

الفصل المنهجي للدراسة

أد مقاني الهاشمي ، جامعة الخواثر 2

المبحث الأول: تصميم الإشكالية

إن وجود ثقافة قوية في المؤسسة يساعد على التكامل الداخلي لأن العاملين يكون لديهم نفس المبادئ عن أسلوب التعامل وما هو مقبول وما هو مرفوض، فالثقافة القوية تساعد على التفاعل الخارجي حيث أن جميع العاملين يعرفون أسلوب المؤسسة في تحقيق أهدافها والتعامل مع المتغيرات الخارجية، ثقافة المؤسسة تجعل العاملين في هذه المؤسسة لديهم من المبادئ وأسلوب العمل ما يجعلهم مختلفين عن باقي المؤسسات الأخرى، فهي تتغير من مؤسسة لأخرى من حيث الفردية و الجماعية، روح المغامرة من عدمها، الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالعاملين وتقديرهم، الاهتمام بالنتائج، الاستقرار أو المرونة، الأخلاقيات في العمل، الاهتمام بالجودة أو حجم المبيعات أو حجم الإنتاج وغيرها.

يقول P. Druker أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات.

تقوم المؤسسات بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها، ولكل منها هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وتتجح بعض العمليات في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرات على إشباع حاجات عملائها، والنجاح في دخول أسواق جديدة وإنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها، وتتعرش

بعض المؤسسات وتفشل في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى الإفلاس أو الخروج من دنيا الأعمال.

وحتى تحقق المؤسسة دورها الاجتماعي والاقتصادي على المستوى المحلي والدولي، ينبغي على العمال وخاصة الأطارات إدراج وتمير ثقافتهم وفق ثقافة المجتمع بمعنى جعل ثقافة المؤسسة امتداداً طبيعياً لثقافة المجتمع.

إن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثيرا كبيرا على كفاءة وفعالية المؤسسة، فزيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة؛ فالتنظيمات لا تحكمها أسس ومبادئ علمية واحدة، فهي في كل مجتمع تحمل طابع ثقافة هذا المجتمع. فثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه، ولاشك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات، حيث نجد أن ما يصدر من الأطارات أو العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز أو نتاج البيئة الخارجية.

فعبير ثقافة المؤسسة تمثل نقطة البداية باعتبارها أنها نمط التكيف والتلاؤم مع المحيط، كما أنها نمط الاندماج في مختلف ثقافتها التحتية؛ فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل، فأغفال موضوع الثقافة وعدم الالتفات له يعرقل بكل وضوح أدائها الجيد، وهذا يتنافى كذلك مع متطلبات المؤسسة الحديثة التي تتركز على المنافسة الشرسية والتمايز. وعليه فالافتراض مرة أخرى بأن الوثائق والإستراتيجيات والبيانات الرسمية ونظم الحوافز لتوجيه السلوك البشري في الفهم المشترك والافتراضات الخفية والقوانين غير المكتوبة يجب أن تراعي هذا الجانب الثقافي.

إن ثقافة المؤسسة تمثل المحرك الأساسي لنجاحها، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل. ولا شك أن المؤسسات العالمية، عامة، والمؤسسات الجزائرية، خاصة، تشهد اليوم جملة من التغيرات في المجال الإداري وذلك منذ بداية التسعينيات وبداية القرن الحالي (21). وهذا نتيجة إعتبار المنظمة نقطة تقاطع لكثير من الممارسات الفردية والجماعية، مما جعلها تشكل كيانا خاصا من السلوكيات والتصرفات وذلك وفق مجموعة من المبادئ والنظم التي تسيروها ضمن ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

إن الثقافة التنظيمية هذه مست مختