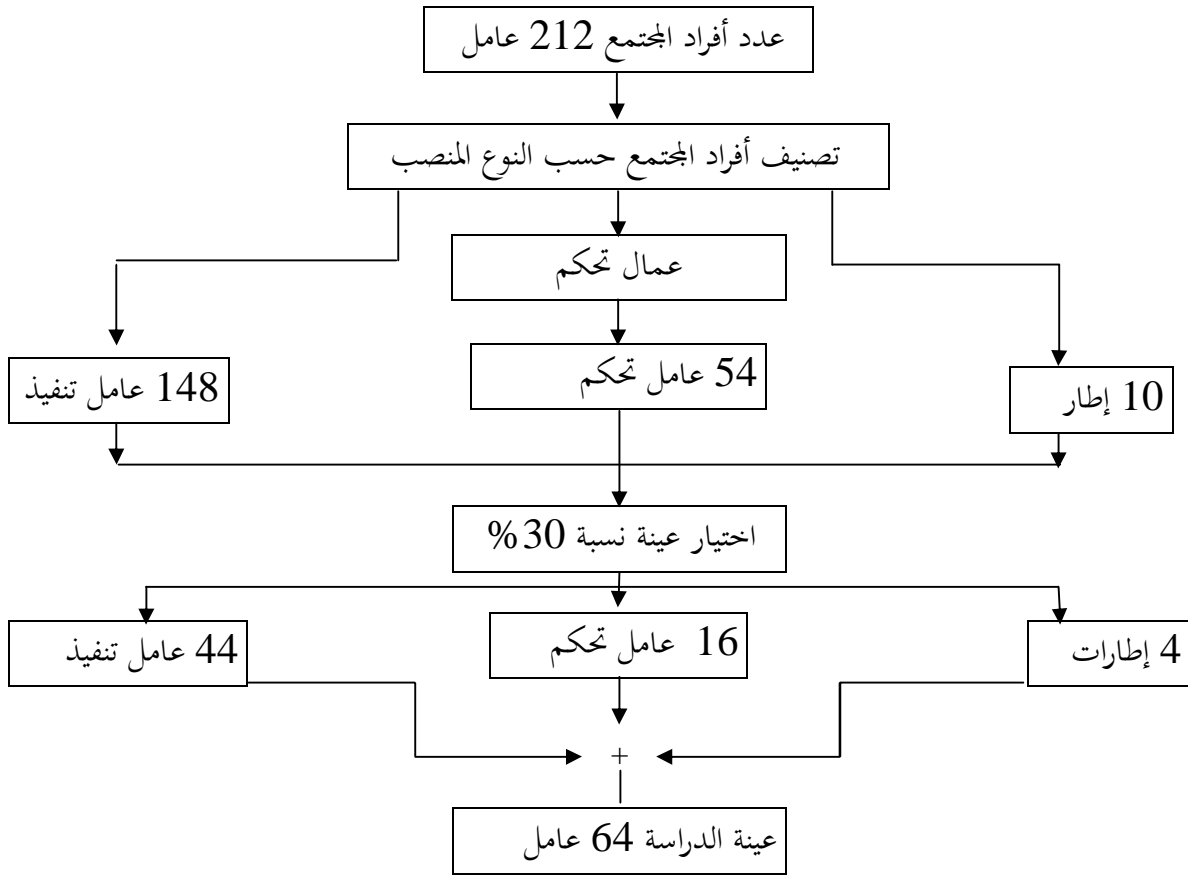
وعلى اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات وطبقات اجتماعية مهنية ثلاث، فإنه بنفس الطريقة، بنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (إطارات، عمال تحكم، عمال التنفيذ)، لتحقيق المعاينة الطبقيّة العشوائية المحدد في هذه الدراسة التي يمكن إيضاحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): يبين طريقة المعاينة

الفئة	العدد	نسبة العينة 50%	عدد أفراد العينة
إطارات	10		4
عمال تحكم	54		16
عمال تنفيذ	148		44
المجموع	212		64

فيمكن توضيح عملية المعاينة العشوائية الطبقية من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (01): يوضح طريقة اختيار العينة



خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل والخاص بالإطار المنهجي للدراسة، وبعد صياغة الإشكالية في إطارها النظري، وبعد صياغة فروضها، وبعد عرض مجمل الخطوات المنهجية الإجرائية لها، سوف نحاول تسليط الضوء في الفصول النظرية اللاحقة على الترتيبات النظرية في محود ما تمكّننا الحصول عليه من مراجع حول ظاهرتي الثقافة التنظيمية والكفاءات ثم عرض أهم النظريات التي مثلت الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم.

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية النسق العام داخل المنظمة الذي هو عبارة عن نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء، تتكون من نسق تفاعلي يقرر فيه أفراد المنظمة أنماط السلوك المتبع، وقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة، باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع التنظيم، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضاؤها من الإلتزام والإنضباط والإبداع، والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز ذو كفاءة عالية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وستتطرق في هذا الفصل إلى محاولة التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ونشأتها وأهميتها وكذا عناصرها وخصائصها و العوامل المحددة لها كما سنحاول التعرف أيضا على أنواع ومستويات ووظائف الثقافة التنظيمية وكيفية تكوينها ووسائل تطويرها وأبعادها.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية نشأتها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

أولاً: تعريف الثقافة.

الثقافة مفهوم واسع، وذو جوانب متعددة، عرفت عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ويمكن عرض بعض منها في مايلي:

فمن التعريفات الأولى للثقافة تجد تعريف الأنثروبولوجي "TAYLOR" إذ يعتبرها بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".

ومن أبرز التعريفات التي قدمها العلماء بعد تايلور، والذين أضافوا وعدلوا في تعريفه السابق، نجد لدى "والاس" WALLACE أن الثقافة هي: "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة".

ويعرف كروبير (Kroeber) الثقافة بأنها: "مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقنيات، والأفكار والقيم، والسلوك الذي تؤدي إليه".

ومن بين أكثر تعارف الثقافة شيوعاً، وأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين، تعريف "كوفايرون" (F.Kovairon) الذي يرى 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 والسياسي".

وبجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته، وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتاجاً لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر.⁽¹⁾

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون في علم الاجتماع التنظيم بموضوع الثقافة التنظيمية، بوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن تجد تعريفاً

¹ - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 106-107.

بسيطا يصنفها ويعرفها تعريفا شاملا وقاطعا بسبب تعدد جوانبها وأبعادها، حيث يمكن تعريفها بأنها: " هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تمثل مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة ". (1)

ويمكن تعريفها أيضا: "هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم، تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ". (2)

ويعرفها شيرمير وزملاءه بأنها: "عبارة عن نظام القيم والمعتقدات المشتركة، والتي تنمو وتتطور داخل المنظمة وتوجه سلوك العاملين فيها ". (3)

ويعرفها "ويليام أوتشي" (William Ouchy) بأن: "الثقافة تنطوي على القيم التي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العمال ". (4)

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

أولا: تطور إستعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.

أستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business week"، وأدرجت مجلة "Fortune" و كنا خاصا تحت عنوان "Corporate culture"، إلى أن جاء الباحثان (T.E deal A.A Kennedy) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "Corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبوبكر: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دط، السدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 346.

² - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، السدار الجامعية، مصر، 2000، ص 131.

³ - قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005، ص 166 .

⁴ - علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 220.

فيما يذكر "هوفستيد" في ذلك أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلى في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين إثنين هما: ثقافة المنظمة (Kennedy Corporate culture: deal) وكتاب البحث عن الامتياز "لترز وترمان" (In search of excellence)، وفي مطلع التسعينيات تزايد إهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

ثانيا: تزايد الإهتمام الميداني بثقافة المنظمة.

لقد زاد الإهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال إستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل إتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والإبتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. (1)

وتعمق أكثر هذا الإهتمام بعد ظهور نظرية Theory Z Culture (z) حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير هذه النظرية لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. (2)

بالإضافة إلى العديد من النظريات والأخرى منها نظرية "روح الثقافة" التي تنطلق هذه النظرية من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة، وتشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في حدته القيادة ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملهم مع القادة والزلاء داخل المنظمة. (3)

1 - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة، 2006، ص 11.

2 - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دط، مصر، 2000، ص 417.

3 - سامية الساعاتي: الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 240.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي تأثر في سلوك أفراد المنظمة، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة عن هذا التراكم تتشكل المهارة، وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في الأوجه التالية:

- 1- تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات.
- 2- تحقيق إنتماء الأفراد للمنظمة وتحفيزهم لها.
- 3- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين.
- 4- تحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم.
- 5- تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.
- 6- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي بإتجاهات وسلوكيات الأفراد.⁽²⁾
- 7- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- 8- تحديد مجالات الإهتمام المشترك.
- 9- التعرف على الأولويات الإدارية.
- 10- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- 11- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- 12- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- 13- تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستغناء.
- 14- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- 15- توفير إدارة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الإتجاهات المرغوبة.⁽³⁾

¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، د ط، عمان، الأردن، 2004، ص31.

² - موسى خليل: الإدارة المعاصرة(المبادئ، الوظائف، الممارسة)، ط1، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2005، ص 42.

³ - ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات نماذج تطبيقات، ط، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص 64.

16- العمال بالمنظمات لا يؤدون أعمالهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم ومع الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها أيضا ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم على إتباعها.

17- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

18- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل: الابتكار، التميز، والريادة.

19- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها، وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.⁽¹⁾

¹ - محمد بن غالب العوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنجاز التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف: مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها والعوامل المحددة لها. المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية.

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية، التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولها عدة عناصر تتمثل في:

1- المراسم والشعائر: المراسم هي أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر وطقوس وأساطير في ثقافتهم، مثلا إجراء إحتفال سنوي لتكريم أفضل موظف، والشعائر هي مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافة متنوعة في حدث معين يتم القيام به خلال التفاعل الإجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا: طقوس إلتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول، أو إجتماع غداء أسبوعي غير رسمي (informel) لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.

2- القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

أما الأسطورة (الخرافة): فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا ولكن مقبولا لحدث شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا¹، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.⁽²⁾

3- الهيكل التنظيمي: يمثل خطوط السلطة والمسؤولية والإتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة³.

¹ Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique National, Alger P 52.

² - Steven L. MC Shame & Mary Ann Von Glinow, Organisationnel behavior, Mc Gram Hill ,USA, 2000, P502 .

³ - شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، إشراف: أونيس عبد المجيد، 2009، ص 28

4- الدلالات أو الرموز المتداولة بين العاملين: والتي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال

تصميم المبنى والمكاتب ، كما أنها لا تتخطى مجرد التصميم المادي والذي تظهر عليه المنظمة من خلال مكاتبها وإعلاناتها وحتى الزي الذي يظهر به العاملون إلى التصميمات غير الظاهرة للعملاء كأماكن إنتظار العاملين دورات المياه الخاصة بالعاملين، أماكن الصيانة والمخازن¹.

5- مراكز السلطة التنظيمية: والتي تحدد من يتخذ القرار، العلاقات التنظيمية، الرؤساء والمرؤوسين والمسافة

الموجودة بينهم، مصادر السلطة، ومسافات السلطة بين المستويات التنظيمية، حدود التفويض وصلاحيات تحمل المسؤوليات بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين.

6- نظم الإتصالات والمكافآت والتحفيز: الإتصالات تتكون من حيث القدرة على خلق طريقة مقبولة

للتحاور وتبادل الآراء والمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين²، والمكافآت والتحفيز تتمثل في نظام الثواب المادي والمعنوي مقابل السلوك الإيجابي المرغوب³.

7- لغة المنظمة: وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات

الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط، كذلك الإختصارات والإستعارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين، ولو تم ترجمة هذه اللغة إلى مجموعه من القيم لتبين للإدارة العليا مجموعة من القيم والمفاهيم السائدة والتي قد تختلف تماما عن القيم التنظيمية المرغوبة.⁽⁴⁾

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

يتفق الكثير من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وأن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

¹ العلاق بشير: مبادئ الإدارة، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص201

² العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنموية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص129

³ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 82-83

⁴ - أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، دط، القاهرة، 2008، ص 69-70.

1- الإنسانية: يعد الإنسان الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تشكل من المعارف والحقائق والمدارك، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم¹.

2- الإكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أم في المدرسة أم منظمة العمل، ويتم إكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة ومن خلال صلاته و علاقته وتفاعله مع الآخرين.⁽²⁾

3- الإستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الإستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فتاء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة. ويساعد على إستمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين ذلك لإنتقالها من جيل إلى آخر حتى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على إستمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.

4- التراكمية: يترتب على إستمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعدّد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وإنتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة

¹ - كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، إشراف د. زين العابدين بروش، 2003 ص19

² - عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85.

مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.⁽¹⁾

5- الإنتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصور كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الإحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات إنتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الإجتماعية، والطبيعية المحيطة بها، لذا يرى فير و زملاؤه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على إنتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل بها الإنسان في إنتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الإجتماعية.⁽²⁾

6- القابلية للإنتشار: يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة إنتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الإنتشار مباشرة عن طريق إحتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق إحتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الإنتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاتهم.

وتنتشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن إنتقال الهياكل التنظيمية، والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من إنتقال المفاهيم، والإتجاهات والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

7- التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد، والإلتحام لتشكيل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات التنظيمية.⁽³⁾

8- القابلية للتغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير إستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، ويحدث التغيير إلى

¹ - إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، د ط، دار الثقافة العربية، الدوحة، 1986، ص 93.

² - محمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، إشراف: فنجي محمود، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 21-22-23.

³ - ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، د ط، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326.

كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وببطء في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.⁽¹⁾

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المنظمة وتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها:

- 1- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من إهتمامات وقيم ودوافع وإحتياجات وأهداف.
- 2- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع إهتماماته وقيمه ودوافعه، وكما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- 3- البناء التنظيمي للمنظمة وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الإجتماعات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة.
- 5- المفاهيم والتصورات السائدة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الجهات أو الأطراف الخارجية.⁽²⁾

* ويرى جمال الدين المرسي في كتابه الثقافة التنظيمية والتغيير أن هناك ستة محددات أخرى للثقافة التنظيمية وهي:

- 1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانب آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2- الحجم size: لا يعني دائماً إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم.
- 3- التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمائية مثلاً على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

¹ - عبد الله جلي: المجتمع والثقافة الشخصية، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 57.

² - جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 352.

4- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5- **البيئة:** فالطريقة التي تختار المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...إلخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافته.

6- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.⁽¹⁾

¹ - جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، د ط، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 29.

المبحث الثالث: أنواع ومستويات ووظائف الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، حيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم إعتناقها وتقبلها من جميع أو من غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم بقوة إبتجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة⁽¹⁾، ويمكن إبراز ذلك في الأنواع التالية:

1- الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات، (geer hifstede 1980) و (philip selznik 1957) وجود إرتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في المؤسسة ذات ثقافة قوية، يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة، ويمكن ملاحظة أن النمط أو الأسلوب وقيم الثقافة القوية تبقى وتضل ثابتة وتعتبر في حالة التغيير ركنا أساسيا في هذه العملية.

إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المنظمة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد إحترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل، تعتبر مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة عن بعض التطبيقات التي تمليها الثقافة لثمين العمل.

إن المنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك بالإستناد إلى قواعد ضمنية ومرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، فإستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة وذلك بتكريس معظم وقتهم وتوضيح فلسفة المؤسسة.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

* **الثقة:** تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 361.

* الألفة والمودة: يمكن لها أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم⁽¹⁾.

2- الثقافات الضعيفة:

هي ثقافة لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة الصعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.⁽²⁾

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي.⁽³⁾

3- الثقافات المتكيفة:

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن وإستقرار المنظمة لا يعتمد في هذا على قوتها، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة (المحيط) وتكيفها معه، أي مدى ملاءمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة، أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري وتوجيه سلوكياته مع الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الأفكار الذي تدرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة كلما زاد من توازن النسق الإجتماعي للمنظمة هذه النظرة تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف، لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الإدارية التي تعمل على تعزيز وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة للتكيف مع البيئة الجديدة.⁽⁴⁾

¹ - علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، المرجع السابق، ص 225.

² - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 145.

³ - أحمد بوشناق وأحمد بومهي: أثر البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 06.

⁴ - يوسف جعلولي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: الفضيل رتيبي، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2007، ص 63.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.

ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع الصناعة أو النشاط، المنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة وفهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.⁽¹⁾

1- ثقافة المجتمع:

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

2- ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة في منظمة ما تجدد في نفس الوقت تعشها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثيراً مميزاً على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران وغيرها.

3- ثقافة المنظمة:

وعادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في الواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن

¹ - يوسف جغلولي: نفس المرجع، ص 68.

أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والإفتراسات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمل تواجدهم في المنظمة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل التنظيم وتسعى إلى إتمامها وتحسينها في الواقع، فهي تتجه نحو غرض معين يكون بصفة عامة وثيق الإتصال بالقيم الثقافية للمجتمع وتتخلص هذه الوظائف فيما يلي:

1- لها دور هام في تعريف وتبين الحدود التنظيمية لكل تنظيم أو جماعة عمل، فهي بذلك تخلق الاختلاف بين المنظمة والآخرين.

2- تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله⁽²⁾.

3- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

4- تسهيل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

5- تعزز إستقرار النظام وتشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.

6- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل على ربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل⁽³⁾.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 15-16.

² - محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: الهاشمي مقراني، جامعة الجزائر، 2005، ص 57.

³ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 330-331.

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها للكفاءات. المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الإتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية. ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي:

1- **منشئ الشركة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية بدنياميكية وقيم مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

2- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة ببحر المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها والسوق الذي تتعامل فيه، وتحمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

3- **الإتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية بإتصال مجموعات العاملين مع بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وبإختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة⁽¹⁾. ويتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على إختيار العاملين الجدد ويتطلب ذلك عدة خطوات منها:

- ضرورة الحرص والجدية في إختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة، بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

¹ - أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، رسالة منشورة، إشراف: يوسف عبد عطية بحر، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 24-25.

- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من إنتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العمال للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العمال للقيام ببعض الأعمال خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة⁽¹⁾.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة إتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- إختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح في عملية الإختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أنه لا يكون هناك تداخل بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالية.

3- المخالطة الإجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة⁽¹⁾.

¹ - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 26.

المطلب الثاني: وسائل تطوير الثقافة التنظيمية للكفاءات.

لتطوير ثقافة المنظمة يجب تغيير الافتراضات والأساسيات، والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وقد قدم (porter and steers) أربع وسائل تساهم في تطوير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

أولاً: مشاركة العاملين:

تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة، فهي تشجيع على الإنغماس في العمل مما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاهه نتيجة الأعمال، ويزيد إلتزام الفرد في الجانب النفسي، فالمنظمات التي تهيمى مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية إتجاه العمل وزيادة إنتمائهم له.

ثانياً: الإدارة عمل رمزي (ريادي):

يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة... فمثلا العاملون يريدون معرفة ماهو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة، وسماع السلطة، والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا، والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله.

ثالثاً: المعلومات على الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصراً هاماً في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعاً: نظم العوائد والمكافآت الشاملة:

نظم العوائد لا يقصد بها المال فقط، وإنما تشمل الإحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والإلتزام للمنظمة التي يعمل لها ورفع روحه المعنوية، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية (Intrinsic) والعمل والشعور بالإلتزام للمنظمة⁽²⁾.

¹ - أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: مرجع سابق، ص 26.

² - محمد بن غالب العوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 25-26.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية.

يرى "هوفستيد" أن المنظمة مرتبطة بالثقافة، وأن كل شخص بثقافة معينة سيفضل نوعا معيناً من هيكلية المنظمة، بالتنسيق مع قيمه ويلي حاجاته، تعد مرجعاً قاعدياً فكرياً بقيم ومبادئ يستند إليها لتوجيه أفكاره وأفعاله وآرائه، وأقواله وسلوكياته، أو بالأحرى تحكم علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة، وعلى هذا الأساس قام "هوفستيد" بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الفردية مقابل الجماعية:

إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على المدى الذي يعرف به أفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كأفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات.

والفردية هي سمة لثقافة يؤكد فيها الأفراد على الإعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم، ولكن على العكس فإن الجماعية هي سمة لثقافة توجه الأشخاص تجاه ما هو خير للمجموعة، ففي الثقافات عالية الجماعية فإن الأفراد تعتني بالآخرين بمجموعاتهم ويتوقعون أن يعتني الآخرون بهم.

ثانياً: مسافة السلطة:

هو المصطلح الذي يستخدمه "هوفستيد" ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها للتوزيع غير عادل للسلطة، فهناك بعض الأشخاص في الدول ذات مسافة السلطة المرتفعة لا يفكرون في تخطي رؤسائهم فهذه الشعوب يظهر الموظفون قدراً كبيراً من الإحترام لأشخاص ذات السلطة، ويعطون وزناً كبيراً لرموز الجاه ولدوي الألقاب⁽¹⁾، فيعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ، وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسؤول. في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى فالعمال في هذه الحالة مستعدون ليتخطوا رؤسائهم فبرغم من أن الرؤساء لديهم السلطة إلا أنهم لا يحظوا بهيبة رؤوسائهم لهم⁽²⁾.

ثالثاً: تفادي عدم التأكد:

أو بعد تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والإرتياح

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 438-439.

² - عبد الناصر محمد على محمود: إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، داينك للطباعة، مصر، 2005، ص 137.

للمواقف الغامضة، أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها يسمح هذا المتغير بقياس درجة تقبل أفراد منظمة ما للجانب اللاتوقعي والمخير لبعض الأحداث، فالأفراد ذوي مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع من القلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر توقعها لذا يلجؤون إلى سلوكيات صارمة، للتخفيف من حدة عدم اليقين وكذا التصديق على حقائق مطلقة يحاولون بذلك الإحتفاظ بوضع مريح بالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ كما أن الإنحرافات غير مقبولة.

وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبرمجون (مبدعون) لمواجهة وضعيات غير مهيكلية.

رابعاً: بعد الذكورية مقابل الأنثوية:

تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الإجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تبني هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط، بل تسمح بقياس الأهمية التي تعطىها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، فدرجة الذكورية أو الأنثوية تحدد نمط التأسيس الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكورة العمل المؤنس هو الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح، أي هناك ميل إلى إستخدام القوة للحيازة لمتعكس القيم وصفات البطولة والنجاح المادي، وإتجاه منخفض نحو رفاهية الأعضاء الآخرين.

أما ثقافات الأنثى ترمي إلى سياسة تأسيس العمل بتوليد روح التعاون لدى العمال وإقامة إجتماعات ممتعة، أي تشير إلى العلاقات الإجتماعية المتسامحة⁽¹⁾.

في المقابل هناك تصنيف آخر لأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث قام كل من "أوريلي، شاتمان، كالدويل"، بتحديد 7 أبعاد للثقافة التنظيمية هي:

- 1- الإبداع: هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة.
- 2- توجيه الفريق: أي تحديد المعالم الهامة التي توجه فريق العمل لأداء المهام المنوطة بهم.
- 3- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الإبتكار والتجريب والمبادرة وتحمل المخاطر والمغامرة.
- 4- الإلتزام: هي الدرجة التي يكون فيها أعضاء التنظيم مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار إنتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها، وثقافة المنظمة تؤثر في درجة الإلتزام والإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم.

¹ - يوسف جلغولي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، مرجع سابق، ص 74.

5- الثبات: يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقاليد وإفتراسات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.

6- الإحترام: هو من ضمن مكونات الثقافة التنظيمية التقدير المتبادل بين كل كم أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.

7- التكامل: أي جميع مكونات الثقافة التنظيمية مرتبطة ببعضها البعض⁽¹⁾.

¹ - أطلع عليه بتاريخ 20-02-2013، www.s6am2k.com/alriyadch2

خلاصة:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير السلوك الاجتماعي، والفعل الاجتماعي ومعرفة قدرتها على تحقيق الاندماج الداخلي، يعبر هذا الإطار عن عقلنة جماعية لأسلوب العمل داخل المنظمة في حل المشاكل التي تواجهها، في إطار نسق تفاعلي متكامل، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً إستراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال نشرها وترسيخها في سلوكيات العمال بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل وذلك من خلال نوع الثقافة السائدة في المنظمة وكما تساعدنا على فهم مستوياتها وأبعادها، وعناصرها كونها الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه الكائنات الاجتماعية المكونة للمنظمة.

تمهيد:

إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وبتقويم أدائها وصيانتها، لذلك يعد رفع الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور إهتمام غالبية المؤسسات إذ أنه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه، وبالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة وتطوير منتجاتها بالإعتماد على مهارات وكفاءات المسير الكفاء.

وستتطرق في هذا الفصل إلى محاولة التعرف على ماهية الكفاءات وتطور مفهومها وأنواعها وتشخيص الكفاءات، وكذا أهمية الكفاءات وخصائصها وأهمية تطويرها وأهداف تطوير الكفاءات، كما سنحاول التعرف أيضا على أساليب ووسائل تطوير الكفاءات ومراحل وعوامل تطوير الكفاءات ومعوقاته.

المبحث الأول: الكفاءة تطور مفهومها وأنواعها وتشخيص الكفاءات.

المطلب الأول: تعريف الكفاءات

لقد جاءت عدة تعاريف للكفاءة منها:

الكفاءة هي مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن، وأيضا تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" (1).

ويعرفها كل من "hamel" و "hachalad": "بأن الكفاءات المحورية تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية".

ويعرفها أيضا "لوريندو" و "طارندو": "الكفاءة هي الإستعداد والقابلية للتوظيف بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة".

ويعرفها "Mined parter" و "wile": "الكفاءة تكمن في تلاقي الأبعاد الموضوعية، العمل والإختيار والتدريب... إلخ مع الأبعاد الذاتية للنشاط (المعرفة، الخبرة... إلخ)" (2).

المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءة

من النادر أن نحدد تاريخ ميلاد تيار فكري بصفة عامة، خلال السنوات السبعينات في الظروف الإقتصادية الأمريكية وبعدها في أوروبا ظهرت فكرة الكفاءة إذن خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية كانت الكفاءة محرك حقيقي للنضال للفائدة الجماعية، المناجنت العلمي، ومبادئ الإنتاج الإجمالي والإختصاص المهني يجددون نجاح المنظمات خاصة والإقتصاد عامة.

هيئة الأسواق العالمية تغيرت كثيرا بعد تطور الأسواق الجديدة في اليابان في غرب شرق آسيا، في إفريقيا وفي الهند، كانت المنظمات الأمريكية والأوروبية مؤسسة ومنظمة تنظيما جيدا، وكانت تواجه منافسة حادة

¹ - رحيم حسين: التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكر، العدد 07، 2005، ص 174.

² - سمالي محضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، إشراف: عبد المجيد قدي، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 136-137.

فحاولت إيجاد طرق أخرى وعلى طرق أكثر مرونة وتهتم كثيرا بكفاءات الأفراد وأفواج العمل، وتعتبر كعوامل النجاح في إحدى البلدان كالمملكة المتحدة.

بإنجلترا « national vocation qualification » قد أعدت معايير تعرف شروط التعيين للوصول إلى تشغيل معين، وتحمل المسؤوليات هذه التأهيلات عرفت لدى العمال لتأسيس قدراتهم لإثبات كفاءة معينة في الأوضاع الواقعية وأعتبرت كخيرات للتأهيلات الخبرة عن طريق التكوين المهني، هذه العمليات اعتمدت على الوصف الدقيق للكفاءات لمختلف الوظائف المختصة، ووضعت إختبارات صارمة لمراقبة العمال إذا كانوا يتجاوبون مع المعايير، وهذا يولد طريقة مندمجة مطبقة في الوظائف اليدوية التقنية الإدارية والتسرية.

هذه التطورات لاسيما في المملكة المتحدة كانت لها إنعكاسات في الولايات المتحدة الأمريكية أين أنشئ في 1994 لجنة مكلفة بوضع وطني لمعايير القدرات والكفاءات.

المعايير هي نفسها قاعدة النظام ويختص بتعريف معايير لمستويات الكفاءات المطلوبة لتحقيق مهمة أو أداء أو وظيفة ما.

القنصلية الوطنية للتأهيلات للمملكة المتحدة تعرف مفهوم الكفاءة بأنها: "إمكانية توظيف المعلومات المفهومة العملية والفكرية، للوصول إلى نتيجة مرضية لتوظيف عدد هام في العمل".

جمعية المناجمت الأمريكية مكلفة بمكتب مستشارين في المناجمت "McBer" وهي جمعية تدري الخاصيات و الميزات التي يتميز بها المسيرين الجيدين عن المسيرين المتوسطين، المشروع كان مسير من طرف "Ruchard boyatzis" الذي توصل إلى الفرق بين الإثنين.

التطورات الأمريكية الحديثة في هذا المجال شددت أهمية القدرة على التدريب في المنظمة، والقدرة على إكتساب كفاءات جديدة، إذن التنظيمات المتبعة تركز على مبادئ تسير الكفاءات.

خلال السنوات 20 الأخيرة إكتسبت مؤسسات عديدة خبرة في تعاريف مظاهر الكفاءات، كذلك في التطور ومشاريع التنمية "Assesment Centres" لعبت دورا هاما في ظهور مفهوم تسير وتطوير الكفاءات⁽¹⁾.

¹- أطلع عليه يوم 2013/01/06 /pubication /priveate/ E.../technologie 2. www.infpe.edu.dz

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات:

للکفاءات عدة أنواع منها:

1- الكفاءات الفردية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توافرها في الأفراد المثابرة:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على إتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

2- الكفاءات الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات عموماً يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالکفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الإعتمادية فيما بينها ومحيطها ونجاحها بحيث يكون ذلك الأمر مشروطاً بقدرتها على إستغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

إن منطق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية والمهارة التسييرية والتسويقية تلك الموارد يمكن تحديدها من خلال مجموع الأصول المادية وغير المادية كالمعارف والقدرات الخاصة بالمؤسسة.

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات عبر الزمن، والمنحدرة في بيئتها وتكنولوجياها، وعملياتها الروتينية والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية إنطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات والتكنولوجيا، والمباني...إلخ).

- الموارد البشرية (القدرات، والمهارات، والمعرفة، والطاقات الكامنة...إلخ).

- الموارد التنظيمية (الهيكلة، ونظام التنسيق، والرقابة...إلخ).

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقد بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، والسلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، ذلك أن الفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة بحيث تؤدي إلى خلق عوامل للتعاهد محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده، ومنه يحقق الرهان الذي تواجهه المؤسسات الإقتصادية في الإستعمال الجيد لمجموع كفاءات الأفراد.

3- الكفاءات التنظيمية:

ترتبط المؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد وأخرى تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية، إن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم إستقرارها تفرض على المؤسسة الإقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية لإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات المتصرفة بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية⁽¹⁾.

4- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم إنشغال للمؤسسات المعاصرة وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال، الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بإنتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وتطوير الكفاءات البشرية بإعتباره جهد إستثماري يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين، وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة

¹ - سملاي بحضبة: المرجع السابق، ص 138-141.

العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة، ويعد تسيير المعارف نمط جديد في إستغلال وتثمين المورد البشري الذي أضحى الآن رهان إستراتيجي بالنسبة للمؤسسات (المنظمات بشكل عام) ويتضمن تسيير المعارف عدة أبعاد الإنتاج، التنظيم، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، رأس المال البشري كمنتج مزدوج المرجع يجمع بين المعارف (الجامعة) والكفاءة (المؤسسة) (1).

المطلب الرابع: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة، أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المؤسسة، والمرتبطة هيكلية بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأس مال البشري الإستراتيجي بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين نجاعه وفاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها ومنتجاتها.

1- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها:

*التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:

من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية بإستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الإختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات والمهارات، والمؤهلات الفردية.

*الكشف عن الكفاءات النادرة:

حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء والمتخصصين في مجالات الدقيقة والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية.

*الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة:

¹ - رحيم حسين: المرجع السابق، ص 176.

بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانيتهم وقدراتهم، ولإشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة، لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة.

2- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية، والتي تشكلت بفعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم، والتي سمحت لهم بإمتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم.
- القدرة على التنظيم والإبتكار والتطور وإدارة التغيير.
- علاقة الإتصال العالية التي تساهم في إنتقال المعلومات بنجاح وفاعلية.

من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر مواطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

*تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:

يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين، ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية فقد يكون هذا النشاط عملية عمل تسيري أو أداء تشغيلي أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية:

- الكفاءات النادرة التي حققت المؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة.

- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن إختراقه من المنافسين. كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:
- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمؤسسة.
- مشكلة تقييم البنية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.⁽¹⁾

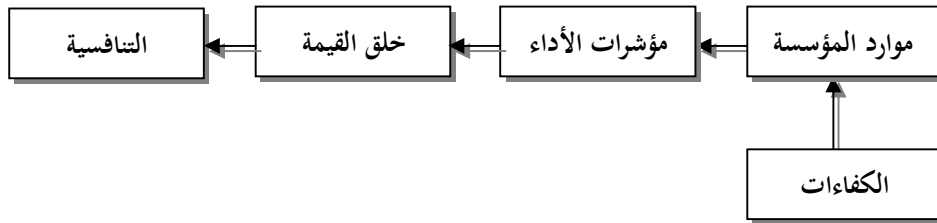
¹ - سملاي بحضبة: المرجع السابق، ص 144-146.

المبحث الثاني: أهمية الكفاءات وخصائصها وأهمية تطويرها وأهداف تطوير الكفاءات. المطلب الأول: أهمية الكفاءات.

للکفاءات أهمية كبيرة من خلال المنافع التي تقدمها منها:

- خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما ننتظره منهم وهذا ما يقلل من الأخطاء في التقييم.
 - عند تطبيق تطوير الكفاءات فإن المنظمة تهتم بتطوير معاونيها، هذه العناية بحد ذاتها محفزة.
 - جلب خصوصيات الكفاءات في الوظائف تعطي المتعاملين نظرة شاملة على إمكانياتهم المهنية في إطار تنظيمي وعلى الكفاءات التي يتوجب عليهم تطويرها لممارسة وظيفة أخرى.
 - المتعاونون يرون العلاقة ما بين كفاءاتهم الخاصة والنتائج المحصل عليها وإسهاماتهم في إنجاز أهداف المؤسسة.
 - إن نظام تطوير الكفاءات هو نظام هادف ومفيد في التطبيق (1)
 - زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.
 - رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية (2).
- ونجد أهمية أخرى للكفاءات تتجلى في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح أهمية الكفاءات



من خلال الشكل نلاحظ أن إستغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن مؤشرات الأداء، كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الإستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية عالية يحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة (أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها)، والتي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات بفعالية هذا ما يحسن صورة المؤسسة ويقوي الولاء وإرضاء العميل مؤديا إلى تحقيق التنافسية (1).

1 - مقال أطلع عليه بتاريخ 2013/04/15, www.infpe.edu.dz/pulelicitation/technologie2.pdf

2 - عزوي عمر، مصداقي عبد اللطيف: تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات والتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 129.

المطلب الثاني: خصائص الكفاءات

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤاً إذا إستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدراية (الفنية).
- هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- ليست أصولاً بالمعنى المحاسبي كبراءات الإختراع.
- تتقادم الكفاءات عند عدم إستعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين⁽²⁾.

المطلب الثالث: أهمية تطوير الكفاءات.

- تزداد الحاجة إلى الإهتمام بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية بسبب:
- إزداد الوعي بأهمية المورد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة فالمؤسسات بحاجة إلى إبتكارات وجودية شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات.
 - مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول البشرية المؤسسة المالية والتكنولوجية.
 - زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن إستخدام تكنولوجيا المعلومات فالمؤسسات في ظل العمولة لا تعاني من فقر في المعلومات بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.
 - وتتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها إتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:
 - إنخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتهم على تلبية الإحتياجات الضرورية.
 - شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

¹ - زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير منشورة، إشراف: مفيدة بجاوي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 46.

² - نفس المرجع: ص 47.

- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيات المعلومات.
- الإعتقاد المتزايد للأفراد بعدم إستغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم إرتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الإقتراحات وإتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم⁽¹⁾.

المطلب الرابع: أهداف تطوير الكفاءات

تهدف المؤسسة من خلال تطويرها للكفاءات إلى:

- توافق وتناسق الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.
- تحسين مردود الإستثمارات كالتكوين.
- دعم تطوير مجرى الحياة المهنية.
- هيكلية سياسية الأجور.
- تحسين مرونة الموارد البشرية.
- تقييم القدرات والقوى المنظمة.⁽²⁾

ونجد أهداف أخرى تتمثل في:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- إكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- هي عبارة عن مفتاح تسعى لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
- إكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة إستغلالها لأقصى الحدود.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- دفع الأفراد للتعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
- تعليم الأفراد كيفية إتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة.

¹ - عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه: نحو تنمية إستراتيجية الموارد البشرية والكفاءات البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 127.

² - مقال أطلع عليه بتاريخ 2013/01/18، www.infpe.edu.publication/private/E/technologie2.

- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان بإعتماد طرق تدريبية محددة.
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (إستغلال وتنمية المهارات المفاوضة...).
- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على إكتشاف وتنمية كفاءاتهم⁽¹⁾.

¹ - عيسى إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 237.

المبحث الثالث: أساليب ووسائل تطوير الكفاءات داخل الثقافة التنظيمية. المطلب الأول: ثقافة الإختيار للكفاءات.

الإختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الإختيار طبقا لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة.

ويقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الإختيار وذلك من المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الإختيار يشترك فيه أكثر من طرف إدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الإختيار تقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الإختيار خاصة في مرحلة الإختيار النهائي⁽¹⁾.

ويتم إجراء مجموعة من الإختبارات من أجل عملية الإختيار وتمثل أغراضها فيما يلي:

- إختيار الأفراد الصالحين للعمل وإستبعاد غير الصالحين منهم.
- الكشف عن مواهب الأفراد تمهيدا لتوجيههم إلى المهنة التي تلائمهم.
- الكشف عن الأفراد الذين يصلحون لعملية التدريب، وبذلك يستبعد أولئك الأفراد الذين لن يثمر فيهم التدريب.
- الكشف عن أوجه النقص في معلومات الأفراد حتى تزود برامج التدريب بها، فتتماشى معلوماتهم مع التطور في الصناعة والآلات الإنتاجية.
- إختيار أحسن الأفراد للترقية فهي وسيلة للكشف على الأفراد الذين لديهم الإستعداد الكاف للقيام بمهام أكبر وتحمل مسؤوليات أعظم.
- وللإختبارات عدة أنواع تتمثل في:
- **إختبارات الذكاء:** إن الغرض من هذا النوع هو قياس درجة ذكاء الأفراد وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة ووصف ما يشاهدون.
- **إختبارات المقدرة:** وهي قياس سرعة المرشح في أداء العمل وصحة الحركات التي يقوم بها في المعروف أن الأفراد الذين يتلقون نفس التدريب تظهر لديهم فوارق كبيرة في الأداء وهي فوارق ترجع إلى إختلاف مآلدتهم من إستعدادات فطرية.

¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 115.

- إختبارات الميل للعمل: قياس مدى حب المرشح للعمل أو المهنة المعينة ودرجة إنسجامه معها، وهل يفضل المرشح العمل فيها كبقية حياته وما هو آلياته وإتجاهاته في حياته الإجتماعية والثقافية وما إذا كانت تتعارض أو لا تتعارض مع طبيعة المهنة

- إختبارات الشخصية: ولعل أصعب نوع من أنواع الإختبارات هو ذلك المتعلق بدراسة شخصية المرشح من ناحية أخلاقية وطباعه ومقدرته على القيادة ودرجة حساسيته وشجاعته، وتحكمه في أعصابه وما إلى ذلك⁽¹⁾.

ولالإختيار السليم له منافع عديدة منها:

- زيادة الفرص الإنتاجية التي يؤمنها الفرد الجديد للمؤسسة.

- إستطاعة قدرات الأفراد الجدد على التكيف بسرعة مع برامج التدريب والتطوير.

- إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية الماهرة والمحفزة والقادرة على القيام بالأدوار المعطاة لها.

- خفض فاتورة الأعداد والتدريب والتطوير لها بحيث يؤمن الأفراد مباشرة بعد إستلامهم الوظائف مرونة الإنخراط والتأقلم مع شتى أنواع البرامج التثقيفية والتطويرية والإبداعية الهادفة إلى تعزيز سمعة وموقع المؤسسة داخل محيطها⁽²⁾.

المطلب الثاني: ثقافة التكوين الكفاءات

هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهبية، لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

قد عرفه "علي السلمي": "بأنه التنمية المنظمة للمعارف والمهارات والإتجاهات لشخص ما لكي يؤدي

الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة وإستمرارية التعليم، وأنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاق تخصصه الضيق وحتى تتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقدم به في وقت معين أو إعداده لعمل سيقوم به مستقبلا⁽³⁾.

يمكن تقسيم التكوين من حيث أنواعه إلى:

¹ - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 405.

² - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 200.

³ - محمد عبد الفتاح عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الإجتماعية نماذج تطبيقية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 228.

ينقسم التكوين وفقاً للهدف إلى ما يلي:

- برامج التكوين التوجيهي أو التمهيدي: هذه البرامج توجه إلى الموظفين الجدد فور دخولهم الخدمة، ونستهدف مثل هذه البرامج تعريف الموظفين الجدد وتفسير المعلومات بسهولة بدلا من سرد الحقائق الجامدة لذلك فالتنمية تركز على النمو الشخصي للموظفين الذين يعدون لشغل وظائف تتضمن مسؤوليات كبيرة، وتحتاج إلى قدرات ومهارات شخصية بحيث يكون لديهم القدرة على التفكير والفهم.

- التكوين والتعليم: إن التعليم هو عبارة عن عملية تنطوي على العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تمكين الفرد من إستيعاب وتنمية المعارف والمهارات والقيم والفهم، وهي أنشطة لا تتصل مباشرة بمجال ضيق أو محدد من مجالات النشاط ولكنها تسمح للفرد بأن يتعرض لكيفية التفكير في كثير من المشاكل، وتحديدتها وتحليلها والعمل على حلها، أي أن عملية التعليم تكسب الفرد بوجه عام طريقة التفكير في حل المشكلات⁽¹⁾.

للتكوين عدة طرقو كل طريقة تختلف عن الأخرى وهي:

- طريقة المحاضرة: هي من أسهل الطرق وأسرعها في تعليم أكبر عدد ممكن من الناس، ولكن نجاحها يتوقف على شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المستمعين، ويظهر أثرها في تغيير الإتجاهات وتعديلها، لكن يضعف هذا الأثر في التكوين على العلاقات الإنسانية.

- النشرات المطبوعة: توزع الكثير من الشركات نشرات مطبوعة على العاملين والموظفين تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة عن مؤسسة العمل وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها، وميزة هذه النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها وعيها أن الأغلبية من العمال يهمل قراءتها وأنها تحتاج إلى تحفيز مستمر على قراءتها.

- الأفلام الإيضاحية: تعتبر من أنجح الوسائل في تعليم الكثير من المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين يسر العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية فإنه يمنع المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبير بينما لو إتبع طريقة خاطئة في العمل غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير⁽²⁾.

للتكوين أهمية كبيرة تتمثل في:

¹ - ليلي مصطفى المرادعي وآخرون: إدارة موارد البشرية المفاهيم والمجالات والإتجاهات الجديدة، د ط، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، 2007، ص 169.

² - كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص 26.

- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

- رفع معنويات الأفراد: إكتساب المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، وإذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا أن الإهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

- تخفيض حوادث العمل: الحوادث تكثر نتيجة للأخطاء التي تأتي من طرف الأفراد عن تلك التي تحدث لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أداءه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- يؤدي التكوين إلى إستمرارية التنظيم وإستقراره.

إستقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ولاشك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المديرين ولديهم الحافز أو الدافع هم عبارة عن أصل إستثماري فعال في التنظيم⁽¹⁾.

المطلب الثالث: ثقافة تحفيز الكفاءات.

هو قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته أي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل⁽²⁾.

تتجلى أهمية الحوافز في :

¹ - عبد الغفار الحنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 273-274.

² - بوفلحة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص 165.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين أو تنسيق أولوياتها المساهمة في التحكم في السلوك العاملين، مما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية الطاقة الإبداعية لدى العاملين مما يضمن إزدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها⁽¹⁾.
- تعمل الحوافز على زيادة ولاء العمال للمؤسسة وتمكن أهميتها أيضا في التأثير على سلوك العاملين، وتوجيه هذا السلوك نحو الوجه الصحيح، ومن هنا تظهر أهمية الحوافز في تجنب مظاهر المواهب وخلق الرغبة في العمل⁽²⁾، وللحوافز عدة مبادئ تتمثل في إن نظام الحوافز يبني على الإنتاجية والجودة وأداء الفريق بصفة أساسية (نظام الحوافز الفردية يبني على مكافآت صغيرة نسبيا).
- نظام الحوافز نظام متغير له عدة مستويات مرتبط بالأداء والإنتاجية والجودة... حده الأدنى 20% مثلا من الأجر الأساسي.
- إن توزيع الحوافز النقدية يتم شهريا: بشكل منفصل تماما عن الأجر الشهري.
- معادلة بسيطة ومفهومة للحوافز.

وأخيرا فإن منظمة القرن 21 تؤمن بأن الحوافز شيء حساس جدا من الناحية النفسية، فلها دور في تطوير الكفاءات، ولا يمكن التراجع فيها بدون خسارة كبيرة في مصداقيتها.

كما أن للحوافز عدة أنواع تتمثل في:

1- الحوافز الفردية:

وهي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلتمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، وعلى العكس من ذلك تكون هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة، ولهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز إستخداما وقبولا وتتنوع خطط المكافآت بناء على عدة مداخل، يمكن التطرق لأهمها فيما يلي:

* خطط معدل القطعة: يتم فيها وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد، وعندما يحين موعد الدفع يتم ضرب عدد الوحدات في معدل الدفع للوحدة الواحدة ليحصل المعني في الأخير على المبلغ الناتج.

¹ - عبد المعطي عساف محمد: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، د ط، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص 36.

² - علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، د ط، دار المعارف، مصر، القاهرة، ص 200.

* خطة وفرة الوقت: تمنح المكافآت على أساس ما يتم توافره من الوقت المعياري أو المحدد للإنتاج.

2- الحوافز الجماعية: عندما يصعب تحديد الأداء الفردي نظرا للتدخل في العمل فإنه يكون من المناسب إتباع نظام ملائم للحوافز ينهض على أساس جماعي ويجذب إتباع نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل.

3- الحوافز التنظيمية:

ويعتمد هذا النظام في دفع الحوافز بناء على أداء المؤسسة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق التعاون بين الموارد البشرية في جميع المستويات، ومن أشهر الخطط التنظيمية للحوافز خطة "لينكولن" حيث تؤيد هذه الخطة تقديم علاوة نهاية السنة للأفراد، وهذا بالإضافة إلى المزايا الأخرى وتعتمد هذه العلاوة بالأساس على أرباح المؤسسة، ولهذا ووفقا لهذه الخطة يتم تشجيع الأفراد على الإتحاد والتعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج حتى يتسنى للمؤسسة زيادة الجزء المستخدم لتمويل العلاوات⁽¹⁾.

المطلب الرابع: تقييم الأداء الكفاءات.

يعتبر تقييم الأداء من أساليب تطوير الكفاءات وله عدة تعاريف منها: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة⁽²⁾.

أو أنه عملية فحص ما أدي من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة بما حدث وما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف⁽³⁾.

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- الترقية والنقل إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ أن قياس الأداء يسهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن

¹ - علي غريب وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 219-220.

² - رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 209.

³ - رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، 2003، ص 49.

إقتراح نظام للحوافز معين لهم.

- مقياس أو معيار إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمروءو سيهم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه.

- إكتشاف الحاجات التدريبية إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

- تقديم المشورة إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، ويمكن إعتباره من جهة أخرى حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له، إذ أن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال⁽¹⁾.

وللأداء عدة طرق لقياسه تتمثل في:

* طريقة المقالة (التقرير):

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا أو تفصيليا يشمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي المقيم فيه ويختلف طول التقرير ومحتواه من مقيم إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى.

* طريقة الترتيب:

تعتمد على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوء من حيث أدائهم العام، إذ يتم أولا إختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ومن ثم الفرد الذي يليه في حسن الأداء وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين على شكل قائمة، وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات التعداد الكبيرة من العاملين وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لإحتلال رتبة واحدة.

¹ - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 85-86.

تتلخص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق المرؤوسين للأهداف التي سبق أن إشتراك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية أو مرضية تماماً⁽¹⁾.

¹ - دريجي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 165-167.

المبحث الرابع: مراحل وعوامل تطوير الكفاءات ومعوقاته.
المطلب الأول: مراحل تطوير الكفاءات.

1- المرحلة الأولى:

زيادة التكوين والرسكلة والتأهيل والتدريب بصفة دائمة ومتواصلة وتعميق فرص البحث داخل المنظمة لما يتماشى مع إقتصاد المعارف وكذا توظيف علاقات مؤسسية فعالة بين المنظمات.

2- المرحلة الثانية:

تحقيق الإستجابة المتناسقة (كما ونوعا وزمنا) للتكوين والرسكلة والتدريب، وكذا تطوير مناهج وأساليب إدارة الكفاءات البشرية وكذا إزالة كل المعوقات التي من شأنها عرقلة التطبيق الحسن لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة.

3- المرحلة الثالثة:

التوسع الكمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات في ظل إقتصاد المعرفة من خلال شمولها لكافة المستويات التنظيمية (مدراء، أعوان تحكم، منفذين)، حيث تنتشر عمقا عبر جميع الوكالات والفروع، وتمتد طولا لتشمل كافة المصالح والدوائر، وتتوسع عرضا لتمس كافة المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية التي تحملها الكفاءات البشرية في المنظمات الجزائرية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: عوامل تطوير الكفاءات

لنجاح برامج تطوير الكفاءات (مهارات وخبرات) لابد من مراعاة مجموعة من العوامل وهي:

- إيماء الإدارة العليا بعملية التطوير وتوفير الأموال اللازمة لشراء المستلزمات الضرورية من معدات وأجهزة حديثة، ووضع البرامج التدريبية لتدريب العاملين على إستخدامها، ومع دعم عملية التطوير ومحاربة الروتين والعادات القديمة.

- وضع اللوائح والتعليمات والسياسات المرنة والقابلة للتعديل بما يساهم في عملية التطوير.

- تبني نظام عادل ومشجع من شأنه أن يدفع العاملين للعمل وتطوير قدراتهم وإكتساب مهارات وخبرات جديدة.

¹ - عزوي عمر، مصداقي عبد اللطيف: المرجع السابق، ص 128-129.

- عدم إعتداد العلاقات الشخصية في عملية التعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، فتدخل تلك العلاقات يؤدي إلى تعيين أشخاص غير أكفاء، وهذا بدوره ينعكس على تقدم إنتاجية وخدمات متدنية وعدم إعطاء فرصة للمؤهلين كي يقوموا بمهام جديدة.
- عدم إعتداد نظام الأقدمية في التعيين فقط لترقية العاملين، حيث أن مدة الخدمة لا تعتبر الحكم الرئيسي على قدرات الفرد العامل، بل يجب الأخذ في الحساب النتائج التي حاز عليها في تقريره لتقييم الأداء، توفير الدوريات والنشرات اللازمة لتعريف العاملين بكل ما هو جديد فيما يتعلق بعملهم.
- التخلص من كافة العاملين الكسالى والذين يقامون بعملية التطوير بعد أن تكون المؤسسة قد إستنفذت الوسائل اللازمة لدفعهم للتطوير⁽¹⁾.

المطلب الثالث: معوقات تطوير الكفاءات

توجد العديد من المعوقات تحول دون تطوير الكفاءات منها:

* ضعف التكوين القاعدي:

مما يلاحظ على الكفاءات البشرية عادة أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة والتي لا تعرف الشيء الكثير عن التسيير مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافة إلى الوقت والجهد والمال.

* بطئ عملية التأهيل والرسكلة:

إن إحتياج الكفاءات البشرية في المنظمات الجزائرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها، لكن هذا الأمر لا نراه في واقع هذه المنظمات، حيث تعاني كفاءتها البشرية من بطئ عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد في هذا المجال.

* عدم وجود المحفزات وكثرة المشاكل المهنية:

إن عدم وجود المحفزات مثل: الراتب والترقية المستمرة والتكفل بالشؤون الإجتماعية للكفاءات البشرية في المنظمات الجزائرية يجعلها تسأم من وظائفها ولا تؤديها على أكمل وجه مما يعود بالضرر عليها، كذلك كثر المشاكل المهنية الحقيقية منها والمفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها.

¹ - محمد فالخ صالح: إدارة الموارد البشرية، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 134.

*غياب الثقافة التنظيمية لدى الكفاءات البشرية:

ونعني بالثقافة التنظيمية جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمنظمات، مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرية وثقافة مثل هذه لا نجدتها عادة لدى الكفاءات البشرية المسيرة للمنظمات الجزائرية التي تكتفي بتنفيذ أعمالها والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خالي من روح الإبداع وعقلية الابتكار ونفسية التجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين.

بالإضافة إلى معوقات أخرى منها:

- الأفراد العاملون أنفسهم:

من الصعب معرفة الإنسان معرفة تامة والتنبؤ بسلوكه، فسلوك الأفراد عادة ما تحكمه عدة عوامل وتختلف السلوكيات من شخص إلى آخر، فهناك من الأشخاص من يرغبون في التعلم والتدريب وتطوير مهاراتهم وإكتساب خبرات جديدة، وهناك أفراد يقاومون التغيير والتطوير ويتمسكون بإتباع الطرق القديمة وقد يكون سبب ذلك هو الكسل أو عوامل نفسية أو صحية أدت إلى شعور الأفراد بالإحباط والإجهااد ومقاومة التغيير، وفي حين يسعى بعض الأفراد إلى التطوير وإكتساب المهارات والخبرات الجديدة، إضافة إلى أن أعمار العاملين في المؤسسات تترك أثرا كبيرا على عملية التطوير فبينما نرى العاملين صغار السن متخزين ويسعون إلى إكتساب المهارات الجديدة لتطوير أنفسهم، نرى كبار السن يسلكون مسلكا مغايرا، فنجدهم لا يسعون إلى التطوير بإعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المؤسسة المتبقية للعمل فيها⁽¹⁾.

- العوامل التكنولوجية و المركز المالي للمؤسسة:

التقدم الصناعي والتكنولوجي في الوقت الحاضر سريع ومتطور، فكثيرا ما نسمع عن تعديلات حديثة في الآلات والمعدات الصناعية والأجهزة الإلكترونية، حتى أن ما نراه اليوم حديثا قد يصبح قديما بعد فترة وجيزة لذا يكون على الإدارة العليا رصد الأموال اللازمة لتحديث معداتها وأجهزتها باستمرار، لكن المؤسسات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة هذا التقدم، وسيجد العاملون فيها أنهم يعملون على آلات قديمة وأن مهاراتهم وخبراتهم في هذا المجال متدنية مقارنة مع الآخرين الذين يعملون في مؤسسات ذات مركز مالي قوي بتحديث معداتها وتدريب عمالها عليها من فترة إلى أخرى⁽²⁾.

¹ - عزاوي عمر، مصداقي عبد اللطيف: المرجع السابق، ص 126-127.

² - محمد فالخ صالح: المرجع السابق، ص 130-131.

خلاصة:

تعرف المنظمات تغيرات هيكلية واسعة في مختلف جوانبها، تكنولوجيا، إنتاجية، قانونية، هيكلية، مالية تنظيمية... إلخ.

إلا أن هذه التغييرات لم تأتي بالثمار المرجوة فهي لا تعاني من فقر في المعلومات، بل يرجع ذلك إلى إيجاد صعوبة في تشغيله وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والمائلة، وأيضا لضعف مستوى أداء العامل وهذا ما يجعلنا نستفسر عن مدى تأثير الجانب الاجتماعي الثقافي للعامل في أدائه للعمل، وفي كفاءته ولهذا إزداد الوعي بأهمية الإهتمام بإدارة المورد البشري كأصل من أصول المنظمة وباعتبارها محور أساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ولا يتم ذلك إلا من خلال إستغلاله بأفضل طريقة لكي يحسن مؤشرات الأداء، وحتى يتحقق هذا الإستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية عالية التي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع، وأداء المهام بفعالية وبالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المنظمة دور كبير في تحسين صورتها والتسيير الجيد لها لأنها تساعد على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المنظمة وتطوير منتجاتها بالإعتماد على مهارات وكفاءات المسير الكفاء.

تمهيد:

إن الاختيار الأمثل للمنهج وأدوات جمع البيانات والتصميم والتطبيق الجيد لها، يمكن من الحصول على حقيقة بيانات تمثل الميدان المراد دراسته والتي تمكن الباحث من الرجوع إليه من خلالها، لكن البحث العلمي لا يتوقف عند هذا الحد وهو ما يقود إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات المتحصل عليها، وذلك بإعطاء البيانات الدلالات الكمية الإحصائية والسوسيولوجية من أجل الوصول إلى النتائج، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل بدءاً بتحديد مجالات الدراسة وصولاً إلى الخروج ببعض التوصيات والاقتراحات من خلال النتائج المحصل عليها.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

بعد الدراسة النظرية يأتي الجانب الميداني والذي من خلاله نحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سالفا وذلك بإثبات صحة فروض الدراسة وتفسيرها، وقد تطرقنا إلى هذا الجانب المكمل في دراستنا هذه بتحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الزماني والمكاني التي تناسب موضوع بحثنا.

1- المجال المكاني:

لقد تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة "Géant" بولاية برج بوعريريج " وهي مؤسسة خاصة، ظهرت مؤسسة Géant للصناعات الإلكترونية بالمنطقة الصناعية سنة 2005 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية الكهرومنزلية وبتشكيلة متنوعة من أجهزة التلفاز وأجهزت الإستقبال الرقمي والأجهزة الكهرومنزلية (ثلاجات، مكيفات هوائية، وقارئ الأقراص المضغوطة) كما أن مؤسسة Géant تحتل بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة أولى في عدد الشركات الرائدة على مستوى السوق الوطنية، وتشهد نتائج جيدة، لتصدير ويساعدها في ذلك إمتلاكها لموظفين مناسبين ذو كفاءة ومؤهلات عالية وكذا تكنولوجيا متطورة وفائقة في الجودة كما تستورد الشركة بعض المنتجات تامة الصنع كأوعية الهوائيات المقعرة ومخففات الشعر ورؤوس الإستقطاب الهوائي... الخ.

ولديها وحدات داخلية تهتم بمساعدة ورشات الإنتاج وهما وحدة إنتاج البلاستيك الذي يستعمل في صناعة الإطار الأمامي والخلفي للتلفاز وبعض مكونات جهاز المكيف الهوائي ووحدات الإنتاج البولستران الذي يستعمل في تغليف المنتج وحمايته .

2- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في المجتمع الذي يطبق على أفراده محتوى مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية ولكي تكون الدراسة علمية لا بد من تحديد المجتمع الأساسي للدراسة من أجل تحديد نوع العينة المطلوبة لإختيار وجمع المعطيات من أفراده عن طريق إستخدام الوسائل والأدوات المناسبة والمجتمع الذي يهم هذه الدراسة هو مجموع عمال التنفيذ وعمال التحكم والإطارات بوحدة جهاز التلفاز التي تقوم بإنتاج وتركيب مكوناته.

3- المجال الزمني:

كانت أول زيارة لميدان الدراسة يوم 10 مارس 2013 لغرض دراسة إستطلاعية لمعرفة مدى ملائمة المكان للبحث وعلى ضوء مدة الزيارات المتكررة قمنا ببناء إستمارة مبدئية للبحث ووزعنا 10 منها في 17 مارس 2013 لغرض تحكيمها ميدانيا وإختبار درجة استيعاب العمال للأسئلة وتم استرجاعها في نفس اليوم إذ لاحظت أن هناك بعض الأسئلة يجب إعادة صياغتها، وبعد إعداد الإستمارة النهائية وتحكيمها من طرف بعض الأساتذة وبعد ذلك تم توزيع بقية الإستمارة يوم 26 مارس وتم إسترجاعها يوم 7 أبريل، وإبتداء من هذا التاريخ بدأت في تفرغ معطيات هذه الإستمارات، كما قمت خلال هذه الفترة أيضا بإجراء 10 مقابلات، وفي هذه المرحلة تم جمع كل البيانات المبدئية اللازمة لإجراء هذه الدراسة.

4- وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة "Géant"

الهيكل التنظيمي لشركة Géant مكون من مجموعة من الوظائف التي تندرج تحتها مجموعة من المصالح تكون في مجموعها كيانا تنظيميا متكاملًا ومن بين هذه التقسيمات للمؤسسة نجد: الإدارة العامة، المصلحة العامة للإدارة المالية ومراقبة النوعية، المصلحة التجارية، مصلحة التموين وتسيير المخازن والإنتاج، مصلحة الموارد البشرية.

ومن بين أهم الوحدات التي تندرج تحت هذه التقسيمات بمؤسسة Géant نجد:

مراقبة التسيير، شؤون عامة وعلاقات بنكية، المالية والمحاسبة، تحصيل الديون البيع والفتورة، خدمات ما بعد البيع، شبكة التوزيع والنقل، دراسة السوق، الإتصال والإعلام الآلي، الإنتاج وتسيير المخازن.

ومن بين أهم الوحدات الإنتاج بمؤسسة Géant نجد :

وحدة المكيفات والمواد البيضاء، وحدة الثلجات، وحدة جهاز الإستقبال الرقمي، وحدة التلفاز، وحدة البلاستيك، وحدة البولستران، وحدة الغسالات المنزلية

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

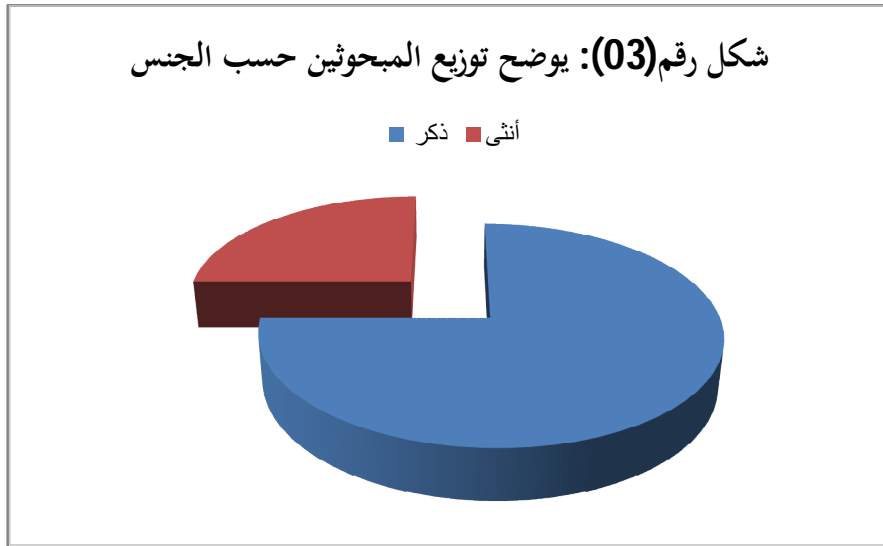
1/ عرض وتحليل بيانات الإستمارة

جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
78,12%	50	ذكر
21,87%	14	أنثى
100%	64	المجموع

نلاحظ من خلال جدول توزيع المبحوثين حسب الجنس أن 78,12% من مجموع أفراد العينة هم ذكور، مقابل 21,87% من الإناث.

ويمكن تفسير هذا التفاوت في إرتفاع نسبة الذكور وإنخفاض نسبة الإناث إلى طبيعة العمل داخل المنظمة، كما يرجع ذلك أيضا إلى طبيعة المنطقة التي لا تزال نوعا ما محافظة، وكما يمكن تفسير ذلك أيضا ببعد مكان العمل عن المدينة .



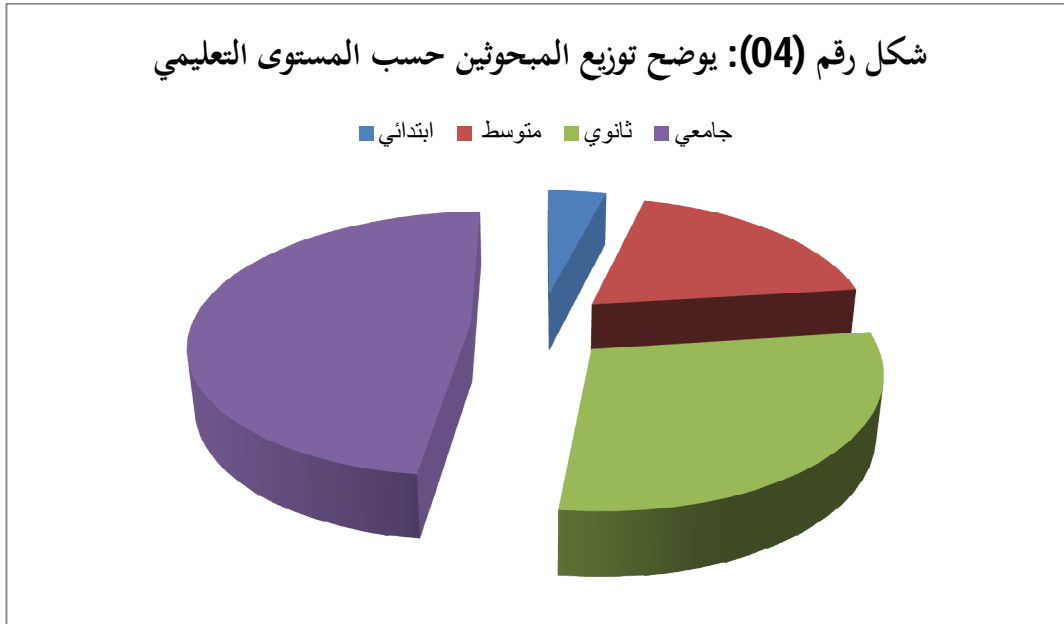
جدول رقم(04):توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية 100%	التكرار	المستوى التعليمي
3,12%	02	إبتدائي
14,06%	09	متوسط
28,12%	18	ثانوي
54,68%	35	جامعي
100%	64	المجموع

نلاحظ من خلال جدول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي أن 54,68% من مجموع أفراد العينة لهم مستوى تعليمي دراسي جامعي، ويليهما في المرتبة الثانية المبحوثين ذا المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 28,12% ونسبة 14,06% من أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي متوسط وتأتي في المرتبة الأخيرة أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي ودراسي إبتدائي بنسبة 3,12%.

يمكن تفسير تركيز أفراد العينة في المستوى التعليمي الجامعي يعود هذا إلى صغر سن أفراد العينة وكذلك حداثة إنشاء المصنع، وكما يمكن تفسير ذلك أيضا إلى طبيعة العمل في مجال الإلكترونيك الذي يستلزم توظيف اليد العاملة ذا كفاءة عالية وذات مستوى تعليمي جامعي، ويرجع ذلك وأيضا إلى شروط التوظيف في المجتمع الذي يعتمد على توظيف الشهادات.

شكل رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



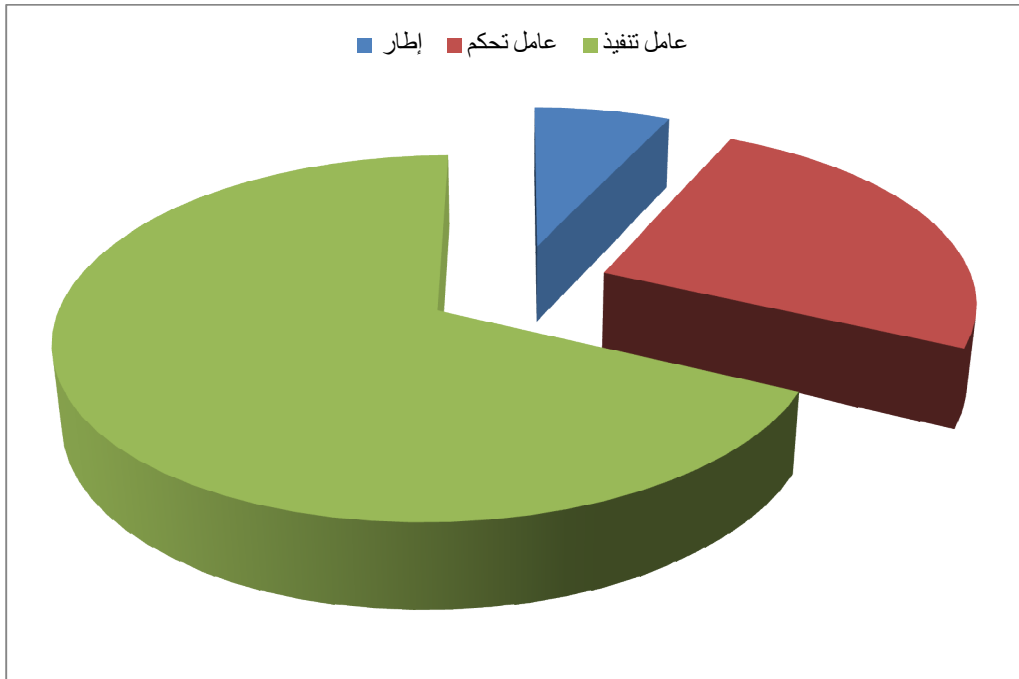
جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
6,25%	4	إطار
25%	16	عامل تحكم
68,75%	44	عامل تنفيذ
100%	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 68,75% من مجموع أفراد العينة مثلتها فئة عمال تنفيذ بتقدير 44 عامل ثم تليها في المرتبة الثانية فئة عمال تحكم بنسبة 25% وبتقدير 16 عامل ثم تأتي فئة الإطارات بنسبة 6,25% بتقدير 4 عمال.

يمكن تفسير ذلك التفاوت بإعتبار طبيعة المجتمع الإنتاجي الذي يستلزم وجود الكفاءات المهنية على مستوى العمل في ورشات تركيب أجهزة التلفاز، وكذا طبيعة العمل الذي يتطلب الجهد العضلي داخل المؤسسة مما يستلزم تواجد أكثر لعمال التنفيذ ثم التحكم ثم الإطارات.

شكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية.



جدول رقم(06): يبين مجال للإبداع في المنظمة من طرف المبحوثين

المجموع	لا	نعم			الإجابة الفئة المهنية
		تنظيم الشؤون المكتبية	طريقة تنفيذ المهام	طريقة الأداء	
100 4	-- --	%75 03	%25 01	-- --	إطارات
%100 16	%6,25 1	-- --	%62,5 10	%31,25 5	عمل تحكم
%100 44	%6,82 3	-- --	%59,09 26	%34,09 15	عمال تنفيذ
%100 64	%6,25 04	%4,69 03	%57,81 37	%31,25 20	المجموع

نلاحظ من خلال جدول توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية ووجود الإبداع في المنظمة أن الإتجاه العام سجل أعلى نسبة في الإجابة بنعم ووجود إبداع في المنظمة تقدر بـ %93,75 ، حيث مثل هذه النسبة في المرتبة الأولى صنف وجود الإبداع في طريقة تنفيذ المهام بنسبة %57,81 ويتقاسم هذه النسبة كل من فئة عامل تحكم بنسبة %62,5 ثم تليها نسبة 59,09 لفئة عامل تنفيذ، ثم نسبة %25 لفئة الإطارات، كما سجلنا من خلال الجدول أيضا نسبة %31,25 لصنف وجود الإبداع في طريقة الأداء حيث يتقاسم هذه النسبة فئة عمال التنفيذ بنسبة %34,09، ثم فئة عمال التحكم بنسبة %31,25 بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة، بينما سجلنا أقل نسبة %4,69 لصنف الإجابة بنعم ووجود الإبداع داخل المنظمة في تنظيم الشؤون المكتبية حيث عبر عنها فئة الإطارات فقط بنسبة %75

أما بالنسبة لصنف الإجابة بلا وعدم وجود مجال للإبداع داخل المنظمة فقد مثلتها نسبة %6,25 حيث يتقاسم هذه النسبة كل من فئة عامل تنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة %6,82 ثم تليها نسبة %6,25 لفئة عامل تحكم في المرتبة الثانية بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة.

وعند البحث فيما تحفیه هذه النسب من دلالات سوسولوجية نستشف أن المنظمة تتوفر على مجال كبير وواسع لإبداع العمال وفي جميع المستويات التنظيمية وهذا ما عبر عليه اغلبية مفردات العينة بنسبة %93,75 ،

وأن هذا الإبداع يتجسد في طريقة تنفيذ المهام التي مثلت فئة عامل تحكم بنسبة أكبر ويرجع هذا إلى أن تنفيذ المهمة بشكل جيد يؤدي ويزيد من الفعالية داخل المنظمة بالإضافة إلى زيادة الإنتاج وهذا من شأن الإطارات حتى يكونوا قدوة للفئات العمالية الأخرى من خلال المهام المنجزة وتنظيم الشؤون المكتبية مما يساعد على تقليص عبئ العمل فمن خلال فتح المنظمة مجال للإبداع في طريقة تنفيذ المهام والأداء وتنظيم الشؤون المكتبية تظهر إبداعات العمال في ذلك وبصممتهم الخاصة في إبتكار طرق تكون أكثر ملائمة مع قدراتهم وكفاءتهم وهذا ما يتوافق مع الطرح النظري لإبراهيم جوبتا الذي يرى أن الإبداع يكون في طرق الأداء التي يبتكرها الفرد العامل مع توفير مناخ عمل يفتح مجال لذلك لا يعتمد على أساليب عمل محددة بدقة في قوانين ولوائح تنظيمية وذلك راجع إلى أهمية الإبداع داخل المنظمة مهما كان نوعه والدور الذي يلعبه في تنمية قدرات الأفراد، ويمكن أيضا تفسير تبني المنظمة مبدأ تعزيز الإبداع إلى طبيعة النشاط الإقتصادي الذي تمارسه والذي يعرف العديد من التحولات والتغيرات لذي يجب عليها مواكبتها عن طريق إبداع طرق وأساليب جديد لتحقيق التميز والمنافسة.

ومنه نستنتج أن الإبداع يكون في المنظمة ويظهر لدى المبحوثين من خلال تنفيذ المهام بشكل جيد لأن هناك تظهر الأفكار والطرق الإبتكارية التي تستفيد منها المنظمة.

جدول رقم(07): يبين تشجيع المنظمة للأفراد المبدعين.

المجموع	لا			نعم			الإجابة الفئة المهنية
	يرتكز فقط على تطبيق	يعتبره سلوك عادي	لا يعطيك أهمية المسؤول المباشر	مادية	الترقية	الشكر والثناء	
%100 04	-- --	-- --	-- --	-- --	%100 04	-- --	إطارات
%100 16	-- --	18,75 03	-- --	%18,75 03	-- --	%62,5 10	عمال تحكم
%100 44	%2,27 01	%13,64 06	%6,82 03	%20,45 09	-- --	%56,82 25	عمال تنفيذ
%100 64	%1,56 01	%14,06 09	%4,69 03	%18,75 12	%6,25 04	%54,69 35	المجموع

نلاحظ من خلال جدول توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية ووجود تشجيع للإبداع في المنظمة، أن الإتجاه العام مثلته أعلى نسبة بـ %79,69 في صنف الإجابة بنعم ووجود تشجيع للإبداع في المنظمة، مثلتها أكبر نسبة فيها بـ %54,69 لصنف وجود تشجيع للإبداع في المنظمة عن طريق الترقية، حيث يتقاسم هذه النسبة في المرتبة الأولى نسبة %62,5 لفئة عامل تحكم، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة %56,82 لفئة عامل تنفيذ، أما فئة الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة، في حين سجلنا نسبة %18,75 لصنف الإجابة وجود تشجيع للإبداع عن طريق مادية حيث تتصدره نسبة %20,45 لفئة عامل تنفيذ، مقابل %18,75 لفئة عامل تحكم، بينما سجلنا أقل نسبة %6,25 لصنف الإجابة بنعم لوجود تشجيع للإبداع عن طريق الترقية حيث عبرت عنها فئة الإطارات فقط بنسبة %100

أما بالنسبة لصنف الإجابة بلا وعدم وجود تشجيع من طرف المنظمة للمبدعين فتقدر نسبته بـ %20,31، حيث سجلنا أول نسبة %14,06 لصنف إعتباره سلوك عادي حيث تتصدرها فئة عامل تحكم

بنسبة 18,75% في المرتبة الأولى، ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة عامل تنفيذ بنسبة 13,64% ، في حين جاءت نسبة 4,69% لصنف لا يوجد تشجيع لإعتبار ذلك سلوك عادي مثلتها فئة عامل تنفيذ فقط بنسبة 6,82% بينما فئة عامل تحكم والإطارات لم يختاروا هذا الجواب، كما سجلنا أيضا أصغر نسبة 1,56% لصنف غياب التشجيع بالتركيز على تطبيق القانون حيث عبر عنها فئة عامل تحطك فقط بنسبة 2,27%.

من خلال ما سبق نفسر نسب تشجيع المنظمة للإبداع والأفراد المبدعين والذي عبر عنه بنسبة 79,69%، يكون عن طريق الشكر والثناء الذي مثل أعلى نسبة ويكون من خلال الشهادات والمدح أمام الزملاء، هذا يعني أن الحوافز المعنوية لها أثر بالغ أكثر من الحوافز المادية من خلال رفع الروح المعنوية وتعزيز العلاقات بين رب العمل والمرؤوسين وهذا ما يحفز العمال على تقديم أعمال إبداعية جديرة بالإهتمام.

أما عن تشجيع الإبداع من خلال الترقية الذي يكون في الغالب عند فئة الإطارات وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى المنصب النوعي الذي هم فيه ولكي يكونوا قادة وقدوة لثمن ثقافة الإبداع، كما يفسر أيضا بوجود عمال لا يكتفون فقط بالمدح والشكر نظرا للأقدمية في المنظمة، وبالتالي يرغبون في تقييم أعمالهم بوسائل أكثر واقعية فانتقلهم من منصب أدنى إلى أعلى برهان على الإهتمام بأعمالهم وهذا ما يزيد من حماسهم وإندفاعهم إلى العمل أكثر والإتيان بأفكار خارقة للعادة وغير مألوفة وهذا ما يؤدي إلى تطوير الكفاءة في المنظمة بالإضافة إلى التشجيع المادي الذي يلعب دور جد مهم في التشجيع مما يؤدي إلى إستغلال أمثل للإبداع داخل المنظمة ومحاولة تحريك رؤية العمل والتقدم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في التطور والإرتقاء من جهة وإلى تحقيق أهداف الأفراد في الترقية ورفع الروح المعنوية والعلاوات المادية من جهة أخرى كل هذه القواعد تؤدي إلى رفع الكفاءة داخل التنظيم كثقافة خاصة للمنظمة، وهذا ما يتوافق مع الطرح النظري الذي جاءت به "سهيلة عباس في كتاب القيادة الإبتكارية والأداء المتميز بمعنى تعزيز الإبداع عن طريق التشجيع والمكافأة والترقية

ونستنتج أن المنظمة تقوم بتشجيع الإبداع عن طريق الشكر والثناء والترقية وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العمال وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم.

جدول رقم (08): يبين مدى اقتراح المبحوثين لأفكار جديدة في العمل.

المجموع	لا			نعم			الإجابة الفترة المهنية
	عمل روتيني	عدم وجود دافع لذلك	الإلتباع الحرفي للقوانين	أفكار في طريقة تسيير العمل	أفكار في طريقة العمل	بديل في إتخاذ القرار	
%100 04	-- --	-- --	-- --	%100 04	-- --	-- --	إطارات
%100 16	-- --	-- --	%6,25 01	%50 08	%31,25 05	%,12,5 02	عمال تحكم
%100 44	%9,09 04	-- --	%11,36 05	%22,73 10	%45,46 20	%11,36 05	عمال تنفيذ
%100 64	%6,25 04	-- --	%9,38 06	%34,37 22	39,06 25	%10,94 07	المجموع

نلاحظ من خلال جدول توزيع المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية وإقتراحهم لأفكار جديدة في العمل أن الإتجاه العام لهذا الجدول تمثله نسبة 84,37% لصنف الإجابة بنعم حيث مثلتها أعلى نسبة والمقدرة بـ 39,06% لصنف إقتراح أفكار في طريقة العمل إذ نجد أكبر نسبة 54,46% لفئة عامل تنفيذ مقابل 31,25% لفئة عامل تحكم، في حين سجلنا نسبة 23,44% لصنف إقتراح أفكار في طريقة تسيير العمل حيث تتصدره نسبة 100% لفئة الإطارات في المرتبة الأولى، مقابل 50% لفئة عامل تحكم في المرتبة الثانية، ثم نسبة لفئة عامل تنفيذ 22,37% ، بينما سجلنا أقل نسبة 10,94% لصنف إقتراح أفكار كبديل لإتخاذ القرار إحتلت فيه فئة عامل تحكم نسبة 12,5% ثم تليها فئة أعوان تنفيذ بنسبة 11,36% بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة.

أما بالنسبة لصنف الإجابة بلا وعدم إقتراح أفكار جديدة في العمل فقد مثلتها نسبة 15,63% حيث سجلنا نسبة 9,38% لصنف عدم إقتراح الأفكار للإتباع الحرفي للقوانين تصدرها فئة عامل تنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة 11,36%، وفي المرتبة الثانية فئة عمال تحكم بنسبة 6,25% بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة، في حين جاءت نسبة 6,25% لصنف عدم إقتراح أفكار لإعتبار العمل روتيني حيث مثلتها فئة عامل تنفيذ فقط بنسبة 9,09%، بينما إنعدمت النسب عند صنف عدم وجود دافع لإقتراح الأفكار عند جميع الفئات السوسيو مهنية.

يتضح من خلال هذه المعطيات أن أغلبية العمال يقومون بإقتراح أفكار جديدة في العمل والأخذ بها بعين الإعتبار مما يعزز ثقة العامل بنفسه وقدراته مما يؤدي إلى الرفع من مستوى إبداعهم، حيث أن أغلبية العمال يقومون بإقتراح أفكار في طريقة العمل وقد عبر عنها فئة عمال التنفيذ التحكم مما يجعلهم أكثر خبرة بالعمل ومعرفة به وعند تطبيق مقترحاتهم على أرض الواقع في طبيعة الحال يعملون على إنجاحها وعدم مخالفتها وعرقلتها، مما يؤدي إلى وجود جماعات غير رسمية في العمل إلى جانب التنظيم الرسمي وتكون أكثر تنسيقا وتماشيا معه، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة وبالتالي إنتاجية المؤسسة.

كما أن إقتراح أفكار جديدة في طريقة تسيير العمل نجدها عند فئة الإطارات كونهم هم المكلفون بالتسيير وتنظيم العمل، وحرصهم على إدخال الطرق الحديثة في التسيير.

أما إقتراح بديل في اتخاذ القرار فإنه ضعيف كون القرارات في المنظمة كون العمال يهتمون بالدرجة الأولى بمجريات العمل، كما يتضح أيضا من خلال المعطيات أن هناك نسبة قليلة من العمال يرون أن المنظمة لا تولي إهتمام للأفكار الجديدة ولا تعتبرها من مصادر الإبداع.

ونستنتج في الأخير أن المنظمة تقوم بإعطاء حرية للعمال في اقتراح وعرض جميع الأفكار والمقترحات وهذا إن دل على شيء إنما يدل على ثقة المنظمة بالعمالة التي تملكها وبإمكانياتهم مما يزيد من مستوى إبداعهم وتطوير الكفاءة داخل التنظيم.

جدول رقم (9): يبين فتح المنظمة مجال للمحاولة والخطأ:

المجموع	لا			نعم		الإجابة الفتة المهنية
	لا يترك للمخطأ مرة أخرى حرية	التأنيب	تطبيق القوانين الرسمية	يترك لك الحرية لتصحيح الخطأ	تعتبر الخطأ تجربة عمل	
%100 04	-- --	-- --	-- --	%75 03	%25 01	إطارات
%100 16	% 18,75 03	%12,5 02	%50 08	-- --	%18,75 03	عمال تحكم
%100 44	%13,64 06	%36,36 16	%40,91 18	-- --	%9,09 04	عمال تنفيذ
%100 64	% 14,06 09	%28,13 18	% 40,62 26	% 4,69 03	% 12,5 08	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام سجل نسبة 82,81% لصف الإجابة بلا وعدم فتح المنظمة مجال للمحاولة والخطأ حيث مثلتها أعلى نسبة والمقدرة بـ 40,62% لصف تركيز المنظمة على تطبيق القوانين يتصدر هذه النسبة فئة عامل تحكم في المرتبة الأولى بنسبة 50% وفي المرتبة الثانية فئة عامل تنفيذ بنسبة 40,91% بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة، في حين سجلنا نسبة 28,13% يتقاسمها كل من عمال التنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة 36,36% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 12,5% بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة، بينما سجلنا أقل نسبة 14,06% لصف الإجابة لا يترك للمخطأ مرة أخرى الحرية في العمل حيث يتقاسمها كل من فئة عامل تحكم في المرتبة الأولى بنسبة 18,75%، وفي المرتبة الثانية فئة عامل تنفيذ بنسبة 13,64%، بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن صنف الإجابة بنعم لفتح المنظمة مجال للمحاولة والخطأ مثلتها نسبة 17,19%، يتصدرها نسبة 12,5% لصف الإجابة بنعم لإعتبار الخطأ تجربة عمل يتقاسمها كل من فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 25%، ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 18,75% لفئة عامل تحكم، ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة عمل تنفيذ بنسبة 9,09%، كما سجلنا نسبة 4,69% لصف الإجابة فتح المجال للمحاولة والخطأ بترك حرية لتصحيح الخطأ حيث مثلتها فئة الإطارات فقط بنسبة 75%.

يتضح مما سبق أن المنظمة لا تقوم على فتح مجال للمحاولة والخطأ بنسبة كبيرة قدرت بـ 82,81%، رغم أنها تتقبل الإقتراحات الجديدة في العمل إلا أنها لا تسمح للعمال للمحاولة فيها لان أسلوبها في التسيير يعتمد في الدرجة الأولى على ضبط القوانين والقواعد، كما لا تعمل على إعطاء العامل الحرية الكاملة في تصحيح الخطأ ولا تعبر أن الخطأ عبارة عن تجربة عمل، مما يحد من إبداع العمال ولا يطلقون العنان لجميع أفكارهم لتجربتها والمحاولة فيها.

ومنه نستنتج أن المنظمة لا تسمح للعمال للقيام بأعمال إبداعية من خلال فسحها مجال للمحاولة والخطأ وبالتالي تحد من تحفيز ودفع العمال ل جلب أفكار ابتكاريه يعني لا تعزيز روح الإبداع من خلال التعلم من الخطأ دون المحاسبة والتأنيب.

جدول رقم(10): يبين تخصيص المنظمة برامج للتكوين من أجل الرفع من مستوى إبداع العمال

المجموع	لا	نعم			الإجابة الفئة المهنية
		من اختيار العامل	حسب تقدير سلطة المسؤول	من نتائج تقييم الأداء	
%100 04	-- --	-- --	%75 03	%25 01	إطارات
%100 16	% 56,25 09	%6,25 01	% 31,25 05	%6,25 01	عمال تحكم
%100 44	%61,36 27	% 6,82 03	% 22,73 10	% 9,09 04	عمال تنفيذ
%100 64	%56,25 36	%6,25 04	%28,12 18	%9,38 06	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يرون أن المنظمة لا تخصص برامج لتكوين العمال من أجل الرفع من مستوى إبداعهم تقدر بـ 56,25% من إجمالي العينة، يتصدر هذه النسبة في المرتبة الأولى فئة عمال التنفيذ بنسبة 61,36%، ثم تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 56,25% التي تمثلها فئة عمال التحكم بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة.

وفي المقابل هناك أيضا أفراد العينة الذين يؤكدون بتخصيص المنظمة لبرامج للتكوين من أجل الرفع من مستوى إبداعهم وتقدر نسبتها بـ 43,75%، حيث يتصدر هذه النسبة صنف الإجابة حسب تقدير سلطة المسؤول بنسبة 28,12% يتقاسمها كل من الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 75%، ثم تأتي فئة عمال التحكم في المرتبة الثانية بنسبة 31,25% وفي المرتبة الثالثة فئة عمال التنفيذ بنسبة 22,73%، كما أنه سجلنا أيضا نسبة 9,38% لصنف الإجابة تخصيص برامج للتكوين من نتائج تقييم الأداء حيث يتقاسمها كل من الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 25%، ويأتي في المرتبة الثانية فئة عمال التنفيذ بنسبة 9,09%، وفي المرتبة الثالثة فئة عمال التحكم بنسبة 6,25%

ما تحمله هذه البيانات من دلالات سوسولوجية ورغم أهمية التكوين والدور الذي تلعبه في تطوير كفاءة وخبرات الأفراد، إلا أن هذه المنظمة لا تعتمد على التكوين وهذا ما عبر عليه أغلبية أفراد العينة من عمال تحكم وإطارات وبنسبة 56,25%، ورغم أن التكوين يعد أداة ووسيلة جد هامة لتطوير الكفاءة وقدرات الأفراد وهذا ما عبر عليه الطجم عبد الله في كتابه السلوك التنظيمي الذي إعتبر أن التكوين وسيلة لثمين قدرات ومهارات العمال من أجل تطويرها والقضاء على الأساليب التقليدية في العمل إلا أن المنظمة لا تولي إهتماما بذلك، ويمكن تفسير ذلك بالدرجة الأولى إلى إرتفاع تكاليف التكوين مما يجعلها أكثر تحفظا في التكوين وتعمل على تركيز القليل من التكوين على فئة الإطارات فقط ويكون وفق تقدير سلطة المسؤول بإعتباره محرك عملية التسيير ولا تولي إهتمام للعمال الذين يرغبون في إجراء دورات تكوينية من أجل الرفع من مستوى كفاءتهم كما أن المنظمة تهتم فقط بالتكوين بالنسبة للإطارات دون الفئات المهنية الأخرى.

جدول رقم(11): يبين شعور العمال بالولاء للمنظمة

المجموع	لا		نعم			الإجابة الفئة المهنية
	اهتمام الزملاء كل بمصالحة الفردية	عدم تماشي أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية	الإمتثال الدائم للمسؤول المباشر	الحفاظ على تحقيق أهداف المنظمة	الحفاظ على ممتلكات المنظمة	
100% 04	-- --	-- --	-- --	50% 02	50% 02	إطارات
100% 16	12,5% 02	-- --	18,75% 03	43,75% 07	25% 04	عامل تحكم
100% 44	9,09% 04	4,54% 02	13,64% 06	50% 22	22,73% 10	عامل تنفيذ
100% 64	9,37% 06	3,13% 02	14,06% 09	48,44% 31	25% 16	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية العمال من مجموع أفراد العينة يشعرون بالولاء للمنظمة التي يعملون فيها بنسبة 87,5%، حيث يتصدر هذه النسبة في المرتبة الأولى صنف ولاء العمال للمنظمة والحفاظ على تحقيق أهدافها بنسبة 48,44%، حيث يتقاسمها كل من الإطارات بنسبة 50%، وعمال التنفيذ بنسبة 50%، ثم عمال التحكم بنسبة 43,75%، بينما سجلنا وفي المرتبة الثانية صنف ولاء العمال وذلك بالحفاظ على ممتلكات المنظمة بنسبة 25%، حيث يتقاسمها كل من فئة الإطارات بنسبة 50%، وفئة عمال التحكم بنسبة 25%، ثم فئة عمال التنفيذ بنسبة 22,73%، كما سجلنا أيضا في المرتبة الثالثة صنف ولاء العمال والإمتثال الدائم للمسؤول المباشر بنسبة 14,06%، حيث يتقاسمها كل من فئة عامل تحكم بنسبة 18,75%، ثم تليها نسبة 13,64% لفئة عامل تنفيذ، أما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن هناك عمال لا يشعرون بالولاء للمنظمة وتقدر نسبتهم بـ 12,5% من مجموع أفراد العينة، حيث تصدرها نسبة 9,37%، لصنف الإجابة بعدم الشعور بالولاء للمنظمة لإهتمام الزملاء كل بمصالحه الفردية حيث يتقاسمها كل من فئة عامل تحكم بنسبة 12,5% وفئة عامل تنفيذ بنسبة 9,09% في حين الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة، كما سجلنا أقل نسبة 3,13% لصنف الإجابة عدم تماشي أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية مثلتها فئة عامل تنفيذ فقط بنسبة 4,54% توضح المعطيات مدى شعور العمال بالولاء للمنظمة من خلال الحفاظ على تحقيق أهداف المنظمة والتي مثلتها فئة الإطارات باعتبارهم محور أساسي في عملية التسيير داخل المنظمة إذن فهم يساهمون في وضع هذه الأهداف ثم السعي إلى تحقيقها من خلال تنظيم شؤون العمال والعمل وتوفير مناخ مناسب لتجسيدها على أرض الواقع.

أما النسبة الأخرى من عينة الباحثين كانت إجابتهم بالحفاظ على ممتلكات المنظمة بإعتبارهم جزء منها وبتوفير مناخ تنظيمي يعزز قاعدة الإلتواء والولاء والعمل داخل المنظمة وإعتبار ممتلكاتها بمثابة الأملاك الشخصية لذي يعملون على المحافظة عليها مما يوفر الأمن والإستقرار الوظيفي حيث نجد أن جميع الفئات السوسيو مهنية تعمل على الحفاظ على ممتلكات المنظمة، كما أن الولاء يكون عن طريق الإمتثال الدائم للمسؤول المباشر وهذا يرجع إلى حسن العلاقة بينه وبين المسؤول أو ربما لطبيعة مهامه التي تفرض ذلك ويرجع هذا إلى الرغبة في الاستمرار داخلها وأيضا إنتشار فكرة الضمير الجماعي على الفردي وبالتالي التخلص من الأنانية.

وبالمقابل نجد أن هناك من ينفي الولاء للمنظمة وهي نسبة قليلة من خلال عدم تماشي أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية ويرجع هذا إلى عدم الرضا على أسلوب التسيير أو عدم توفير نظام الحوافز لهم.

ونستنتج أن العمال يحسون بالولاء للمنظمة من خلال السعي إلى تحقيق أهدافها المسطرة منذ البداية من خلال بذل جهد كل طرف من أطراف المنظمة، والعمل على تقديم أفكار وآراء جديدة ابتكاره تساهم في تطويرها والعمل على الرفع من الإنتاج وتمثيلها أحسن تمثيل أمام المؤسسات الأخرى وفق برنامج مسطر لها مما يجعل العمال أكثر إندماجا بالعمل وولاء وإنتماء مما يؤدي إلى تطوير كفاءتهم.

جدول رقم (12): يبين مشاركة العمال في صنع سياسة المنظمة وتعزيز الإلتزام لديهم

المجموع	لا			نعم		الاجابة الفئة المهنية
	كل شيء واضح في العمل	لا يترك مجال لذلك	المشاركة صورية	الحضور في الوقت	عدم إيداع العطل المرضية	
100% 04	-- --	-- --	-- --	75% 03	25% 01	إطارات
100% 16	12,5% 02	-- --	-- --	56,25% 09	31,25% 05	عمال تحكم
100% 44	2,28% 01	-- --	-- --	61,36% 27	36,36% 16	عمال تنفيذ
100% 64	4,69% 03	-- --	-- --	60,94% 39	34,37% 22	المجموع

سجلنا من خلال الجدول الذي يوضح مشاركة العمال في صنع سياسة المنظمة وتعزيز الإلتزام لديهم أن الإلتزام العام له مثلته نسبة 95,31% لصف الإجابة بـ "نعم" حيث مثلتها أكبر نسبة والمقدرة بـ 60,94% لصف الإجابة الحضور في الوقت وهذه النسبة جاءت موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي: نجد نسبة 75% من فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 61,36% من فئة عامل التنفيذ، ثم نسبة 56,25% من فئة عمال التحكم، وفي المقابل نجد نسبة 34,37% من مفردات العينة بأنهم في حالة المشاركة في صنع سياسة المنظمة يساعد على تعزيز الإلتزام لديهم وذلك بعدم إيداع عطل مرضية، وهذه النسبة جاءت موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي: نجد نسبة 36,36% من فئة عامل تنفيذ، ثم تليها نسبة 31,25% من فئة عمال تحكم ثم نسبة 25% من فئة الإطارات.

كما نجد في الجدول أقل نسبة تقدر بـ 4,69% من مجموع مفردات العينة الذين يعتبرون أن مشاركتهم في صنع سياسة المنظمة لا تعزز الإلتزام لديهم لصف أن كل شيء واضح في القوانين إذ يتقاسم هذه النسبة كل من فئة عامل تحكم بنسبة 12,5%، ونسبة 2,28% لفئة عامل تنفيذ بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة.

يتضح من خلال هذه المعطيات أن العمال يساهم في صنع سياسة المنظمة ورسم إستراتيجياتها وبشكل كبير قدرة نسبه بـ 95,31% ما يؤدي إلى شعور العمال بالولاء للمنظمة والإلتزام، ويعبر عن هذا الولاء بالذهاب إلى العمل والحضور في الوقت المحدد، حيث أن أكبر نسبة من العمال يذهبون إلى العمل في الوقت المناسب وذلك لإعتبار أن إحترام الوقت ومواعيد الدخول والخروج من العمل من مبادئهم الشخصية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية كما أنهم يعتبرون الوقت مورد هام داخل العمل وحب حسن إستغلاله في أداء المهام الموكلة إليهم، كما يضمن السير الجيد للعمل ونجد أكبر نسبة لدى الإطارات الذين يمثلون قدوة المؤسسة كما أن ولائهم يكون بعدم إيداع عطل مرضية مما يقضي على دوران العمل وحدث إضطرابات، وفي المقابل نجد أن هناك نسبة جد ضعيفة من العمال الذين يعتبرون أن المساهمة في صنع سياسة المنظمة لا تساعد على تعزيز الولاء عندهم ونجدها عند عمال التنفيذ ويمكن أن يرجع هذا إلى أن هؤلاء العمال لم يستطيعوا الإندماج في سياسيات المنظمة أو كونهم عمال جدد لم يفهموا طريقة العمل، أو لعدم وجود علاقة جيدة مع زملائهم والرؤساء.

ونستنج في الأخير أن المنظمة أو المسيرين داخل هذه المنظمة يشجعون وبشكل كبير مساهمة العمال ودمجهم في إقرار سياستها لكي تعزز الولاء عندهم.

جدول رقم(13): يبين مشاركة العمال في اتخاذ القرار في المنظمة

الفئة المهنية	كبير	متوسط	ضعيف	المجموع
إطارات	03 75%	01 25%	-- --	04 100%
عمال التحكم	06 37,5%	08 50%	02 12,5%	16 100%
عمال التنفيذ	18 40,91%	23 52,27%	03 6,82%	44 100%
المجموع	27 42,19%	32 50%	05 7,81%	64 100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام سجل نسبة 50% لصنف المشاركة في إتخاذ القرار داخل المنظمة بشكل متوسط إذ يتقاسم هذه النسبة كل من فئة عامل تنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة 52,27% ، ثم تليها نسبة 50% لفئة عامل تحكم، وفي المرتبة الثالثة نسبة 25% لفئة الإطارات، كما سجلنا أيضا نسبة 42,19% لصنف المشاركة في إتخاذ القرار بشكل كبير حيث يتقاسم هذه النسبة كل من الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 75%، ثم تليها نسبة 40,91% لفئة عامل تنفيذ، وفي الأخير نسبة 37,5% لفئة عامل تحكم، كما سجلنا أيضا أقل نسبة المقدرة بـ 7,81% لصنف ثلثا كة في إتخاذ القرار بشكل ضعيف حيث يتقاسم هذه النسبة كل من فئة عامل تحكم بنسبة 12,5% وفئة عامل تنفيذ بنسبة 6,82% بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة.

يتبين مما سبق أن المنظمة تقوم على إشراك العمال في اتخاذ القرار بنسبة كبيرة تمثلت في 75%، التي مثلتها فئة الإطارات، ويرجع هذا إلى طبيعة المشكل الذي يستدعي في بعض الأحيان اتخاذ قرار فردي وأحيانا أخرى يتطلب حل جماعي، كما يرجع هذا أيضا إلى طبيعة الفئات المهنية.

وعليه يمكن القول أن ميل المنظمة إلى إشراك العمال في إتخاذ القرار تجعل هذه المشاركة العامل أكثر بدلا لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ القرارات التي شارك في وضعها، كما أن هذه المشاركة من شأنها حماية العامل من إستبداد الإدارة العليا وتسلسلها، كما أن هذه المشاركة من شأنها أن ترسخ إنتماءهم وإلتزامهم للعمل أي أن المشاركة تجعل الفرد يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها مما يزيد من إخلاصه ووفاءه وتفانيه في خدمة المؤسسة، كما أنها تحقق رغبات ذاتية في الإحترام والتقدير.

ومنه نستنتج أن المنظمة تتبنى نظام مشاركة العمال في إتخاذ القرار، وهذا ما يعزز روح الإلتزام والولاء لهم مما يزيد من حماسهم للعمل أكثر، وكل هذا يؤدي إلى تطوير كفاءتهم

جدول رقم (14): يبين كيفية التزام العمال في العمل.

المجموع	عن طريق التشاور	المشاركة في العمل والتوجيه	كثرة التعليمات والقرارات الكتابية	الإجابة الفئة المهنية
04 %100	--	02 %50	02 %50	إطارات
16 %100	05 %31,25	04 %25	07 %43,75	عمال التحكم
44 %100	08 %18,18	20 %45,46	16 %36,36	عمال التنفيذ
64 %100	13 %20,31	26 %40,63	25 %39,06	المجموع

لاحظ من خلال الجدول أن العمال يلتزمون في العمل عن طريق صنف المشاركة في العمل والتوجيه بنسبة 40,63% من مجموع أفراد العينة، حيث يتقاسمها كل من فئة الإطارات وعمال التنفيذ وعمال التحكم بالنسب التالية (50%-45%-25%)، وفي المرتبة الثانية نجد العمال الذين يلتزمون بالعمل عن طريق صنف كثرة التعليمات والقرارات الكتابية بنسبة 39,06%، حيث يتقاسمها كل من فئة الإطارات ثم عامل التحكم ثم عامل التنفيذ بالنسب التالية (50%-43,75%-36,36%) وفي المرتبة الثالثة نجد نسبة 20,31%، تمثل صنف العمال الذين يلتزمون بالعمل عن طريق التشاور حيث يتقاسمها كل من فئة عامل تحكم بنسبة 31,25%، و فئة عامل التنفيذ بنسبة 18,18%.

تفسر كيفية التزام العمال في العمل عن طريق المشاركة في العمل والتوجيه لفئة الإطارات باعتبارها تمثل أكبر نسبة، ويرجع السبب إلى قرب هذه الفئة في المنظمة إلى شؤون الإدارة من جهة والإنتاج من جهة أخرى وكون هذه الفئة هي المسؤولة عن جميع العمليات التنظيمية من تخطيط وإشراف ورقابة ومتابعة للعمل، أما التزام عمل التحكم في العمل كان عن طريق كثرة التعليمات والقرارات الكتابية بما أنهم هم الذين يعملون على تنظيم

العمل والإشراف عليه والسهر على سيرورة نجاحه كما أنهم أيضا يعتبرون بمثابة حلقة وصل للإتصال بين الإدارة والعمال وهم الذين ينقلون جميع الأوامر والمستجدات عن العمل ويسهرون على صيرورته بينما عمال التنفيذ كان التزامهم في العمل عن طريق التشاور باعتبار أنهم محرك العملية الإنتاجية يتطلب ذلك استدعاءهم والتشاور معهم في العمل وعقد جلسات عمل لمناقشة ومعرفة وجهات النظر وإنشغالهم حتى يحسوا أنهم جزء من المنظمة مما يزيد من ولائهم لها وإلتزامهم في العمل كونهم كانوا جزء من التقرير والإعداد له .

نستنتج أن إلتزام العمال في العمل داخل المنظمة يكون وفق الأدوار والمهام الموزعة على كل الفئات المهنية.

الجدول رقم (15): يبين مدى تقبل العمال كل ما يصدر من قوانين داخل المنظمة.

المجموع	لا		نعم			الإجابة الفئة المهنية
	تعتبره روتين	ترى انه يقتل الرغبة في العمل	تراه واجب تنظيمي	الخوف من السلطة العقابية	تحقيق أهداف المنظمة	
%100 4	-- --	-- --	%75 03	-- --	%25 01	إطارات
%100 16	-- --	-- --	%68,75 11	-- --	%31,25 05	عمل تحكم
%100 44	%4,54 02	-- --	% 52,27 23	%4,54 02	%38,64 17	عمال تنفيذ
%100 64	%3,13 02	-- --	%57,81 37	%3,12 02	%35,94 23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثرية العمال يتقبلون كل ما يصدر من قوانين داخل التنظيم وتقدر نسبتهم بـ %96,87 من إجمالي العينة، حيث تمثل أول نسبة فيها بـ %57,81، لصنف تقبل القوانين لإعتباره واجب تنظيمي، حيث يتقاسمها كل من فئات الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة %75، ثم فئة عامل تحكم في المرتبة الثانية بنسبة %68,75، ثم فئة عامل تنفيذ في المرتبة الثالثة بنسبة % 52,27، كما سجلنا ثاني نسبة %35,94 لصنف تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتقاسم هذه النسبة فئة عامل تنفيذ المرتبة الأولى بنسبة % 38,64، وفي المرتبة الثانية فئة عامل تحكم بنسبة %31,25 ثم تليها فئة الإطارات بنسبة %25، في حين سجلنا ثالث نسبة لصنف الخوف من السلطة العقابية وتقدر بـ %3,12 ومثلتها فئة عامل تنفيذ فقط بنسبة %4,54

كما سجلنا من خلال الجدول أيضا أقل نسبة 3,13% لصف الإجابة بلا لإعتباره روتين حيث عبر عنها فئة عامل تنفيذ فقط بنسبة 4,54% ، بينما إنعدمت النسب عند صنف أنه يقتل الرغبة في العمل.

يتضح من المعطيات أن درجة تقبل العمال لكل ما يصدر من قوانين داخل المنظمة لإعتباره واجب تنظيمي ومثلتها بنسبة كبيرة تقدر بـ 57,81% على إعتبار أن هذه القوانين هي التي تنظم العمل والتنظيم حسبهم أمر ضروري ويجب إحترامه والعمل به بكل جدية وعدم التلاعب بمبادئه، وعليه فهذه القوانين يجب إحترامها وإعتبارها قاعدة لرسم الوظائف التي سيقوم بها العمال وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ويرجع هذا إلى الإحساس بالرضا والرغبة في الإستمرارية في العمل وإندماجهم في العمل وأيضاً الشعور بالإلتزام والولاء لها وهذا ما يعزز ويدفع العمال إلى السعي لتحقيق أهداف المنظمة المسطر عليها.

أما العينة الأخرى للمبحوثين فقد كان تقبل العمال لكل ما يصدر من قوانين داخل المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة بنسبة 35,94% هذا دليل على وعي العمال بأهداف المنظمة وتبنيهم لها وإعتبارها من بين أهدافهم الشخصية مما يؤدي بهم إلى السعي لتجسيدها على أرض الواقع وهذا دليل على وفرة المنظمة على مناخ تنظيمي جد ملائم يدفع الجميع إلى السعي نحو تحقيق أهداف واضحة المعالم مما يعود بالفائدة على الجميع.

أما النسبة الأخيرة لعينة المبحوثين فقد تمثلت في إعتبار هذه القوانين عبارة عن روتين وقدرت بـ 3,13% وهذا لإعتبار أن هذه الفئة الصغيرة من أعوان التنفيذ هم موظفون جدد ليس لهم مدة طويلة في العمل ومنه عدم تعودهم على فرق العمل والمناخ السائد فيرون أن هذا التقبل هو كسر للإندفاع في جلب أفكار وأعمال جديدة وهي تشكل عمل روتيني لا جدوى منه.

نستنتج أن العمال داخل المنظمة يتقبلون كل ما يصدر من قوانين داخلها من أجل تحقيق أهدافها ولأنه لا يوجد أفضل من هذه القوانين لتحديد المسؤوليات والأدوار للعمال.

جدول رقم (16): يبين كيفية تأثير مناخ العمل على إلتزام العمال

المجموع	لا	نعم		الإجابة الفئة المهنية
		لوجود علاقة جيدة مع الزملاء	لوجود علاقة جيدة مع المسؤول المباشر	
%100 04	%25 01	%50 02	%25 01	إطارات
%100 16	-- --	%62,5 10	%37,5 06	عمل تحكم
%100 44	%4,55 02	%50 22	%45,45 20	عمال تنفيذ
%100 64	%4,69 03	%53,12 34	%42,19 27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مناخ العمل له تأثير بالغ على إلتزام العمال حيث تقدر نسبته بـ 95,31% من إجمالي العينة، ونجد في المرتبة الأولى صنف تأثير مناخ العمل على إلتزام وذلك لوجود علاقة جيدة مع الزملاء وتقدر نسبته بـ 53,12%، حيث يتقاسمها كل من فئة عامل التحكم بنسبة 62,5%، ثم نجد نفس النسبة عند كل من فئة عامل تنفيذ والإطارات وتقدر بـ 50%، أما في المرتبة الثانية نجد صنف لوجود علاقة جيدة مع المسؤول المباشر تقدر نسبته بـ 42,19%، حيث يتقاسمها كل من عمال التنفيذ بنسبة 45,45%، ثم عمال التحكم بنسبة 37,5%، ثم الإطارات بنسبة 25%، في المقابل سجلنا أقل نسبة 4,69%، لصنف عدم تأثير مناخ العمل على إلتزام العمال، حيث يتقاسمها كل من الإطارات بنسبة 25%، ثم فئة عمال التنفيذ بنسبة 4,55% .

من خلال النتائج نفسر كيفية تأثير مناخ العمل على إلتزام العمال عن طريق تكوين علاقة جيدة مع الزملاء لفتي عمال التحكم وعمال التنفيذ وبنسبة بـ 53,12% بحكم أنه توجد علاقة إتصالية جيدة فيما بينهم مما يستلزم وجود علاقات اجتماعية وتكوين جماعات عمل غير رسمية إلى جانب التنظيم الرسمي وهذا ما يزيد من

إلتزام وولاء العمال ولما لها من أثر بالغ ودور مهم في تعزيز روح الجماعة والتعاون والتماسك وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتستطيع التحكم فيهم وتنظيمهم بشكل جيد، أما نسبة عينة الباحثين الأخرى فيعتبرون أن إلتزامهم يكون من خلال تكوين علاقة جيدة مع المسؤول المباشر ومثلتها فئة عمال التنفيذ وبنسبة بـ45,45% وهذا دليل على وجود قيادة إدارية تفتح مجال للمشاركة والمناقشة مع العمال ووجود علاقات سلطوية تتميز بالمرونة، ويرجع هذا إلى أن هذه العلاقة تؤثر بدرجة كبيرة عليهم بحيث يفتح لهم المسؤول المباشر مجال للإفصاح عن مشاكلهم ومناقشتها والعمل على حلها وهذا ما يؤدي إلى إحساس العمال بانتمائهم للمنظمة ورفع روحهم المعنوية وبذل جهد أكبر لرفع الإنتاجية .

نستنتج أن مناخ العمل يؤثر بشكل كبير على إلتزام العمال من خلال تكوين علاقات جيدة مع الزملاء إلى جانب علاقات جيد مع المسؤول المباشر وهذا ما يسمح بتكوين جماعات غير رسمية وفيها تذوب فردانية العامل في نسيج من العلاقات الإجتماعية المتناسقة .

جدول رقم (17): يبين كيفية تصرف العمال في حالة غياب المسؤول المباشر

المجموع	اهمال العمل	تكتفي بعملك	متحمل للمسؤولية	الإجابة الفئة المهنية
04 %100	--	02 %50	02 %50	إطارات
16 %100	01 %6,25	07 %43,75	08 %50	عمال التحكم
44 %100	03 %6,82	20 %45,45	21 %47,73	عمال التنفيذ
64 %100	04 %6,25	29 %45,31	31 %48,44	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الإتجاه العام سجل نسبة 93,75%، حيث إحتلت فيه الصدارة صنف متحمل للمسؤولية بنسبة 48,44% وهذه النسبة جاءت موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي: نجد نسبة 50% من فئة الإطارات ونفس النسبة عند فئة عامل تحكم، ثم تليها نسبة 47,73%، من فئة عامل تنفيذ، وفي المقابل نسبة 45,31%، في صنف الإكتفاء بالعمل، وهذه النسبة جاءت موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي: نجد نسبة 50% من فئة الإطارات، ثم نسبة 45,45% من فئة عامل تنفيذ، ونسبة 43,75% لفئة عامل تحكم، وفي المقابل سجلنا أصغر نسبة التي تتمثل في 6,25% لصنف إهمال العمل في حالة غياب المسؤول يتقاسمها كل من فئة عامل تنفيذ بنسبة 6,82%، ونسبة 6,25% لفئة عامل تحكم.

بتحليل الإجابة الأولى نجد بأن العمال يتحملون المسؤولية في حالة غياب المسؤول المباشر وبنسبة 48,44% حيث عبر عنها الإطارات وعمال التحكم، بإعتبارهم أكثر التزاما بالعمل لأنهم هم أكثر إدراكا بعملهم، يليها عمال التنفيذ هم أيضا عبروا بأنهم يتحملون المسؤولية في غياب المسؤول وهذا يدل على أنهم يحاولون المحافظة على نظام العمل، ووجود قيادة إدارية تسجع الأفراد على تحمل المسؤولية مما يجعلهم أكثر إندماجا

بالعمل ويشعرون بأنهم جزء مهم داخل التنظيم مما يعزز لديهم العديد من السلوكيات الإيجابية ويجعلهم أكثر إلتزاما بالعمل لأنه كلما زادت مسؤوليات الفرد العامل كلما زاد إنضباطه في العمل وإلتزامه النابع من ثقافته الخاصة بينما أجاب الإطارات بنسبة كبيرة عن تحملهم المسؤولية لأن طبيعة المنصب هي التي تفرض عليهم ذلك وتخول لهم العديد من المسؤوليات.

وأما الإجابة الثانية نجد بأن الإطارات يكونون أكثر إكتفاءا بالعمل بنسبة 50% وهذا دليل على التزامهم بالعمل وحرصهم على سيرورة العمل بشكل طبيعي سواء بوجود المسؤول أو عدم وجوده وكذلك عمال التحكم وعمال التنفيذ يكتفون بعملهم وهذا من أجل الحفاظ على النظام العام للعمل،

بينما نجد في الإجابة الثالثة أن العمال لا يهتمون بالعمل وهذا دليل على ولاء وإتلاء العمال للمنظمة وحرصهم على أداء العمل حتى ولو لم يكن المسؤول موجود وهذا دليل على توفير مناخ عمل يسمح للعمال على تحمل المسؤولية الكاملة إتجاه العمل .

نستنتج في الأخير أن أغلبية العمال يقومون بتحمل المسؤولية والإكتفاء بأداء العمل في حالة غياب المسؤول المباشر وهذا دليل على وعي العمال والحفاظ على تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة إلتئامهم وولائهم لها.

جدول رقم (18): يبين مبادرة العمال في حل المشاكل إذا ظهرت في العمل

المجموع	لا		نعم		الإجابة الفئة المهنية
	تخضع لعقوبة في حالة حلها	يلزمك مسؤولك المباشر باستشارته	ترى نفسك قادرا على حل المشكل	يشجعك مسؤولك في ذلك	
%100 04	-- --	-- --	%25 01	%75 03	إطارات
%100 16	-- --	%12,5 02	%18,75 03	%68,75 11	عمل تحكم
%100 44	-- --	%13,64 06	%36,36 16	%50 22	عمال تنفيذ
%100 64	-- --	12,5 08	%31,25 20	%56,25 36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سجل نسبة 87,5% لصنف الإجابة بنعم للمبادرة لحل مشكلة إذا ظهرت في العمل حيث مثلتها أعلى نسبة والمقدرة بـ 56,25% لصنف تشجيع المسؤول على ذلك حيث نجد أكبر نسبة 75% لفئة الإطارات في المرتبة الأولى، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 68,75% لفئة عامل تحكم، ثم نسبة 50% لفئة عامل تنفيذ، بينما سجلنا نسبة 31,25% لصنف رؤية العامل نفسه قادرا على حل المشكل إذ يتقاسمها كل من فئة عامل تحكم في المرتبة الأولى بنسبة 36,36%، ثم نسبة 25% في المرتبة الثانية لفئة عامل الإطارات، وفي المرتبة الثالثة فئة عامل تحكم بنسبة 18,75%، في حين إنعدمت الإجابة لصنف تخضع لعقوبة في حالة حلها.

في حين سجلنا أقل نسبة 12,5% للإجابة بلا وعدم المبادرة لحل مشكل إذا ظهر في العمل حيث مثلتها نسبة 12,5% لصنف إلزام المسؤول المباشر بإستشارته حيث يتقاسم هذه النسبة كل من فئة عامل تنفيذ بنسبة 13,64%، ثم تليها نسبة 12,5% لفئة عامل تحكم، بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة.

ما يلاحظ على هذه النتائج من مبادرة العمال في حل المشاكل إذا ظهرت في العمل للمخاطرة عن طريق تشجيع المسؤول المباشر على ذلك بنسبة 56,25% وهذا دليل على فتح مجال للمرؤوسين للمحاولة دون المحاسبة والمسائلة والعقاب وهذا ما يحفزهم على المبادرة وتحمل مسؤولية الأعمال مما يخفف عبء العمل ويفتح المجال لجميع العمال على التعود وكسب خبرات عمل والتعود على جميع الوظائف مما يزيد من كفاءتهم في العمل وخبرتهم في الأداء وتعزيز قاعدة المبادأة والمبادرة عند الفرد العامل، أما الإجابة لعينة الباحثين الآخرين تمثلت عن طريق إعتبار أنفسهم قادرين على حل المشكل وهذا يرجع إلى وعي العمال بقدراتهم الفائقة على حلها ومدى كفاءتهم وحماسهم وإندفاعهم للعمل والمخاطرة وتحمل النتائج مهما كانت على إعتبار أن الخطأ عبارة عن تجربة عمل وساعدهم في ذلك مستواهم التعليمي الجامعي، ومادام أنهم جزء من التنظيم فهم يتحملون مسؤولية أي شيء يحدث داخله مما يزيد من ولائهم وإنتماهم للعمل وبالمقابل نجد أن تشجيع المسؤولين على ذلك دليل على تبني ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والمشاركة وعلى وجود قيادة إدارية ديمقراطية تفتح مجال للمرؤوسين لتحمل المسؤولية والمخاطرة.

وبالمقابل نجد فئة أخرى من الباحثين يجيبون بعدم المبادرة لحل المشاكل لأن المسؤول المباشر يلزمهم بإستشارته ويرجع هذا إلى عدم إحساسهم بالحرية وبالتالي العمل بالضغط لا يؤدي إلى خلق أفكار إبداعية ولا يزرع روح المخاطرة والمسؤولية وهي فئة جد قليلة كون هذه الفئة جديدة الإلتحاق بالمنظمة ولم يسبق لها أن تتعرض لموقف مماثل.

ونستنتج أن العمال يقومون بحل المشاكل في المنظمة إذا ما ظهرت وذلك بمبادرة العمال على حلها وفقا لقدرات والمؤهلات للمخاطرة وأيضا مدى تشجيع وتحفيز المسؤول المباشر لهم من خلال ترك الحرية الكاملة للعمال في تحمل مسؤولية أعمالهم والتعلم منها من أجل الرفع من مستوى الكفاءة وفي جميع الفئات السوسيو مهنية وتطوير قاعدة التصرف من أنفسهم في حضور أو غياب المسؤول .

جدول رقم (19): يبين رد فعل المسؤول المباشر في حالة اتخاذ قرار دون إبلاغه.

المجموع	التجاهل وعدم الإلتباه	المساءلة والمحاسبة	التشجيع والمكافأة	الإجابة الفئـة المهنية
04 %100	-- --	-- --	04 %100	إطارات
16 %100	-- --	03 %18,75	13 %81,25	عمال التحكم
44 %100	05 %11,36	9 %20,45	30 %68,18	عمال التنفيذ
64 %100	05 %7,81	12 %18,75	47 %73,44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام مثلته نسبة 73,44% لصنف الإجابة التشجيع والمكافأة في حالة إتخاذ القرار دون إبلاغ المسؤول، حيث بتقاسم هذه النسبة كل من فئة الإطارات بنسبة 100% في المرتبة الأولى، ثم تليها فئة عمال التحكم في المرتبة الثانية بنسبة 81,25%، وفي المرتبة الثالثة فئة عمال التنفيذ بنسبة 68,18%، في حين سجلنا نسبة 18,75% لصنف المحاسبة والمساءلة يتقاسمها كل من فئة عامل تنفيذ بنسبة 20,45%، ثم تليها نسبة 18,75% لفئة عامل تحكم، بينما سجلنا أقل نسبة 7,81% لصنف التجاهل وعدم الإلتباه حيث عبر عليها فئة عامل تنفيذ فقط بنسبة 11,36%.

نفسر النتائج الميدانية في رد فعل المسؤول المباشر في حالة إتخاذ القرار دون إبلاغه تكون بالتشجيع والمكافأة بنسبة 73,44% خاصة لدي فئة الإطارات بإعتبارهم هم المسؤولين المباشرين عن العمل وفي جميع المستويات التنظيمية لذة ترى القيادة الإدارية ضرورة تشجيع ومكافأة سوارا كان هذا التشجيع مادي أو معنوي مدح أو شكر مما يؤدي إلى رفع معنويات الأفراد وزيادة إلتمائهم للعمل ذلك مما يعزز سلوكيات المخاطرة وتحمل المسؤولية

وأما عن عينة أخرى للمبحوثين فكانت الإجابة بالمساءلة والمحاسبة وبالتالي هذا التعرف يتولد عنه إجهاض كل سلوكيات المخاطرة والإبداع لدى المرؤوسين.

أما تجاهل المسؤولين لبعض القرارات تكون في حالة القرارات الروتينية والمتداولة يوماً.

نستنتج أن كل القرارات التي تتخذ في غياب المسؤول تكون ردة الفعل إزاءها تكون بالتشجيع والمكافأة.

جدول رقم (20): يبين كيفية عمل العمال في المنظمة مع المشرف المباشر

المجموع	المخاطرة في اتخاذ قرار فردي	المخاطرة في اتخاذ قرار مع المشرف المباشر	الإجابة الفئـة المهنيـة
100% 04	75% 03	25% 01	إطارات
100% 16	18,75% 03	81,25% 13	عمال التحكم
100% 44	34,09% 15	65,91% 29	عمال التنفيذ
100% 64	32,81% 21	67,19% 43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67,19% تمثل أعلى نسبة من مجموع مفردات العينة بأنهم يقومون بالمخاطرة في اتخاذ القرار مع المشرف هذه النسبة جاءت موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي: نجد نسبة 81,25% من فئة عمال التحكم، ثم تليها نسبة 65,91% من فئة عمال التنفيذ، ثم نسبة 25% من فئة الإطارات.

وفي المقابل نجد نسبة 32,81% تمثل ثاني نسبة من مجموع مفردات العينة الذين يقومون بالمخاطرة في اتخاذ قرار فردي وهذه النسبة جاءت موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي: نجد نسبة 75% من فئة الإطارات ونسبة 34,09% من فئة عامل تنفيذ، ونسبة 18,75% من فئة عامل تحكم.

بتحليل الإجابة الأولى نجد أن أغلبية العمال يقومون بالمخاطرة في اتخاذ قرار مع المشرف المباشر بنسبة 67,19% عبر عنها عمال التحكم وذلك لإعتبارهم أكثر قربة من الإطارات وعمال التنفيذ أي بمعنى حلقة وصل بينهما حيث تكون هذه القرارات على أساس التشاور والنقاش والحوار المتبادل بين العمال، كما عبر عنها

أيضاً عمال التنفيذ كونهم يعملون على شكل فرق عمل وتحليل الإجابة الثانية نجد أن المخاطرة في إتخاذ قرار فردي قد عبر عنها الإطارات ويمكن أن يرجع ذلك إلى نوعية القرارات ونوعية المنصب.

ونستنتج في الأخير أن إتخاذ القرار من طرف العمال داخل المنظمة يكون أساس التشاور والنقاش والحوار المتبادل ما بين العمال والمشرفين.

جدول رقم (21): يبين كيفية تقييم عمل المرؤوسين وفق درجة المخاطرة.

المجموع	المخاطرة في إتخاذ القرار حتى لو لم تتضح المعلومات	إستشارة جميع الهيئات الإستشارية لحلها	الإجابة الفترة المهنية
100% 04	75% 03	25% 01	إطارات
100% 16	37,5% 06	62,5% 10	عمال التحكم
100% 44	65,91% 29	34,09% 15	عمال التنفيذ
100% 64	59,38% 38	40,62% 26	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الإتجاه العام سجل نسبة 59,38% لصنف الخاطرة في إتخاذ القرار حتى لو لم تتضح المعلومات حيث جاءت هذه النسبة موزعة على مفردات العينة الطبقية كالتالي: نجد نسبة 75% من فئة الإطارات ثم، تليها نسبة 65,91% من فئة عمال التنفيذ، تأتي نسبة 37,5% من فئة عمال التحكم، وفي المقابل نجد نسبة 40,62% تمثل ثاني نسبة من مفردات العينة الذين يقومون بإستشارة جميع الهيئات الإستشارية بتقييم عمل المرؤوسين وفق درجة المخاطرة وهذه النسبة جاءت موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي: نجد نسبة 62,5% من فئة عمال التحكم ثم تليها 34,09% من فئة عمال التنفيذ ثم تأتي نسبة 25% من فئة الإطارات.

يتضح من خلال المعطيات أن أغلبية العمال يقومون بالمخاطرة حتى لو لم تتضح المعلومات وخذا راجع بالدرجة الأولى إلى فتح مجال للتصرف وإتخاذ القرار في اللأزمات مما يدل على وجود قيادة إدارية مرنة تهتم بكل

أراء عمالها ولها الثقة الكاملة في قدراتهم الذاتية لتحمل المسؤولية والمخاطرة كون ذلك يعود بالمنفعة على الجميع وهذا دليل أيضا على إنتماء العمال الكبير للمنظمة وإعتبار أن أزمات المنظمة ومشاكلها هي من ضمن مشاكلهم الخاصة لدى وجب عليهم التصرف وبحكمة حيالها ويكون هذا عند جميع العمال وفي جميع المستويات السوسيو مهنية وعلى الأخص نجد هذه القاعدة عند فئة الإطارات كما أن فتح المجال للمخاطرة حتى لو لم تتضح المعلومات تجعل الفرد العامل يبذل قصارى جهده لتقديم الأفضل وتحقيق التميز والإبداع في المخاطرة كسلوك تنظيمي فعال، كما أنه هناك من العمال من يميل إلى إستشارة جميع الهيئات الإستشارية وذلك من أجل إثراء المخاطرة وإشراك الجميع فيها لأن قاعدة التشاور والمناقشة وتبادل الآراء تكون نتائجها أضمن في كل حال من الأحوال

ونستنتج في الأخير أن تقييم عمل المرؤوسين وفق درجة المخاطرة يكون وفق قاعدة المخاطرة حتى لو لم تتضح المعلومات وهذا دليل على ثقة المسؤولين بقدرات وكفاءة عمالها

12 / تحليل المقابلات:

تحليل وتفسير المقابلة رقم (01):

مواصفات المبحوث:
<ul style="list-style-type: none"> - الجنس : أنثى. - السن : 24 سنة. - المستوى التعليمي : جامعي. - المنصب الحالي : رئيسة دائرة. - الأقدمية في المؤسسة : سنة.

تعني المنظمة الصناعية كمفهوم أنها هيكل تنظيمي له قواعده وقوانينه، لأن العمال داخل المنظمة يمارسون العمل وفق قواعد وقوانين محددة.

لما عن النمط الثقافي السائد في المنظمة فترى بأنها ثقافة المبادرة الفردية للعمال الذين يؤدون ويسيطرون العمل وفق رغباتهم وكذلك يبدون آرائهم بكل حرية وذلك من أجل قتل الروتين.

أما عن خلقها لثقافة تنظيمية تفتح مجال للإبداع لدى العمال فتري بأن ذلك يعتبر من الأولويات في العمل والغاية المنشودة لها لكن المنظمة لا تولي إهتمام لذلك، أما عن كيفية تنمية القدرة على العمل من أنفسهم وفق قاعدة الإلتزام التنظيمي فيكون من خلال تنفيذ جميع المهام الموكلة إليها بحرية.

إلا أنه عن حلها للمشاكل بمفردها أو ترك الفرصة للعمال للمخاطرة وتحمل المسؤولية فتري بأنه من الضروري إتخاذ قاعدة للتشاور في حل المشاكل والأخذ بالرأي الصائب والمفيد، لمصلحة الجميع والمنظمة بالدرجة الأولى.

أما عن مدى فتح مجال للحرية ومشاركة العمال في إتخاذ القرار، فتعتبر ذلك مهم وذو فائدة أكثر من القرارات الفردية، حيث تعتبر المسؤول الإداري الذي يشرك العمال في إتخاذ القرارات على أنه مسؤول مناسب وعلى درجة كبيرة من الوعي في التسيير الراشد.

وفي الأخير ترى بأنه لخلق كفاءات مهنية داخل التنظيم يجب الإهتمام أكثر بحاجات العمال وإهتماماتهم، وتخصيص نظام للحوافز والترقية وخلق جو عمل مبدع.

تحليل وتفسير المقابلة رقم (02):

مواصفات المبحوث:
-الجنس: ذكر.
-السن: 34 سنة.
-المستوى التعليمي: جامعي.
-المنصب الحالي: مسؤول مصلحة الصيانة.
-الأقدمية في المؤسسة: 5سنوات.

يرى المبحوث أن المنظمة الصناعية هي كيان إجتماعي مجتمعي من العمال كباقي المؤسسات الأخرى الذي يعد المورد البشري أهم عنصر داخل التنظيم والتي تسعى لتحقيق أهدافه وأهداف التنظيم، ويجيب عن النمط الثقافي السائد في المنظمة بأنها ثقافة الأداء التي تعتبر معيار لرفع الإنتاجية، وبالتالي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهدافها، أما عن خلقه لثقافة تنظيمية تفتح مجال للإبداع لدى مرؤوسيه فيرى بأنها ضرورية وتعتبر عنصرا فعالا للرفع من مستوى الكفاءة لدى العمال بواسطة توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لذلك، مع وضع نظام للحوافز تشجعه على الإبداع أما عن كيفية تنمية القدرة على العمل من أنفسهم وفق قاعدة الإلتزام التنظيمي يكون ذلك من خلال التدريب والتكوين الداخلي المتخصص بدرجاته وإعطاء الحرية التامة في العمل وفق منهج مخصص إلى جانب المراقبة المستمرة للعمال، إلا أنه عن حله للمشاكل بمفرده أو ترك الفرصة للعمال للمخاطرة وتحمل المسؤولية فيرى أن ترك الفرصة للعمال تكون بتكليفهم بحل جزء من المشكل وذلك حسب نوع ودرجة المشاكل لتعزيز قاعدة الإعتماد على النفس عند المرؤوسين، أما عن مدى فتح مجال للحرية ومشاركة العمال في إتخاذ القرار، فيرى بأن ذلك جد ضروري، وذلك لإكتساب مختلف وجهات النظر، والخروج بالرأي الصائب الذي يعود بالمنفعة على الجميع.

تحليل وتفسير المقابلة رقم (03):

مواصفات المبحوث:
-الجنس: ذكر
-السن: 31 سنة
-المستوى التعليمي: جامعي
-المنصب الحالي: مصلحة المراقبة والتنوعية
-الأقدمية في المؤسسة: 6 سنوات

يرى المبحوث أن المنظمة الصناعية هي مجتمع عمل له ثقافة تميزه، والتي تتمثل في مجموعة من الأفكار المتبادلة بين الأشخاص وفق تنظيمات العمل وكذلك تميزها بهيكل تنظيمي خاص بها يتصف بالمرونة، ويجب عن النمط الثقافي السائد في المنظمة بأنها ثقافة الأداء والتي بواسطتها يمكن لنا معرفة مستوى العمال في العمل، كما يمكن لنا أن نرقبهم أو نحفزهم من جهة ومن جهة أخرى تكوينهم أو تدريبهم من أجل الرفع من مستوى أداءهم أما عن خلقه لثقافة تنظيمية تفتح مجال للإبداع لدى رؤوسيه فيعتبر ذلك من أهم اهتمامه، حيث يعمل على ترك مجال للحرية للعمال في أداء أعمالهم دون الرقابة الشديدة وتشجيعهم على إبداء أفكارهم في العمل دون محاسبتهم، أما عن كيفية تنمية القدرة على العمل من أنفسهم وفق قاعدة الإلتزام التنظيمي فيكون ذلك عن طريق وضع قوانين وقواعد محددة داخل التنظيم والحرص على إحترامها من جميع العمال، إلا أنه عن حله للمشاكل بمفرده أو ترك الفرصة للعمال للمخاطرة وتحمل المسؤولية فيرى أن كل عامل له مسؤوليته الخاصة ويتصرف وفق إجراءات العمل، ويتحمل المسؤولية في حدود المهام المكلف بها، أما عن مدى فتح مجال للحرية ومشاركة العمال في إتخاذ القرار فيرى بأنها تكون بنسبة كبيرة في جميع الميادين مما يقلل من تسبب العمال وكذا تحقيق الهدف المنشود، حيث يعتبر أن المسؤول الإداري الذي يشرك العمال في إتخاذ القرار بأنه مسؤول ناجح وله مستقبل زاهر، ويتمتع بضمير مهني مستقر.

وفي الأخير يرى أنه لخلق كفاءات مهنية داخل التنظيم يجب إحترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع إستراتيجيات تنظيمية مبنية على أسس علمية.

تحليل وتفسير المقابلة رقم (04):

مواصفات المبحوث:
- الجنس: ذكر
- السن: 32 سنة
- المستوى التعليمي: جامعي
- المنصب الحالي: رئيس خدمات ما بعد البيع (جهاز التلفاز)
- الأقدمية في المؤسسة: 7 سنوات

يرى المبحوث أن المنظمة الصناعية هي كيان إجتماعي لمجتمع عمال لأن العمل داخل المنظمة هو منبع رزق العمال، ولا يمكن إعتبار المؤسسة لها ثقافة، ويجب عن النمط الثقافي السائد في المنظمة بأنها ثقافة المبادرة الفردية لأنها تسمح بتميز العمال من خلال خلقهم أعمال وأفكار جديدة تساهم في تطوير المنظمة، أما عن خلقهم لثقافة تنظيمية تفتح مجال للإبداع لدى المرؤوسين فيرى بأن ذلك لا يكون إلا بتوفير الجو والمناخ المناسب للعمل، أما عن كيفية تنمية القدرة على العمل وفق قاعدة الإلتزام التنظيمي فيكون بواسطة التحديد الدقيق للمهام، والتحديد الدقيق لعلاقات العمل، إلا أنه عن حله للمشاكل بمفرده أو ترك الفرصة للعمال للمخاطرة وتحمل المسؤولية فهو يعمل على فتح المجال لها مما يجعل العمال أكثر دافعية للعمل وأكثر حماس، أما عن مدى فتح مجال للحرية ومشاركة العمال إتخاذ القرار فيعتبر ذلك من الأولويات لأنه يولد الدافعية للعمل لدى العمال مما يزيد من مستوى الإنتاجية، حيث يعتبر أن المسؤول الإداري الذي يشرك العمال في إتخاذ القرارات أنه مسؤول يكون أكثر تقبلا من طرف العمال، وفي الأخير يرى بأنه لخلق كفاءات مهنية داخل التنظيم يجب الإهتمام بالعمال وزيادة التكوين.

تحليل وتفسير المقابلة رقم(05):

مواصفات المبحوث:
-الجنس: ذكر
-السن: 30 سنة
-المستوى التعليمي: جامعي
-المنصب الحالي: مهندس في الإعلام الآلي
-الأقدمية في المؤسسة: 8 سنوات

يرى المبحوث أن المنظمة الصناعية هي كيان تنظيمي له قواعده وقوانينه لأن المنظمة فيها عدد من العمال تحكمهم مجموعة من القوانين والقواعد للوصول إلى الأهداف المطلوبة من توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، ويجيب عن النمط الثقافي السائد في العمل بأنها ثقافة الأداء التي تشجع العمال وتحفزهم لأداء العمل بكل فعالية، أما عن خلقه لثقافة تنظيمية تفتح مجال للإبداع لدى مرؤوسيه فهو يعمل على تحقيق ذلك ما دام هذا الأمر يساهم في تنظيم المنظمة، أما عن كيفية تنمية القدرة على العمل من أنفسهم وفق قاعدة الإلتزام التنظيمي يكون ذلك من خلال تعريفهم ماذا يفعلون ولماذا يوجدون في المنصب وما هي المهام الموكلة لهم في هذه المنظمة وما هي النتائج المراد تحقيقها، إلا أنه عن حل للمشاكل بمفرده أترك الفرصة للعمال للمخاطرة وتحمل المسؤولية في حلها وذلك حسب خطورة المشكل، أما عن مدى فتح مجال ومشاركة العمال في إتخاذ القرار فهو يقوم بالتشاور مع العمال في إتخاذ القرارات لأن ذلك يعمل على تنمية روح الإلتزام والتعاون الجماعي لدى العمال، حيث يعتبر المسؤول الإداري الذي يشرك العمال في إتخاذ القرارات أنه مسؤول مثالي ونموذجي متمكن وله القدرة الفائقة على التخطيط والتسيير الجيد، وفي الأخير يرى بأنه لخلق كفاءات مهنية داخل التنظيم يجب زيادة الدورات التكوينية وتوفير نظام للحوافز وتشجيع المبادرات الفردية.

تحليل وتفسير المقابلة رقم(06):

مواصفات المبحوث:
- الجنس: ذكر
- السن: 26 سنة
- المستوى التعليمي: جامعي
- المنصب الحالي: مدير أنظمة الإعلام الآلي
- الأقدمية في المؤسسة: 3 سنوات

يرى المبحوث أن المنظمة الصناعية هي مجتمع عمل له ثقافة تميزه، هذه الثقافة يكتسبها من ميزة المنتج الذي تنتجه المنظمة وأهميته في السوق، لأن هذه الخدمات الإنتاجية التي توفرها المنظمة للمستهلك هي خدمات متميزة عن باقي المنظمات، ويجب عن النمط الثقافي السائد في المنظمة بأنها ثقافة المبادرة الفودية للعمال مما يؤدي إلى إثراء العمال، أما عن خلقه لثقافة تنظيمية تفتح مجال للإبداع لدى رؤوسه فيرى بأن ذلك جد مهم ويؤدي إلى تطوير العمل والرفع من مستوى الشركة من خلال الإبداع الفردي للمسؤولين والإبداع الجماعي لدى العمال، أما عن كيفية تنمية القدرة على العمل من أنفسهم وفق قاعدة الإلتزام التنظيمي يكون من خلال منح الحرية الكافية للعمال في تنفيذ مهامهم، إلا أنه عن حله للمشاكل بمفرده أو ترك الفرصة للعمال للمخاطرة وتحمل المسؤولية فيرى بأن هناك مشاكل يقوم بحلها فردياً وهناك مشاكل أخرى تستدعي العمل الجماعي من اجل حلها، أما عن مدى فتح مجال للحرية ومشاركة العمال في إتخاذ القرار فيعتبر أن إتخاذ القرار يكون عبر الاجتماعات لكل وحدة وبعدها يتم إتخاذ قرار جماعي بعد الاجتماع أي أن هناك مجال واسع لمشاركة العمال في إتخاذ القرار، حيث يعتبر المسؤول الإداري الذي يشرك العمال في إتخاذ القرارات على أنه أهم فرد داخل التنظيم والركيزة الأساسية له وأنه مسؤول جيد ومناسب له، وفي الأخير يرى بأنه لخلق كفاءات مهنية داخل التنظيم يجب تشجيع العمال ووضع كل مسؤول في مكانه المناسب بالإضافة الى الدورات التكوينية.

المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

بعد النتائج النهائية التي تحصلنا عليها من خلال أسئلة الإستمارة والمقابلة والتي تمثل الواقع الخاص بمنظمة الصناعية Géant نأتي بعدها لمطابقتها مع الفروض التي تم إقتراحها فيما سبق.

وبالإستناد إلى الدراسة الحالية التي قمنا بها لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات، تمكنا من الوصول إلى النتائج كانت مبنية في الأساس على ملاحظات تمت ملاحظتها أثناء الدراسة الميدانية وعلى إستنتاجات تم إستخلاصها من الإستبيان وتحليل بعض المقابلات وهذا كله بهدف تفسيرها والتعليق عليها وقد إرتأينا مناقشة وتحليل كل فرضية على حدى ثم الوصول إلى نتائج العمل بعد ذلك، وفيما إذا كانت الفرضية العامة التي تنص على أن للثقافة التنظيمية علاقة بتطوير الكفاءات إذا كانت هذه الفرضية صحيحة أم لا.

1/ مناقشة وتحليل الفرضية الأولى:

- من خلال ما سبق عرض وتحليل الفرضية الأولى والتي مفادها بأن تبني الثقافة التنظيمية لروح الإبداع يؤدي إلى تطوير الكفاءات

حيث تشير النتائج الإحصائية إلى وجود الإبداع داخل المنظمة الصناعية Géant وبنسبة كبيرة تقدر بـ 93,75% من خلال الجدول (06)، ويتمثل وجود الإبداع في طريقة تنفيذ المهام من فئة الإطارات، وهذا دليل على وجود جو عمل يتميز بالإبتكار والحرية في العمل مما يؤدي إلى تنمية القدرات لدى العمال، وكذا رغبة الإطارات في أن يكونوا قدوة للعمال، وهذا ما عبر عنه من خلال المقابلات، كما أنه يتمثل في وجود الإبداع في طريقة العمل عند كل من فئة عامل تحكم وعامل تنفيذ وهذا إن دل على شيء إنما يدل على إهتمام المنظمة بالثقافة الإبداعية ورغبتها في تعزيز الإبداع لدى العمال وذلك راجع إلى وعي القيادة الإدارية بأهمية هذا المتغير بإعتبار الإبداع مجموعة من المهارات التي يتوفر عليها العامل والتي يجب تعزيزها من طرف المنظمة وإعتباره هدفهم الأساسي في العمل.

ويعتبر أسلوب تشجيع المنظمة للأفراد المبدعين عن طريق تحفيز العمال تقدر نسبته بـ 79,69% من خلال جدول رقم (07)، وبالأخص عند فئة الإطارات كونهم يمثلون والمسؤولون المباشرون عن العمل، وكذلك فئة

عمال التحكم والتنفيذ هذا الأخير يعتبر القاعدة الأساسية للعمل، ويكون هذا التشجيع عن طريق الشكر والثناء من خلال الشهادات والمدح أمام الزملاء، لكن نوع التشجيع يختلف من فئة سوسيو مهنية إلى أخرى، حيث تركز مؤسسة "Géant" على تشجيع الإطارات بالترقية، وفئة عامل التحكم والتنفيذ على التشجيع بواسطة الشكر والثناء والمدح، لكن

أهملت أهمية التشجيع المادي حيث أن نسبته قدرت بـ 18,75% وهذا ما يختلف مع الطرح النظري الذي يقر بضرورة وأهمية التشجيع المادي للعامل من أجل تعزيز ثقافة الإبداع والدور الذي يلعبه كآلية من آليات التحفيز والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل وتدفعه أكثر إلى الإنجاز الفعال وبالتالي الإبداع في العمل.

كما تقوم المنظمة بتشجيع الأفراد لإقترح أفكار جديدة في العمل في المنظمة الصناعية "Géant" وهذا ما تثبته النتائج الإحصائية التي تقدر بـ 84,37% المتمثلة في الجدول رقم (08)، من أجل إثرائه وتكون أغلب هذه الأفكار الجديدة وغالبا ما تطرح للمناقشة من أجل الإهتمام بها في العمل، وتكون في طريقة العمل عند عمال التحكم وعمال التنفيذ كونهم هم المباشرون في عملية الإنتاج فتحديدهم لطريقة العمل من أنفسهم يؤدي بهم إلى التجديد في أساليب العمل والعمل بكل راحة وحرص كونهم هم المعدون لهذه الطرق فيبدلون كل جهدهم إلى إنجاحها، وإبتكار طرق أكثر إقتصاد في الوقت والجهد لتحقيق التميز، مما يؤدي إلى تواجد التنظيم غير رسمي إلى جانب التنظيم الرسمي وبالتالي الرفع من كفاءة الأداء.

إلا أن منظمة "Géant" لا تتخذ قاعدة للمحاولة والخطأ قدرت نسبته بـ 82,81% ممثلة في الجدول رقم (09)، وذلك باعتبار أن الخطأ يؤدي على الخسارة وتبذير المواد والجهد والوقت، رغم أن المنظمة تتقبل الأفكار الجديدة في العمل إلا أنها لا تسمح للعمال بتجربتها على أرض الواقع مما يؤدي إلى تراجع العمال على التفكير و الإبداع.

ولكي تعزز منظمة "Géant" روح الإبداع لدى العمال وتجسيده على أرض الواقع قامت بتدعيمه ببرامج تكوينية، إلا أن هذا التكوين وجه إلى فئة الإطارات فقط، وهذا ما أدى إلى إهمال التكوين العام أو الخاص بالفئات المهنية الأخرى وهذا ما أدى إلى تراجع النسبة العام للتكوين داخل مؤسسة "Géant" هذا التكوين يكون حسب تقدير سلطة المسؤول، بحيث يخصص المكونين بإعتباره على دراية بحاجات المنظمة للكفاءات الناقصة بالإضافة إلى درايته بالعمل كونه المسؤول المباشر فهو على دراية بكل قدرات العمال، إلا أن هذه النتائج

تختلف عن الطرح النظري الذي يرى أن أساس تـثـمـين الكفاءة هي القاعة التكوينية والتي تعمل على تنمية المهارات للأفراد لتساهم في خلق أعمال إبتكارية والتمكن أكثر من العمل وتحقيق أهداف التنظيم. وما نخلص إليه في الأخير إلى أن هذه الفرضية محقق وبشكل نسبي.

12/ مناقشة وتحليل الفرضية الثانية:

إن تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها حول هذه الفرضية والتي مفادها بأن تعزيز الثقافة التنظيمية لثقافة الإلتزام التنظيمي للعامل يؤدي إلى تطوير الكفاءات، فإنه يتفق مع الطرح النظري لها والذي يثبت لنا دور ثقافة الإلتزام التنظيمي في تطوير الكفاءات، حيث يعبر غالبية العمال المنظمة الصناعية "Géant" بشعورهم للولاء للمنظمة قدرة نسبه بـ 87,5% والمثلة في الجدول (13)، وحرصهم على تحقيق أهدافها والتي مثلتها فئة الإطارات الذين ساهموا في وضع هذه الأهداف من خلال تنظيم شؤون العمل والعمل على توفير المناخ المناسب وترك الحرية للعمال في تنفيذ جميع المهام الموكلة إليهم، إلى جانب حرصهم على إحترام قواعد وقوانين التنظيم بإعتبار أن القانون هو المنظمة العام للعمل وبه تتحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وتنمية قاعدة الإلتزام أو الإنضباط الذاتي لدى العمال وذلك من خلال تعريفهم بماذا يفعلون ولماذا يوجدون في هذا المنصب وما هي المهام الموكلة إليهم في هذه المنظمة وما هي النتائج المراد تحقيقها.

كما نلمس هذا الولاء من خلال إمتثال العمال المسؤول المباشر وهذا دليل على وجود علاقات إتصالية فعالة فيما بينهم قائمة على الحوار والتشاور، وإلى وجود مسؤولين لا يميلون إلى مراقبة العمل والضغط. كما أن المنظمة تعمل على مساهمة العمال في صنع سياستها والمعبر عن هذا في الجدول رقم (14)، بنسبة 95,31% مما يشعرهم بإتتماء أكثر في التنظيم، ويعبر عن هذا الإلتزام بالذهاب إلى العمل والحضور في الوقت حيث إحترام الوقت حسبهم يعد قاعدة ذاتية، كما أن إلتزام العمال يكون من خلال عدم إبداء عطل مرضية .

فالعمال داخل المنظمة يساهمون وبشكل كبير في إتخاذ القرارات بنسبة 60% من خلال الجدول رقم (15)، مما يؤدي إلى تنمية روح الجماعة وتعزيز قاعدة الحوار والتشاور في كل ما يتعلق بمسائل المنظمة، كما أن مشاركة في إتخاذ القرارات تجعل العامل أكثر بدلا لتحقيق الأهداف المسطرة والحرص على تنفيذ القرارات التي شارك فيها كما أن هذه المشاركة من شأنها حماية العمال من إستبداد الإدارة العليا وتسليطها، كما أن هذه المشاركة تمكن من ترسيخ إنتمائهم وإخلاصهم في خدمة المنظمة وتحقيق الإلتزام والولاء لها لأنها تجعل الفرد يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها مما يزيد من إخلاصه ووفائه وتفانيه في خدمة المؤسسة وتحقق له رغبات ذاتية في التقدير والإحترام وتمكن العامل على إختلاف الفئات السوسيو مهنية من الإستفادة من الترقيه عندما تكشف المنظمة على

إمكانيات وقدرات أفرادها مما يؤدي إلى تطويرها إلى كفاءات، وقد عبر عنها جميع الفئات المهنية.

فالتزام العمال يكون عن طريق المشاركة في العمل والتوجيه ونسبة 40,16% من خلال الجدول رقم(16)، وإعطاء فرصة لتسيير العمل وتنمية روح الإستماع لديهم، والعمل على تنسيق الجهود أكثر ما بين العمال وكذا الإعتماد على التشاور في العمل وهذا ما نلمسه عند فئة عمال التنفيذ.

فتقبل عمال منظمة "Géant" كل ما يصدر من قوانين داخل المنظمة وهذا ما أثبتته الجدول رقم (17) بنسبة 96,87%، وهذا دليل على رغبتهم في تحقيق أهدافها والرغبة في الإستمرارية في العمل كما يعتبرونه واجب تنظيمي أكثر من إعتباره روتين، فالعمال داخل المنظمة يقومون بأداء ساعات إضافية في العمل إلى جانب الوقت الرسمي وذلك رغبة في الحصول على أجر إضافي وهذا ما اثبتته المقابلات، كما يقومون بها من أجل الترقية والتحفيز.

كما أن مناخ العمل لمنظمة Géant له تأثير بالغ على ولاء العمال وإلتزامهم داخل العمل بنسبة 95,31% من خلال الجدول (29) وذلك لوجود علاقة جيدة مع الزملاء مما يؤدي إلى تكوين فرق عمل داخل التنظيم تعمل بطريقة منظمة ومنسقة وتعزيز روح الجماعة والتعاون، كما أن هناك علاقة جيدة مع المشرف المباشر والتي تؤثر بدرجة كبيرة عليهم، بحيث يفتح له مجال للإفصاح عن مشاكلهم ومناقشتها والعمل على حلها معا فتحمل العمال للمسؤولية في حالة غياب المسؤول المباشر أهم مؤشر على إلتزام العمال وتكون أكثر عند عمال التحكم، وعمال التنفيذ وهذا من أجل المحافظة على نظام العمل وسيورته.

فتبني مؤسسة Géant لسياسة داخلية تتمثل في تبني ثقافة الإلتزام التنظيمي لدى العامل وفي مختلف الفئات السوسيو مهنية أدى إلى تطوير كفاءاتها من أجل تحقيق أهدافها.

ومنه نخلص إلى أن الفرضية محققة بنسبة كبيرة.

3/ مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة:

فيما يخص الفرضية الثالثة والتي مفادها أن تبني الثقافة التنظيمية لروح المخاطرة وتحمل المسؤولية يؤدي إلى تطوير الكفاءات.

فمن خلال تحليل البيانات الميدانية يتبين أن العمال يتوفرون وبنسبة كبيرة على ثقافة المبادرة في تحمل المسؤولية في حالة غياب المسؤول المباشر وتشجيعها من قبل المسؤولين قدرت بـ 48,44% من خلال الجدول رقم (22)، حيث يبادرون في حل المشاكل في حال ظهورها في التنظيم وذلك بقدرتهم العالية في إيجاد الحلول وهذا دليل على مدى وعي العمال بمهامهم في العمل، ومدى كفاءتهم وقدرتهم الكبيرة في المخاطرة وتحمل المسؤولية وعدم تجاهل المسؤولين لأراء العمال وتقدير جهودهم وتشجيعهم على ذلك، كما يلقون من كل هذا التحفيز والتشجيع والمكافآت.

كما نجد في المقابل أن اتخاذ العمال للقرار داخل التنظيم دون إبلاغ المسؤول المباشر فإن ذلك يقابل التشجيع و المكافأة بنسبة 73,44% وهذا من خلال الجدول رقم (24)، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على وجود قيادة إدارية واعية كل الوعي بأهمية العامل كمورد بشري له كفاءة وقدرة على تحمل المسؤولية في العمل وفي كل المستويات التنظيمية وإعتبار هذه المسؤولية التي تمنح له أداة أو وسيلة جد هامة لتطوير كفاءاته كما تؤدي إلى تعزيز جو إجتماعي للعمل تبذل فيه علاقات تأكيد الولاء والإلتزام، وهذا ما يتوافق مع الطرح النظري الذي يقر بأن كلما أعطينا العامل مسؤوليات أكثر كلما كان أكثر إلتزاما في العمل وإنضباطا وأكثر حرصا على السعي نحو تحقيق الذات والتميز عن الآخرين، كما نوه بأهميته في تعزيز جو مفعم بالعلاقات الإجتماعية تفضل على بناء ثقافة تنظيمية تحمل المسؤولية لجميع العمال وفي كل المستويات التنظيمية، مما يعزز إنتاج معايير جديدة لتوجيه السلوك التنظيمي لتطوير الكفاءة.

كما أثبتت النتائج الميدانية لمنظمة أن المشرفون لمنظمة Géant يميلون إلى المشاركة وإتخاذ القرارات الجماعية بنسبة 67,19% مما يعود بفائدة أكثر من القرارات الفردية، وهذا ما عبر عنه من خلال المقابلات فالعمال داخل المنظمة يميلون إلى المخاطرة وإتخاذ القرار مع المشرف المباشر حيث عبر عنها عمال التحكم، وتكون هذه القرارات مبنية على أساس الحوار والنقاش وتبادل الآراء فاعتماد هذا المبدأ يؤدي إلى إكتساب مختلف

وجهات النظر والخروج بالرأي الصائب الذي يعود بالمنفعة على الجميع، والعمل على إنشاء جو يساعد على مناقشة خلافات العمل، وحسب المقابلات التي أجريت مع الإطارات فإنهم يعتبرون المسؤول الإداري الذي يشرك العمال في إتخاذ القرار على أنه مسؤول ناجح وعلى درجة كبيرة من الوعي في التسيير الراشد ولتقييم عمل المرؤوسين وفق درجة المخاطرة يعملون على إستشارة جميع الهيئات الإستشارية في حلها وهذا ما يوحي بوجود نوع من التحفظ في التقييم.

كما أثبتت النتائج الميدانية ايضا توفر وبنسبة كبيرة روح المبادرة لدى عمال مؤسسة Géant وتشجيعها من قبل المسؤولين ووجود قاعدة حرية التصرف من أنفس العامل لحل المشاكل التي تواجه التنظيم بنسبة مما يؤدي إلى وجود نوع من الحرية والديمقراطية في العمل إضافة إلى وجود نوع من إشراك المسيرين للعمال في التخطيط والتنظيم وفي جميع المستويات التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع الطرح النظري إذ يرى أنه كلما خطط العامل لعمله كلما كان مسئولاً عنه وهذه القاعدة كثقافة تؤدي إلى تطوير الكفاءة وهذا ما لمسناه من الواقع التنظيمي للمنظمة الصناعية Géant

كما أن العمال يميلون إلى المخاطرة حتى لو لم تتضح المعلومات وبنسبة 59,38% وهذا ما أثبتته الجدول رقم (27) وهذا من أجل الحفاظ على حسن سير العمل وتفادي الأزمات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

وما نخلص إليه في الأخير أن هذه الفرضية محققة وبشكل كبير.

الإستنتاج العام:

ما يمكن إستخلاصه من هذه الدراسة إن الثقافة التنظيمية كمنسق أساسي داخل المنظمة تعتبر عامل أساسي في تطوير الكفاءات البشرية، وذلك بإعتبار الثقافة التنظيمية عنصرا فعلا في المؤسسة، والتي تقوم بتعزيز العديد من السلوكيات لدى العمال كالإبداع، الإلتزام التنظيمي، وحب المخاطرة وتحمل المسؤولية لديهم، مما يؤدي إلى ترشيد القوى العاملة وتنمية قدراتهم، وكفاءتهم في مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الفعالية داخل التنظيم.

فالثقافة التنظيمية لمؤسسة Géant تعمل على إستغلال المورد البشري إستغلال جيد، بإعتبار أن العامل مورد جد هام داخل التنظيم ويتميز بالعديد من المهارات والقدرات والعمل على تطويرها بما يعود بالفائدة على الجميع وذلك بتوفير الجو الملائم للعمل وكذا تحفيزه وترك له كامل الحرية في العمل مما يؤدي به إلى إحساسه بأن أهم وأعلى مورد في التنظيم وأنه الأساس في العملية الإنتاجية.

كما نخلص أيضا من خلال هذه الدراسة أن المنظمة الصناعية " Géant " تسعى إلى تطوير كفاءاتها وفي جميع الفئات السوسيو مهنية، من خلال تبني مبدأ لتعزيز تآزر الكفاءات الفردية وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال تفعيل العلاقات التنظيمية والإجتماعية والإتصال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفى المعلومات للجميع وكذا تفعيل روح الفريق مما يسمح بإنتقال الكفاءة وتحقيق أهداف التنظيم.

والمنظمة الصناعية " Géant " تركز على تطوير الكفاءة بالدرجة الأولى بإعتباره جهدا إستثماريا يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد التنظيم، وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءة البشرية، إذ لاحظنا من خلال البحث والإستطلاع داخل المنظمة على إدخالها لمفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية، ويكون ذلك من خلال طرق ومعايير التوظيف الذي يعتمد على توظيف أصحاب الشهادات، وكذا التركيز على التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الفرد محور جميع العناصر السابقة.

ومنه فتبني المنظمة الصناعية " Géant " لإستراتيجية تطوير الكفاءات وفي جميع الفئات السوسيو مهنية للإستثمار منها كان من خلال تبنيها لثقافة الإبداع وتعزيز الإلتزام التنظيمي وكذا فتح مجال للمخاطرة وتحمل المسؤولية لديهم، كل هذه الأبعاد أدى إلى تطور كفاءاتها وفي مختلف الفئات السوسيو مهنية، وهذا إن دل على

شيء إنما يدل على الدول السريع للمنظمة إلى السوق العالمية في مدة قصيرة وتميزها بميزة تنافسية تضاهي أكبر ميزات المؤسسات التي لها مدة أطول في هذا المجال.

ومنه نستنتج بأن الفرضية العامة التي مفادها بأن للثقافة التنظيمية علاقة بتطوير الكفاءة، قد تحققت وبنسبة كبيرة، وذلك بتحقق الفرضيتين الجزئيتين الثانية والثالثة وتحقق الفرضية الجزئية الأولى بشكل نسبي.

تمهيد:

إن التغيرات المحيطة بالمنظمات، تفرض عليها الاهتمام بالمتغيرات والعوامل البيئية الداخلية لتكييفها مع هذه التحولات وهذا له أهمية واثـر بالغ في رفع كفاءتها وفعاليتها، منها تبنيها للثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في النسق العام للمنظمات ولها دور مهم في تطوير الموارد البشري من خلال استغلال مؤهلاته وقدراته على أحسن ما يمكن للرفع من كفاءته وأدائه بإحداث تغيير ثقافي مرغوب في السلوكيات التي تضيـف روح التجديد بالمبادرة في كافة المستويات التنظيمية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى إدارة الثقافة التنظيمية السليمة لتطوير الكفاءات بالإضافة إلى التغيير الثقافي الفعال بتطوير الكفاءات وأيضا التطور الثقافي وأيضا اتجاه تطوير الكفاءات تطوير الكفاءات وأخيرا محددات تطوير الكفاءات داخل الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: إدارة الثقافة التنظيمية السليمة لتطوير الكفاءات.

المطلب الأول: ماهية إدارة الثقافة التنظيمية الفعالة لتطوير الكفاءات.

تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات، والمستجدات التي يقتضيها تغيير الظروف الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية⁽¹⁾، فإدارة الثقافة هي تطوير وتدعيم، وتعزيز الثقافة التنظيمية كي تصبح ثقافة فاعلة وملائمة، تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فتدعيم الثقافة يتطلب تحليل أو تشخيص يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة أو باستخدام وسائل التغيير لأن عملية تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية هي السمة المميز لتطوير المنظمة، في كيفية عمل الأشياء داخل المنظمة عن طريق الوسائل المتعددة مثل الإتصالات إتخاذ القرار أو حل النزاعات، تحديد المكافآت، المناخ التنظيمي.

حيث أن عملية تطوير المنظمة عبارة عن جهد طويل المدى يدار من قبل الإدارة العليا للتطوير المستمر لإدارة الثقافة التنظيمية، برؤية مستقبلية في عمليات حل المشاكل والمخاطرة وتحمل المسؤولية من خلال عمليات جماعية، لتوضيح ما هي المسارات التي سوف تتخذها المنظمة في التنفيذ.

لكن إذا كانت إدارة الثقافة التنظيمية هي تغيير وتطوير النسق الثقافي للمنظمة لتحقيق فاعلية المنظمة بما يكسبها خاصية التنظيمات المستقرة، والقوية بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية، ومعنوية للعاملين مما يؤدي إلى الرفع من مستوى كفاءتهم، وتجعلهم أكثر ولاء وإنتماء لها، تعود أهمية إدارتها لفاعليتها الشديدة في قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة، تتمثل هذه الأهمية في القيم والمعتقدات الراسخة، التي أثبتت فعاليتها في الماضي، بإتفاق الأفراد لها وتقبلها، تمكن المنظمة من خلق بيئة تساعد على تطوير الأداء وتوفير إدارة التغيير، ومن التغلب على المعوقات التي تعيق تحقيق إستراتيجياتها وخلق الجو المناسب لتطوير كفاءاتها.⁽²⁾

فعملية التوافق الثقافي تعتبر في غاية الأهمية، لأنه إذا لم تتوافق الابتكارات والإبداع مع الثقافة القائمة فإنها عديمة الجدوى، إلا إذا تغيرت وتطورت الثقافة لتتوافق معها من خلال إدارتها لتحقيق تجربة في تشكل ذاكرة جماعية للتصرف.⁽³⁾

1 - يوسف جفلولي: المرجع السابق، ص 109.

2 - ماهية الثقافة التنظيمية، مركز التمييز للثقافات غير حكومية، www.nogoce.org.kw، أطلع عليه بتاريخ 15-03-2013.

3 - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 265.

المطلب الثاني: دواعي إدارة الثقافة التنظيمية.

عندما يفكر في إجراء تغيير وتطوير النسق الثقافي للمنظمة يتعين التفكير في مجموعة من العوامل التي تدفع إلى ذلك وتقلل من صعوباته وهي:

1- وجود أزمات والقدرة على بيان حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تطبيق التغيير المطلوب، لإعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها، لأن تلك الأزمات من شأنها أن تمارس ضغط أو تهدد إستقرارها وتوازن والمنظمة هذا ما قد يدفع المستهدفون بالتغيير المطلوب إلى التجارب لتحقيقه، المؤدي إلى تطوير النسق الثقافي للمورد البشري داخل التنظيم.

2- تغيير القيادة الإدارية، لأنها فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة، وفرض قيم جديدة، ولكن يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة وتعزز الإعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، لجعل أعضاء التنظيم أكثر تجاوب معه لإحداث التطوير التنظيمي.

3- تكون عملية تغيير السلوكيات التنظيمية وتطوير أنماط أخرى مرغوب فيها، أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة حيث لا يكون وقت طويل على ترسيخها، وكذلك في مرحلة الضعف التي تلي النضوج، حيث تتوطد رؤية مشتركة بخصوص إتجاه التغيير، من قبل جميع أعضاء المنظمة ويضاف إلى هذا إذا كانت المنظمة تمر بمرحلة حرجة في سمعتها.

4- يكون التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الصغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة لسهولة الإتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

5- كما تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية كان هناك إجتماعا حولها، كلما تطلب تغييرها وقت أطول، والعملية أصعب والعكس صحيح، كما أنه تتعدد الثقافات الفرعية بتعدد أقسام الوحدات الإدارية فيها يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.

إن هذه العوامل توحى أن عملية تطوير وإدارة الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة، ومتتابعة إبتداء من تشكل المنظمة في دورة حياتها، إلى الصعوبات والأزمات التي تواجهها، إلى حجم المنظمة، ومواردها البشرية

ودرجة تماسك الثقافة التنظيمية، ووجود ثقافات فرعية بداخلها كل هذه يجب مراعاتها داخل أي عملية لإدارة الثقافة التنظيمية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مراحل إدارة الثقافة التنظيمية.

على الرغم من الصعوبات الكبيرة التي تواجهها إدارة الثقافة التنظيمية، إلا أن خبراء التطوير التنظيمي يرون أن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها من خلال مرحلتين رئيسيتين هما:

1- الإدارة الرمزية: Symbolic Management

وفقا لهذا المدخل فإن الإدارة يمكنها محاولة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية أو الظاهرة مثل استخدام الإحتفاليات، والقصص، والبطولات وغيرها من عناصر الثقافة ويمكن للإدارة تدعيم هذه القيم الناشئة من خلال:

- تصميم رسالة مكتوبة حول رؤيتها مستقبل المؤسسة.
- تأليف قصص رمزية عن الإدارة والمؤسسة بشكل عام.
- استخدام لغة خاصة بالمؤسسة.

2- التطوير التنظيمي: Organisation development

يمكن أن يساهم هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على التقدم من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد الأعراف والقيم الحالية.
- التعرف على الإتجاهات الجديدة للتنظيم.
- تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة.
- تحديد الفجوة الثقافية.
- سد الفجوة الثقافية.⁽²⁾

1 - محمد الصيرفي: إدارة التغيير، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 98-99.

2 - جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، المرجع السابق، ص 36.

المطلب الرابع: مزايا الإدارة الجيدة للثقافة التنظيمية.

إن الإدارة الفعالة للثقافة تساعد في تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تسهيل عمليات الرقابة.
 - تدعيم الأنماط السلوكية المرغوبة.
 - تحقيق الإلتزام التنظيمي.
 - تحقيق الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
 - إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأه تؤثر إيجابيا في تكوين أنظمة إتصال فعالة ومفتوحة وبعده إبتجاهات تساند مباشرة عمليات إتخاذ القرارات الإدارية.
 - إن الإدارة الجيدة للثقافة تساعد العمال على تطوير قدراتهم الإبداعية⁽¹⁾.
- في المقابل فإن الإدارة غير فعالة للثقافة يمكن أن يؤدي إلى:
- مقاومة التغيير على جميع المستويات.
 - ضعف الثقة والإلتزام التنظيمي.
 - الغموض حول إمكانية وفرص تحقيق الأهداف.⁽²⁾

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 201.

² جمال الدين المرسي: المرجع السابق، ص 37.

المبحث الثاني: التغيير الثقافي الفعال لتطوير الكفاءات. المطلب الأول: ماهية التغيير الثقافي ومراحله.

إن المنظمات اليوم تواجه تحديا كبيرا يتجلى بالدرجة الأولى في تعقد البيئة وإضطرابها مع تغييرها السريع والمستمر، وأمام هذا التحدي وجدت المؤسسات نفسها مضطرة للقيام بالتغييرات المناسبة كلما إستدعى الأمر ذلك، وعليه فالتغيير ظاهرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك لزيادة كفاءة أدائها وأداء المورد البشري فيها وكذا تحقيق أهدافها.

يعرف التغيير عامة بأنه التحول من حال إلى حال أفضل، ومنه التغيير في المنظمات أو التغيير التنظيمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال آخر.

ويعرفه "عبد الباري درة": "بأنه عملية إدخال تحصيل أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".⁽¹⁾

التغيير الثقافي هو عملية داخلية، تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الإندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، كإحترام أداء العمل، تحمل المسؤولية...، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي⁽²⁾، فهو تغيير موجه ومقصود، وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.⁽³⁾

إن تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق البشرية، يساعد تغيير وتحديد النسق الثقافي السائد وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمرة، يركز على التميز والإنجاز والنتائج، والتجانس والجماعية والتفتح على الداخل والخارج، والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة، والمشاركة والإبتكار والإبداع، والإهتمام بالعاملين كآدميين، وتنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير، هذه السمات الأساسية

¹ - أحمد كسنة: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط1، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر 2009، ص 103.

² دافيدس ولسون: استراتيجية التغيير المفاهيم والمناظرات في إدارة التغيير، ترجمة: السيد عمارة، دار الفجر للنشر، ط2، القاهرة، 1999، ص125.

³ - حسن بلعجوز ومحمد العربي: ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص8.

التي تتشكل منها الثقافة تعبر عن التغيير الثقافي المرغوب، الذي يضيف روح التحديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية، يكسبها نضوجاً بأمر الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتميز⁽¹⁾.

فإحداث التغيير الثقافي لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسياً قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي، وإعتباره سلوك غير مرغوب أو يؤثر على توازن النسق الثقافي، وأنه في التغيير تتعاضد مصالحهم الذاتية، وسيكونون في وضع أفضل بنتيجة أفضل في هذا التغيير.⁽²⁾

ومنه فإن التغيير الثقافي هو إحداث تعديل للسلوكيات، وتعديل الذهنيات لأعضاء التنظيم من أجل تطوير كفاءتهم في كافة المستويات التنظيمية، في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس، مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التغيير، وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل والتفكير الإستراتيجي والإبتكار، والمبادرة والمخاطرة، ومتمحرة الفكرة على درجة كبيرة من الإلتزام والولاء للتنظيم، إذ لا بد أن تنعكس هذه الصفات على توازن وإستقرار النسق الثقافي ويكون نتيجة ذلك تطوير المورد البشري ثقافياً لنسق الثقافة التنظيمية⁽³⁾.

وتنفيذ التغيير الثقافي يتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل العلمية لإحداث على مستوى النسق الثقافي للمنظمة أهمها:

- لتحقيق قدرة جماعية للكيان الإجتماعي، فإن ذلك يوجب تغيير في السلوكيات، والإتجاهات والقيم وإفتراضات العاملين إتجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة والقادة، وكذا الإقلاع على الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية، وأهداف ومصالح المنظمة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر في سبيل البقاء، والنمو في بيئة شديدة التغيير.

- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل التعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي والتخلص منه.

- العمل على التخلص من الإعتقادات والممارسات الخاطئة وتطويرها وفق المتطلبات المرغوب تحقيقها.

¹ - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 262.

² - فليب أنتكتون: إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغيير الثقافي، سلسلة إصدارات البنك المركزي للخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص 99.

³ - علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة كلية العلوم الإقتصادية، جامعة البلدة، 2002، ص 12.

- الاستفادة من خبرات الباحثين الخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات، بهدف التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة⁽¹⁾.
- إرساء نظام إبداعي وإبتكاري فعال من شأنه أن يسهل عملية إنتقال الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ويطور الثقافة التنظيمية.
- وضع نظام إستحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.
- إرساء نظم إختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم أداء، منظومة الحوافز، والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الإنضباط والإلتزام، والمسؤولية وتنمية الشعور بالإنتماء والولاء، وروح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والرأي والرقابة الذاتية.
- الأقلمة والمواءمة الإجتماعية مع مختلف الأوضاع الجديدة للمنظمة.
- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير الذين تتسم إتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بالأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير.
- وضع آليات تحول دون السيطرة غير الأكفاء على الأكفاء منهم⁽²⁾

المطلب الثاني: كيفية إحداث التغيير الثقافي المطلوب.

إن تحقيق أهداف التغيير يعتبر صعبا إن لم يكن مستحيلا في بعض الأحيان، وتفشل معظم مبادرات التغيير الثقافي في تحقيق أهدافها نظرا لعدم الأخذ في الإعتبار ربط التغيير في العمليات والإجراءات والأنظمة بالثقافة التنظيمية.

ولذلك فإن تحديد المكونات الأساسية لثقافة المنظمة، يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ وإستمرارية التغيير، الذي يعد الحافز الأول ويناضل المديرين نحو جعل مرؤوسيهم يفهمون ويدركون أهمية التغيير، وذلك من خلال الإعلان عن رسالة المنظمة ومعتقداتها، وأيضا من خلال الإتصالات والتدريب والتفاعل. إن تحقيق التميز في ثقافة المنظمة عن طريق مكونات الثقافة يمكن الإدارة العليا في المنظمة من تحديد أي المكونات الثقافية المطلوب إستخدامها أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب، وتم وضع أربعة مراحل لتحقيق ذلك وهي:

¹ - مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، إشراف: عبد المحسن بن فالخ اللعيد، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 23.

² على عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، المرجع السابق، ص14.

- المرحلة الأولى: وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير المطلوب متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين، الوقت المطلوب، وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ.
 - المرحلة الثانية: تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة.
 - المرحلة الثالثة: قياس وتقييم فاعلية التغيير الثقافي الذي حدث.
 - المرحلة الرابعة: الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل، ومن الضروري الإستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير باستمرار.
- ويجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها في التطوير (1).

المطلب الثالث: محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح لتطوير الكفاءات.

- فيمايلي مجموعة من العوامل و المحددات التي يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند إحداث التغيير الثقافي في المنظمة:
- زيادة الإهتمام بالتعرف على إحتياجات العملاء.
 - التركيز على فعل كل ما يفيد المنظمة في الأجل القصير أو البعيد.
 - التركيز على إدارة التكلفة بدون الزيادة في المخاطر وبدون إرتكاب أخطاء.
 - التركيز على تقدير الموظفين والعاملين في المنظمة كقيمة جوهرية.
 - إعادة تصميم عمليات الإختيار والتعيين لتوظيف الأفراد الذين يتوافقون ثقافيا مع ثقافة المنظمة.
 - ممارسات الإدارة العليا من حيث الإلتزام بالقيم والتقاليد واللغة المشتركة وإتباع بعض الطقوس والشعائر والحفاظ على تاريخ الشركة...إلخ.
 - التثقيف والتكيف الإجتماعي عند تعيين موظفين جدد في المنظمة.
 - الإلتفاق على التغيير الثقافي المطلوب.
 - دعم قوة العمل لتحمل المسؤولية والمشاركة في التغيير.
 - إدارة وتعهدات وإلتزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة (2).

1 - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، ط1، جامعة قناة السويس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 173-174-175.

2 - سيد محمد جاد الرب: نفس المرجع، ص 187.

المطلب الرابع التغيير الثقافي ومرحلة التطور.

يرتكز التغيير الثقافي على نوع مرحلة التطور التي تعيشها المؤسسة في دورة حياتها، فالمشاكل التي تواجهها المؤسسة تختلف باختلاف مراحل حياتها (النمو، النضج، الزوال)، مما يجعل معالجتها تختلف حسب اختلاف هذه المراحل، فخصائص المنظمة كالهياكل والأنظمة والتقييم وأنظمة المراقبة يبعد إنسجامي فكل جملة من هذه الخصائص التنظيمية ما هي في الحقيقة إلا طريقة في الحياة المتميزة.

إن إنسجام هذه الخصائص يعكس كفاءة المنظمة وكفاءة أعضائها التي تتحقق في مرحلة التطور، لقد أثبتت بعض الدراسات أن العديد من الإستراتيجيات لعدة مؤسسات بإمكانها أن تحقق النجاح في مرحلة التطور بشرط أن تتضمن كل إستراتيجية هيكل وأنظمة وإجراءات منسجمة فيما بينها، غير أن سوء فهم وسوء إستقبال أعضاء المنظمة للأوامر وكذا لأهداف المنظمة يجعل هؤلاء الأفراد يكتسبون سلوكيات غير واضحة مما يطرح بشدة أهمية النسق الثقافي للمنظمة.

ومنه نستنتج أن مسألة التغيير تطرح بشدة لتحقيق هذا الإنسجام، كما ذهب البعض إلى أن فكرة الثقافة لها تأثير ودخل كبير في قصور أو ضعف هذه الخصائص التنظيمية، ويبرز مشكل مراحل التطور بشكل حرج في أربعة حالات:

- حالة المؤسسة الكبيرة إرتكزت نجاحاتها الأولى على ثقافتها وتصل إلى حجم أو إلى مستوى الإحتراف فإن التغيير هنا يطرح بشكل صعب خاصة مع الإحتفاظ بنفس العناصر الفعالة.
- حالة المؤسسة وحيدة المنتج، تقرر تنويع منتجاتها من خلال التطور الداخلي أي من خلال نشاط جديد يتطلب ثقافة جديدة وعليها أن تتعايش مع الثقافة القديمة التي تعتبر أقوى منها بكثير.
- حالة مؤسسة ترغب في التعدد من خلال إكتساب مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات لديها نشاطات مختلفة وبالتالي ثقافات مختلفة وهو ما يطرح مشاكل ثقافة عويصة في الإندماج.
- حالة مؤسسة تمارس عدة نشاطات وتواجه صعوبة في ممارسة هذه النشاطات المختلفة معا مما يجعلها إلى الرجوع إلى النشاط الذي تمارسه وتتحكم فيه بشكل أفضل.

فالتغيير الثقافي الذي يكون في مرحلة التطور يتطلب وجود ثقافة تنظيمية قوية بشكل ضروري لنجاح المنظمة⁽¹⁾.

¹ - سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، إشراف: العمري العربي، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 50-49.

المبحث الثالث: التطوير الثقافي إتجاه تطوير الكفاءات المطلب الأول: ماهية التطوير الثقافي وأهم خصائصه.

يعتبر التطوير الثقافي إعادة بناء وتغيير أساليب الفعل والتصرف، يعتمد في الأساس على تنظيم الروابط والعلاقات الإجتماعية في نسق تفاعلي، كمحرك لإنتاج المعايير والقواعد المنظمة، تحدد من خلاله خصائص النسق الثقافي وفي نفس الوقت يعيد إنتاج تلك السلوكيات المرغوب فيها لتبني نجاحات المنظمة.

حيث يعرف "ليببت" "lippit": "التطور الثقافي بأنه إستخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية بمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور وأهداف وغايات المنظمة لزيادة فعالية التنظيم⁽¹⁾.

فالتطور الثقافي هو عبارة عن إستراتيجية، لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالتركيز على الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي، بهدف إدخال تغييرات على كل أو بعض الأنماط السلوكية بطريقة تسمح بتطوير قدرات جماعية على حل المشكلات، وتدعيم عملية التعلم والإختيار بين البدائل المتاحة كعملية مستمرة للتطوير⁽²⁾.

يتصف التطوير الثقافي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الثقافي الأخرى، منها الشمولية والإستمرارية والمشاركة، والإهتمام بالقوى البشرية كإسمال إجتماعي للمنظمة وتعبئة جهودهم في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات.

فمن بين أهم خصائص التطوير الثقافي:

- الشمولية: فهو عملية تغيير ثقافي تشمل تحسين وتطوير الوسائل والعمليات والبناء الإجتماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- الإستمرارية: أي الإستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير بإعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير⁽³⁾.
- التوجه نحو حل المشكلات التنظيمية بطريقة فعلية وعملية نحو حل هذه المشكلات لتحسين الأساليب التشغيلية وتحقيق أهداف التنظيم⁽¹⁾.

1- Lippit,M,E: Implementing Organizational Development,Josseybass,SanFrancisco,1985, p-233

2 - محمد الصيرفي: التطور التنظيمي، مرجع سابق، ص 30.

3 - سالم سعيد القحطاني: التطوير الإداري: ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص 13.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التطوير الثقافي

تتمثل أهمية التطوير الثقافي في الجوانب التالية:

- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والإرتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة في الإبتكار ومجارات قدرات المتفوقين.
- يوفر مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجالات للمخاطرة وتحمل المسؤولية ومواجهة نقاط الضعف في المنظمة.
- دعم كفاءات المنظمة وزيادة فاعليتها ورفع الإنتاجية كما ونوعا.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.
- زيادة القدرة على التكيف الخارجي والإندماج الداخلي.
- تنمية روح التعاون والإشتراك في حل المشاكل التي تواجه أعضاء التنظيم في تحقيق هدف مشترك.
- زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي والإنتماء في تحقيق الهدف.
- خلق مجموعة إجتماعية قادرة على الفعل والتطوير والنمو.
- تعزيز فاعلية التفاعلات الإجتماعية بين أفراد المنظمة مما يزيد مرونتها، ويجفز الأفراد على العمل بصفة جماعية⁽²⁾.

تتمثل إستراتيجية التطوير الثقافي في التدخل في أوجه السلوكات، التي تمارس داخل المنظمة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الموارد البشرية في حل مشكلاتها، لكن هذه الإستراتيجية تختلف في أهدافها بإختلاف مشاكل وظروف المنظمات وإختلاف العناصر المساعدة على إحداث التطوير ودواعي القيام به.

وتتمحور أهداف التطوير الثقافي في:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم إتخاذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويش.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- العمل على إيجاد التطابق والتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الإلتماء للمنظمة وأهدافها⁽³⁾.

1 - محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 33-34.

2 - محمد الصيرفي: نفس المرجع، ص 28-29.

3 - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 117-178.

- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية.

- تقويم نظام الحوافز بثقافة تجعل منه بناء لدافعية جماعية.

المطلب الثالث: معايير التطوير الثقافي

يمكن من خلال هذا العنصر التطرق إلى بعض المعايير التي يمكن تعزيزها لتطوير ثقافة الكفاءات:

- تعزيز ثقافة تنظيمية تعتمد على عدد كبير من الأفراد للتفاعل بقوة ووجانية كبيرة ويكون لها التأثير في السلوك، بحيث ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حد كبير وذلك للتوافق الثقافي بين أعضائها.

- دعم ثقافة تنظيمية تزيد من ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ والإنضباط.

- دفع ودعم ثقافة تنظيمية التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء.

- التركيز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين وذلك من خلال نظام الحوافز الجيد ليكون مقابله عمل جيد.

- بناء ثقافة تنظيمية تحتوي نظام مناسب وعادل لإنضمام الأفراد المؤهلين الأكثر ذكاء للمنظمة.

- خلق بيئة إيجابية تعزز التفكير الإبداعي.

- الإهتمام بالعاملين كشركاء في العملية التنظيمية والإيمان بقدرتهم على تحقيق الإنجازات المختلفة.

- تبني سياسة التغيير المطلوبة والمرغوبة إحداثه لكي يوفر للثقافة الشخصية كل ما هو خلاق وجيد وإيجابي.

- تعزيز وشرح وبناء الإلتزام التنظيمي لسياسة المنظمة ورسالتها لكي تكون هناك ملائمة بين أعضائها لتحقيقها⁽¹⁾.

- خلق قدرات بشرية تدافع على حدود المنظمة وتميزها وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى.

- تعزيز ثقافة تنظيمية تملك القدرة على إستيعاب كل ما هو جديد وإيجابي لهذه الثقافة والإبتعاد عن الجمود والقدرة الكبيرة لها على التجديد وإعادة الحيوية.

- خلق ثقافة تنظيمية تحرص على الإيمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لعمل الأشياء بصورة جيدة⁽²⁾.

1 - محمد الصيرفي: نفس المرجع، ص 263.

2 - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 12.

المطلب الرابع: دواعي التطوير الثقافي

تعتبر الثقافة التنظيمية على أنها الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم يميز المنظمة عن غيرها في طرق التفكير والفعل في حل مشكلاتها، والتي تكون في قوالب السلوك التنظيمي لأفرادها، وبهذا فإن من بين الأسباب والدواعي للإهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية ما يلي:

- إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية.

- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الإتصال وإتخاذ القرار بداخله.

- ضرورة تحديد هوية أعضاء التنظيم.

يضاف إلى هذا إلى أن بعض السلبيات الموجودة في الثقافة التنظيمية في المنظمة والتي تعترض عملية التطوير وهي أحيانا يقف النسق الثقافي أمام التنوع كونه يشكل الضغط على العاملين الجدد، لكي يتوافقوا مع الثقافة الموجودة وإلا فإنها ستبعدهم وهذا يحرم التنظيم من مزايا التنوع في الإشكارات والإبداع، يمكن أن يكونوا عائقا أمام الإندماج، حيث أن للثقافة التنظيمية دور رئيسي في إنجاح ذلك أو فشله بسبب تناقض أو توافق الثقافات داخل المنظمة.

فالمنظمة تقوم بتطوير النسق الثقافي وذلك من أجل تطوير طاقات الموارد البشرية والرفع من قدرتها وتنميتها⁽¹⁾.

¹ - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، المرجع السابق، ص 258.

المبحث الرابع: محددات تطوير الكفاءات داخل الثقافة التنظيمية. المطلب الأول: الإبداع التنظيمي للكفاءات.

للإبداع دور هام في بقاء المنظمة وتطورها، فهو أداة هامة في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعد في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول لتعامل مع هذه المشكلات⁽¹⁾.

ويتمثل الإبداع في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما إلى فكرة جديدة⁽²⁾، أو هو عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة⁽³⁾، ويعرفه "فرانك بارون": "بأنه طاقة يتم توظيفها بطريقة بناءه⁽⁴⁾ ويقصد بالإبداع التنظيمي Organizational imovation بصفة عامة هو "ذلك الإبداع الذي تنتجه منظمة وليس فرد واحد، والذي تبناه الثقافة التنظيمية القوية، فقد أصبحت الإختراعات والإبداعات منتج أساسي للمنظمة المعاصرة وتحتاج الإدارة أن تهتم بعملية الإبداع لسببين هما:

- كونه عملية إنسانية تصدر عن فرد ما لحل المشاكل الجديدة والغريبة.
- لحاجتها إلى الإهتمام بالإبداع التنظيمي لأن الإبداع والإختراع أصبح في العصر الحديث شيء ذا قيمة مادية عالية، يمكن أن ينتج ويستثمر ويبرز قدرات المورد البشري⁽⁵⁾.

وللإبداع داخل المنظمة أهمية كبيرة تتمثل في تنمية الأفراد والإستخدام الأمثل للموارد البشرية والإبداع الإداري جوهر مهمة كل موظف داخل التنظيم⁽⁶⁾، كما أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل وتسيير العمليات الإبداعية والتي تمكن المنظمة من الإستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها

1 - عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، إشراف، عبد الرحمن أحمد بن هيجان، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص9.

2 - نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (مفاهيم، والخصائص والتجارب الحديثة)، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

3 - فتحي عبد الرحمن جروان: الإبداع مفهومه ومعايره، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 22.

4 - شاكور عبد الحميد: علم النفس الإبداع، د ط، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 13.

5 - سعد نايف البرنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 395.

6 - محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 322.

الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والإرتفاق بمستوى أدائها وأداء الموارد البشرية الذي تتطور كفاءتها وتطور القدرات الإبداعية لها⁽¹⁾، لذي وجب توظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواء على مستوى الفرد والجماعات، وذلك لما له من فوائد سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة⁽²⁾، التي يجب بدورها إستغلال هذا الإبداع في محاولة تحريك رؤية العمل والتقدم مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، فالمنظمات التي إستغلت عملية الإبداع في وظائف الموارد البشرية، قد تطورت وانتقلت خطوة إلى الأمام، لم تصل إليها المنظمات الأخرى التي لم تفعل ذلك، وهنا تكمن مسؤولية مهني الموارد البشرية في أن يبدعوا ويترجموا المعرفة المتاحة لديهم إلى تطبيقات عملية بمنتهى الدقة⁽³⁾.

ولإبداع الكفاءات داخل التنظيم يمكن أن يأخذ عدة صور أو أشكال منها:

- إبتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة عمل جديدة، مع تطبيق هذه الأفكار والنظريات والمنتجات ونشرها إلى أوسع نطاق للحصول على التميز على الآخرين.
- تجميع أفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها ضمن أنظمة التفكير إلى فكرة جديدة أو منتجات جديدة.
- التوسع في إستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة وليس في مجال واحد.
- تقليد ومحاكاة التجارب النموذجية للآخرين مع محاولة التوفيق بينها وبين إحتياجاتها للتميز والتطوير.

إن تنمية روح الإبداع والإبتكار يتم من خلال التشجيع والمكافآت والتدريب وإزالة أية حواجز ومعوقات الإبداع عن طريق التغاضي عن الفشل والأفكار الغريبة وكذلك عن طريق جعل الهيكل التنظيمي في المنظمة مفلطحاً أي منح الصلاحيات وعدم وجود قيادة متسلطة ورفض الإتجاهات السلبية حول الأفكار الجديدة، ولا بد أن نعرف أن أي قرار يتم الموافقة عليه بالإجماع قد لا ينشط التفكير، وقد يعتبر كإشارة لقتل الإبداع، فلا بد من الإختلافات في الآراء وتشجيع هذه الإختلافات بين الأفراد، ودعم وتشجيع الأفراد على طرح أسئلة متنوعة، لا بد من الربط بين التعليم النظري والعملي خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها، فالتفكير مهارة تنمو خلال

1 - حاتم على حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إشراف: محمد جاهين، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 32-33.

2 - برافين جويتا: الإبداع الإداري في القرن 21، ترجمة: أحمد المغربي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 109.

3 - أشوك شاندا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 127.

التدريب والتطبيق، وكذلك تدعيم وتشجيع حرية التفكير وديمقراطية العمل، وتنمية روح التعاون والمشاركة، والنقد البناء وإحترام أفكار الآخرين، وخلق زوابع الأفكار الخلاقة لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمدراء⁽¹⁾.

ولكي تؤسس منظمة ما الإبداع لابد من توفر مجموعة من الشروط وهي:

- التأكد من هيمنة مناخ وأجواء وثقافة تثن الإبداع وتساعد في إطلاق الطاقات الإبداعية، وهذا يعني بأنها تحتاج إلى أنظمة عمل وحوافز وأجور تحفز الإبداع وتثمنه فتعطيه قيمة أعلى مما تعطى نشاط آخر، خلق ثقافة تنظيمية تقيم الإبداع من خلال غرس قيم وإتجاهات وتشجيع سلوك وعلاقات إجتماعية تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة، إختيار عناصر (عاملين) يتمتعون بالإستعدادات الإبداعية العالية وإستحداث وحدات إدارية واجبها هو خلق الإبداع.

فالإبداع إذن هو عبارة عن وسيلة من الوسائل التي لها تأثير في تطوير وتنمية الكفاءات الإدارية، فهو منتج مهم يجب أن تستثمره المنظمة لترفع من مستوى أدائها وتطورها⁽²⁾.

المطلب الثاني: الإلتزام التنظيمي للكفاءات.

يعتبر الإلتزام التنظيمي من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية، والذي تسعى المنظمات إلى تعزيزه بغية تحقيق أهدافها، ويعرف الإلتزام على أنه ولاء وإرتباط الفرد للمنظمة التي يعمل فيها⁽³⁾، وكما عرفه "أوري Orielly" الإلتزام التنظيمي بأنه "الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الإندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة، وعرفه "بورتر porter" بأنه "الرغبة القوية للبقاء لعضوا في المنظمة والإستعداد للقيام بمجهود لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمتها وأهدافها".⁽⁴⁾ أما "Davis" فينظر إلى الإلتزام على أنه "درجة إنغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته، فهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المنظمة وإستمرار نجاحها وبقائها⁽⁵⁾.

1 - سهلية عباس: القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 150-151.

2 - سعد نايف البرنوطي: المرجع السابق، ص 396-397.

3 - علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، ط1، المكتبة الجامعية الشارقة، عمان، الأردن، 2008، ص 117.

4 - محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والإلتزام الوظيفي، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 63.

5 - الطحيم عبد الله السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية والتطبيقات) ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2000، ص 218.

فتقافة المنظمة تؤثر في درجة الإنضباط والالتزام التي يظهرها أفراد المنظمة وذلك ينعكس على سلوكيات وتصرفات الأفراد داخل التنظيم، ودور الثقافة التنظيمية في خلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة⁽¹⁾.

وللالتزام أهمية كبيرة وذلك لإرتباطه بعدد من العوامل من أهمها:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إرتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
- إرتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الإستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
- إرتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
- إرتفاع مستوى الالتزام عند الفرد يؤدي إلى إرتفاع الإنتاجية وكفاءة المورد البشري².

والإلتزام الفرد داخل التنظيم يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

1- مرحلة التجربة:

مدتها عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والإختيار ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته⁽³⁾.

2- مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين وأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه، ويتبلور وضوح الإلتزام للعمل والمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد الإلتزام وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج⁽¹⁾.

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير في الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 355.

² - الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، ط1، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص88

³ - الفضلي فضل مصباح: علاقات الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإداري العامة، معهد

الإدارة العامة، المجلد37، الرياض، 1997، ص79

وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تكوين وتنمية الإلتزام التنظيمي للكفاءات داخل التنظيم وقد حددها "روبرت مارش وماناري" في العوامل التالية:

- ضرورة تبني سياسة داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا تم إشباع الحاجات المتداخلة للأفراد داخل التنظيم يؤدي إلى سلوكيات إيجابية، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي.

- وضوح الأهداف التي تساعد على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي مما يؤدي إلى رفع الكفاءة المهنية والإدارية.

- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم والذي يساهم بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم، وتعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير، وترتفع روحهم المعنوية.

- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة سواء مادية أو معنوية والتي تؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء المتميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دور كبير في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الإلتزام والولاء بها.

ومنه فإلتزام الأفراد العاملين للتنظيم يؤثر إيجابا في إرتفاع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لمنظمتهم وعملهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة بأداء متميز وجيد، كل هذه المؤشرات تؤدي إلى تطوير كفاءة الأفراد العاملين.

¹ - عبد القادر هالة أحمد: المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في مقاطعة المراقبة الجوية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية،

المطلب الثالث: المخاطرة وتحمل المسؤولية.

يعتبر كل من المخاطرة وتحمل المسؤولية من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية أي تعتبر بيئات العمل التي تشتمل المخاطرة وتحملها وتخوض غمارها تتميز بثقافة ثرية ومتجددة ومبدعة تحمل في طياتها التفوق والنجاح عكس البيئات التي لا تشتمل المخاطرة فإنها تتميز بثقافة راكدة مزرية، والمخاطرة هي عملية تتخذ فيها قرار بأن تخاطر بفقدان شيء ما، وهذا الشيء له قيمة لديك من أجل كسب شيء آخر ترغب فيه، وعادة ما يجب أن تكون هذه القرارات مقبولة مثلاً تسجيل العامل نفسه في برامج التكوين، طلب علاوة وهناك بعض القرارات لا يمكن الرجوع فيها مثلاً تغيير مكان العمل⁽¹⁾

فتبنى ثقافة تنظيمية تفتح مجال المخاطرة لدى العمال تجعلهم أكثر دافعية للعمل وأكثر حماس، ويميلون إلى تجديد و الإبداع مما يؤدي إلى تطوير كفاءتهم إذ نجد هؤلاء العمال منفتحون أمام جميع الاحتمالات ويميلون إلى اختيار أفضل منها من أجل الحصول على ترقية أو شكر أو ثناء إلى غير ذلك⁽²⁾

ولا يمكن للفرد أن يكون على درجة عالية من المخاطرة دون تحمله للمسؤولية، فهما متلازمين فجعل العامل متحمل للمسؤولية يكون أكثر التزاماً بالعمل ويؤديه بأفضل الطرق، وتختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة و العاملين معا فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولون عن شيء؟ و هل تدرك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يشمل مسؤولية الإدارة وأن السليبيات ليست مرجعها فقط للعاملين⁽³⁾، فهذا الإدراك عن المسؤولية ينمي عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة ومنمية لقدرات العاملين⁽⁴⁾

¹ - هيرت كندلر: المخاطرة دليل صانع القرار ترجمة: عبد الهادي، ط 1، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002، ص 11.

² - أطلع عليه بتاريخ: 28/04/2013: <http://www.upower.net/Forum/mix.php?do>

³ - علي شريف: مبادئ الإدارة، دط ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 74.

⁴ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 207.

خلاصة:

بعد التطرق إلى الثقافة التنظيمية كنسق فرعي داخل المنظمة، وإلى الموارد البشرية وسلوكياتها كمنحى ظاهري لهذه الثقافة، فإدارة الثقافة التنظيمية والتغيير الثقافي يعتبران حتمية مفروضة من أجل تطوير وتنمية كفاءة الموارد البشرية، والرفع من مستوى أدائها داخل التنظيم، ذلك أن نجاح أي منظمة وتطورها تعتمد على المورد البشري المؤهل، والمدمج، ويظهر ذلك في مواقفهم وإتجاهاتهم نحو التغيير، والتي بدورها مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي يحملونها، ومدى وعيهم بأهمية التغيير ومنه فالتطوير والتغيير الثقافي مرتبط بالدرجة الأولى بالسلوك التنظيمي للمورد البشري، فالثقافة التنظيمية جانب يرتبط بالأفراد وسلوكهم، ومدى تشجيعهم بثقافة إبداعية، والتزامهم وولائهم للتنظيم، وكذا إستعدادهم للمخاطرة وتحمل المسؤولية، كل هذه الثقافات تؤدي إلى تطوير الكفاءات وكذا تحقيق أهداف التنظيم ككل.

دليل المقابلة:

..... القسم الإنتاجي:

..... مقابلة مع:

..... القسم الإداري:

1- الجنس: ذكر ، أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

4- المنصب الحالي الذي تشغله في المنظمة:

5- الأقدمية في المنظمة:

6- ماذا تعني لك المنظمة الصناعية كمفهوم: هل هي (اشرح المفهوم)؟

• كيان اجتماعي لمجتمع العمال

.....

• هيكل تنظيمي له قواعده وقوانينه

.....

• مجتمع عمل له ثقافة تميزه

.....

7- ما هو النمط الثقافي السائد في منظماتكم؟ :

• ثقافة الأداء

• ثقافة إجراءات العمل

• ثقافة المبادرة الفردية

8- هل تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تفتح مجال للإبداع لدى مرؤوسيك؟

.....

.....

9- كيف تنمي لمرووسيك القدرة على العمل من أنفسهم وفق قاعدة الالتزام التنظيمي ؟

.....
.....

10- أنت كمسؤول داخل المنظمة هل تعمل على حل المشاكل بمفردك أم تترك الفرصة للعمال للمخاطرة وتحمل

المسؤولية؟.....
.....

11- هل تفتح مجال الحرية لمرووسيك للمشاركة في اتخاذ القرار ؟

.....
.....

12- كيف تنظر إلى المسؤول الإداري الذي يشرك العمال في اتخاذ القرارات ؟

.....
.....

13- في نظرك كمسؤول في المنظمة ما الذي ينقصها لخلق كفاءات مهنية ؟

.....
.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الأشكال
29	يوضح طريقة اختيار العينة	01
64	يوضح أهمية الكفاءات	02
108	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
109	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
110	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	05

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة	01
28	يبين طريقة المعاينة	02
108	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
109	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
110	يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة	05
111	يبين وجود الإبداع في المنظمة من طرف العمال	06
113	يبين تشجيع المنظمة للإفراد المبدعين	07
115	يبين مدى إقتراح المبحوثين لأفكار جديدة في العمل	08
117	يبين فتح المنظمة مجال للمحاولة والخطأ	09
119	يبين تخصيص المنظمة برامج لتكوين المبدعين	10
121	يبين شعور العمال بالولاء للمنظمة	11
123	يبين مشاركة العمال لصنع سياسة المنظمة	12
125	يبين مشاركة العمال في اتخاذ القرار في المنظمة	13
127	يبين كيفية إلتزام العمال في العمل	14
129	يبين مدى تقبل العمال كل ما يصدر من قوانين داخل المنظمة	15
131	يبين كيفية تأثير مناخ العمل على ولاء العمال	16
133	يبين كيفية تصرف العمال في حالة غياب المسؤول المباشر	17
135	يبين مبادرة العمال في حل المشاكل إذا ظهرت في بالعمل	18
137	يبين رد فعل المسؤول المباشر في حالة اتخاذ القرار دون إبلاغه	19
139	يبين كيفية عمل العمال في المنظمة مع المشرف المباشر	20
141	يبين كيفية عمل المرؤوسين وفق درجة المخاطرة	21

قائمة المراجع:

1- الكتب:

- 1- أحمد كسنة: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط1، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 4- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دط، مصر، 2005.
- 6- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، دط، القاهرة، مصر، 2008.
- 7- أشوك شاندا: إستراتيجية الموارد البشرية، تر: عبد الحكيم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 8- بوفلحة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
- 9- بلقاسم سلاطية، حسان الجيلال: منهجية العلوم الإجتماعية دط، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2009.
- 10- برافين جوبتا: الإبداع الإداري في القرن 21، تر: أحمد المغربي، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 11- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 12- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 13- جمال الدين محمد مرسي: الثقافة والتغيير، دط، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
- 14- جمال معتوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي، ط1، بن مرابط للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 15- دافيدس ويلسون: إستراتيجية التغيير المفاهيم ومناظراته في إدارة التغيير، تر: السيد عمارة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 16- دريحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

- 17- هريرت كندلر: المخاطرة دليل صانع القرار، تر: باهر عبد الهادي، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002.
- 18- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الجامعة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2003.
- 19- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، دط، عمان، الأردن، 2004.
- 20- يوسف سعدون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
- 21- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.
- 22- ليلي مصطفى البرادعي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، دط، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
- 23- ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دط، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
- 24- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، ط1، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2005.
- 25- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004.
- 26- محمود سليمان العمليان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 27- محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والإلتزام الوظيفي، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 28- محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 29- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دط، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2006.
- 30- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، ط1، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 31- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 32- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 33- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الاجتماعية نماذج تطبيقية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.

- 34- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 35- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 36- مصطفى محمود أبوبكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة إستراتيجية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 37- مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 38- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
- 39- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 40- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 41- سامية الساعاتي: الثقافة الشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 42- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 43- سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، دط، توزيع مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، 2004.
- 44- سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، ط1، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 45- اسماعيل زكي محمد: الأثروبولوجيا الثقافية، دط، دار الثقافة، الدوحة، 1986.
- 46- سعد نايف البرنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- 47- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 48- عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، دط، دار النهضة العربية، بيروت، 1998.
- 49- عاطف غيث وعبد الله محمد: علم الاجتماع التنظيمي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 50- عبد الله الطحجم السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظريات، التطبيقات)، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2000.

- 51- عبد الله جليبي: المجتمع والثقافة الشخصية، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 52- عبد المعطي عساف محمد: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.
- 53- عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، داينمك، للطباعة، مصر، 2005.
- 54- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.
- 55- عبد الغفار الحنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 56- عيسى إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 57- علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دط، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- 58- علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، ط1، المكتبة الجامعية الشارقة، عمان، الأردن، 2008.
- 59- علي شريف: مبادئ الإدارة، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 60- علي غريب وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 61- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 62- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، دط، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
- 63- فهمي سليم الغزوي وآخرون: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم، دط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 64- فيليب أنتكتون: إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغيير الثقافي سلسلة إصدارات البنك المركزي للخبرات المهنية للإدارة، 1996.
- 65- فتحي عبد الرحمن جروان: الإبداع مفهومه ومعايير، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 66- فضيل دليو وآخرون: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دط، منشورات الجامعة، قسنطينة، الجزائر، 1999.

- 67- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005.
- 68- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، دط، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
- 69- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2007.
- 70- رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، الجزائر، 2003.
- 71- شاكر عبد الحميد: علم النفس الإبداع، دط، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995.
- 72- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دط، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005.

II- الرسائل والمذكرات:

- 73- أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، إشراف: يوسف عبد عطية بجر، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- 74- العربي بن داود: فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنموية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 75- هدار الحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف: زين الدين بروش، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006.
- 76- زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، إشراف: مفيد يحياوي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- 77- حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف: محمد محمد جاهين، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 78- يوسف جعلولي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: الفضيل رتيمي، جامعة سعد دحلب بالبيدة، الجزائر، 2007.
- 79- سالم الياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006.

- 80- مبارك بنيه ضامن العنزي: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، إشراف: عبد المحسن بن فالخ، للحميد، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 81- محمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، إشراف: محمد فتحي محمون قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 82- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف: مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 83- محمد الطاهر بوباية: دراسة الفعالية من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه دولة، إشراف: الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2004.
- 84- محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه دولة، إشراف: بوزيرة أخليفة، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2004.
- 85- محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: الهاشمي مقراني، الجزائر، 2005.
- 86- سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، إشراف: العمري العربي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 87- سملاي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه دولة، إشراف: عبد المجيد قدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 88- عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة، إشراف: عبد الرحمن أحمد بن هيجان، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 89- علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- 90- صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، إشراف: أونيس عبد المجيد، الجزائر، 2009.

III- الملتقيات والمجلات:

- 91- أحمد بوشناق وأحمد بوسماهين: أثر البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة المسيلة.
- 92- جمال الدين الخزندار: تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والو.م.أ، مجلة الإداري، العدد 56، معهد الإدارة العامة، عمان، 1990.
- 93- حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي: ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2005.
- 94- سالم سعيد القحطاني: التطوير الإداري، قدرة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العام، الرياض، 1996.
- 95- عبد المجيد قدي، سملاي يحضية: نحو تنمية إستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
- 96- علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20-21 ماي 2002.
- 97- عمر عزاوي، عبد اللطيف مصداقي: تأهيل المورد البشري في ظل تقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
- 98- فضل مصباح الفضلي: علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإداري العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 37، الرياض، 1997.
- 99- رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 7، 2005.

VI- مواقع الانترنت:

- 100- WWW.sbam2k.com/alriyadch، أطلع عليه بتاريخ 20/02/2013
- 101- www.enfpe.edu.dz/bupication/private/E.../technologie2 مقال أطلع عليه بتاريخ 6 جانفي 2013

102- ماهية الثقافة التنظيمية، مركز التمييز للثقافات غير الحكومية www.nogoce.orgk أطلع عليه بتاريخ 20 فيفري 2013.

أطلع عليه بتاريخ 28-4-2013 www.upower.net/forum/mix.php? 103

VII - كتب باللغة الفرنسية:

104 - Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique National, Alger.

105 - Steven L. MC Shame & Mary Ann Von Glinow, Organisationnel behavior, Mc Gram Hill ,USA,2000

106 - Tom Peter et Robert Weterman, le prisc de lexcelence, dunod paris,1999

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع الديموغرافيا

مقابلة حول:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بتطوير الكفاءات

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ يوسف جغلوي

إعداد الطالبة:

عرقوب وفاء

ملاحظة : إن المعلومات التي تتفضلون بتقديمها خلال الإجابة على الأسئلة الخاصة بهذا الإستبيان هي معلومات تدخل في إطار إنجاز بحث علمي ولا تستخدم إلا لأغراضه فنرجو منكم المساهمة في هذا البحث والإجابة بكل صدق وأمان .

السنة الجامعية : 2013/2012

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع الديموغرافيا

إستمارة حول:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بتطوير الكفاءات

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ يوسف جغلولي

إعداد الطالبة:

عرقوب وفاء

ملاحظة : إن المعلومات التي تفضلون بتقديمها خلال الإجابة على الأسئلة الخاصة بهذا الاستبيان هي معلومات تدخل في إطار إنجاز بحث علمي ولا تستخدم إلا لأغراضه فنرجو منكم المساهمة في هذا البحث والإجابة بكل صدق وأمان .

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية : 2013/2012

المحور الأول: بيانات أولية حول المبحوثين:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- المستوى المهني: إطار عامل تحكم عامل تنفيذ
- 5- الأقدمية:

المحور الثاني: بيانات حول الإبداع وتطوير الكفاءات:

- 6- هل هناك مجال للإبداع في منظماتكم؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل يكون ذلك في؟ طريقة الأداء طريقة تنفيذ المهام المكلف
- تنظيم الشؤون المكتبية
- أخرى حدد
- إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟

- 7- هل يلقي الإبداع تشجيعاً في منظماتكم؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فما نوع هذا التشجيع؟ الشكر والثناء الترقية مادية
- أخرى حدد

- إذا كانت الإجابة بلا فهل؟ لا يعطيك أهمية المسؤول المباشر يعتبره سلوك عادي
- يركز فقط على تطبيق القوانين
- 8- هل تقوم بإقتراح أفكار جديدة في العمل؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فما نوع هذه الأفكار؟ - إقتراح بديل في اتخاذ القرار
- إقتراح أفكار في طريقة العمل
- إقتراح أفكار في طريقة تسيير العمل
- أخرى حدد

- إذا كانت الإجابة بلا فهل؟: - اتباع الحرفي للقوانين
- عدم وجود دافع لذلك
- عمل روتيني

- 9 هل المؤسسة تفتح مجالاً للمحاولة والخطأ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل؟ يعتبر الخطأ تجربة عمل يترك لك حرية تصحيح الخطأ
- أخرى حدد

إذا كانت الإجابة بلا فهل يقوم بـ؟ تطبيق القوانين الرسمية التأنيب
لا يترك للمخطأ مرة أخرى الحرية في العمل
أخرى حدد

10 هل تخصص المنظمة نظام للحوافز خاص بالمبدعين؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة بنعم أذكر خصائص هذا النظام:.....

إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟
11 هل المنظمة تخصص برامج للتكوين من أجل الرفع من مستوى إبداعهم؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي معايير هذا التكوين؟
- من نتائج تقييم الأداء
- حسب تقدير سلطة المسؤول
- من اختيار العامل

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟ :
12 كيف ترى الإبداع عند العمال :

المحور الثالث: بيانات حول الالتزام التنظيمي وتطوير الكفاءات :

13 هل تشعر بالولاء للمنظمة التي تعمل فيها؟ : نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل؟
- الحفاظ على ممتلكات المنظمة
- الحفاظ على تحقيق أهداف المنظمة
- الامتثال الدائم للمسؤول المباشر

أخرى حدد

إذا كانت الإجابة بلا فهل ل؟
- عدم اهتمام المسؤول المباشر بذلك

- عدم تماشي أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية

- اهتمام الزملاء كل بمصلحه الفردية

أخرى حدد

14 هل مشاركتك في صنع سياسة المنظمة يساعد على تعزيز الانتماء لديك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل يكون ذلك؟ عدم إبداع عطل مرضية الحضور في الوقت

أخرى حدد

إذا كانت الإجابة بلا فهل ل: _ المشاركة صورية

_ لا يترك المجال لذلك

_ كل شيء واضح في تعليمات العمل وإجراءاته

أخرى حدد.....
15 هل تساهم في المشاركة في إتخاذ القرار داخل المنظمة بشكل ؟ كبير متوسط ضعيف
إشرح في كل حالة

.....
16 هل الإلتزام في العمل يكون من خلال ؟ - كثرة التعليمات والقرارات الكتابية
- المشاركة في العمل والتوجيه
- عن طريق التشاور
17 هل تتقبل كل ما يصدر من قوانين داخل المنظمة ؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك ل ؟ تحقيق أهداف المنظمة الخوف من السلطة العقابية
تراه واجب تنظيمي للمنظمة
أخرى حدد

إذا كانت الإجابة بلا فهل ؟ ترى أنه يقتل الرغبة في العمل تعتبره روتين
أخرى حدد

18 هل تذهب إلى العمل في الوقت المحدد ؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة بنعم فهل ؟ لخوفك من مسؤولك المباشر الخوف من فقدان المنصب
الخوف من الخصم في الأجر
أخرى حدد

19 هل تقوم بأداء ساعات إضافية في العمل إلى جانب الوقت الرسمي ؟ : نعم لا
إذا كانت الإجابة بنعم فهل ؟: - الرغبة في الحصول على أجر إضافي
- الرغبة في الحصول على عطلة إضافية
- الرغبة في زيادة المردودية
أخرى حدد

إذا كانت الإجابة بلا فهل يعود ذلك إلى : عدم وجود تحفيز اعتباره سلوك عادي
أخرى حدد

20 هل جو العمل يؤثر على الإلتزام ؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة بنعم فهل ؟ - لوجود علاقة جيدة مع المسؤول المباشر
- لوجود علاقة جيدة مع الزملاء
أخرى حدد

إذا كانت الإجابة بلا برر ذلك

21- كيف ترى الإلتزام لدى العمال ؟

المسحور الرابع: بيانات حول المخاطرة وتحمل المسؤولية وتطوير الكفاءات

22 في حالة غياب مسؤولك المباشر فهل تكون؟ متحمل للمسؤولية تكتفي بعملك إهمال العمل

أخرى حدد

23 هل تبادر في حل مشكلات ظهرت في العمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل؟ - يشجعك مسؤولك في ذلك

- ترى نفسك قادر على حل ذلك المشكل

أخرى حدد

إذا كانت الإجابة بلا فهل لأنه؟ - يلزمك مسؤولك المباشر بإستشارته

- تخضع لعقوبة في حالة حلها

أخرى حدد

24 إذا تم إتخاذ قرارات دون إبلاغ المسؤول المباشر هل يلقى ذلك؟:

التشجيع والمكافأة المحاسبة والمساءلة التجاهل وعدم الانتباه

25 هل تعمل داخل المنظمة مع المشرف المباشر على؟

- المخاطرة في إتخاذ القرار مع المشرف المباشر

- المخاطرة في إتخاذ قرار فردي

أخرى حدد

26 كيف تقيم عمل القيادة الإدارية وفق درجة المخاطرة؟

المخاطرة في إتخاذ القرار حتى ولو لم تتضح المعلومات إستشارة جميع الهيئات الاستشارية في حلها

أخرى حدد

27 كيف تقيم عمل المرؤوسين درجة المخاطرة في حل المشاكل؟

- يعملون على إتخاذ القرار دون استشارة مشرفهم

- يعملون على جمع كل المعلومات من مشرفهم في إتخاذ القرار

- يتركون كل الحلول للمشرف المباشر

أخرى حدد

28- هل ترى أن تشجيع الإدارة لثقافة تحمل المسؤولية يؤدي إلى تطوير قدراتك؟ نعم لا

29 كيف ترى درجة المخاطرة وتحمل المسؤولية لدى العمال؟

قائمة المصادر والمراجع

الخاتمة:

إن موضوع الثقافة التنظيمية أصبح اليوم عاملا أساسيا وعنصرا هاما بالنسبة للمنظمات الصناعية، إذ تعد النسق العام الذي يحدد مختلف السلوكيات والأفعال داخل التنظيم وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

كما أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير وبارز على أداء المورد البشري الذي يعد أهم عنصر للتنمية و التطوير، لذي تسعى المنظمات الى الإهتمام أكثر به كأصل من أصول المؤسسة ومحورها الأساسي ومحاولة تطوير كفاءته وقدراته على العمل لتحقيق المعادلة التنظيمية، لذي فالثقافة التنظيمية القوية والسليمة تعمل على تعزيز العديد من المبادئ الإيجابية لعمالها من أجل تحديد العلاقة ما بين المنظمة والعاملين بأحسن طريقة، فتطويرها للكفاءة داخل التنظيم يؤدي بها الى تحقيق أهدافها وزيادة من الفعالية، ويكون هذا التطوير من خلال فتح مجال للإبداع التنظيمي وإعطاء كامل الحرية للعامل في أداء مهامه، مما يؤدي الى ابتكار طرق جديدة في العمل أكثر إقتصاد في الجهد و الوقت والتحديد من أجل القضاء على الروتين، وتعزيز روح الالتزام التنظيمي لديهم لضمان سيرورت العملية الإنتاجية بطريقة جيدة، وزيادة الشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية تعمل على جعل العامل متحملا للمسؤولية داخل التنظيم، ويشارك في العملية التسييرية، وإتخاذ القرار وكل هذا يؤدي الى العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة و الأفراد كإتخاف دوران العمل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وزيادة الإنتاج.

ونظرا لأهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحديد إتجاهات العاملين داخل التنظيم وتطوير كفاءتهم، عمدت المؤسسات الجزائرية الى محاولة تعميق النسق الثقافي في إشراك للعاملين ودمجهم أكثر في التنظيم. وإذا كانت الثقافة التنظيمية في المنظمات الجزائرية المحلية تعمل على تطوير كفاءتها فما الذي ينقصها من أجل إستغلال هذه الكفاءات أحسن إستغلال؟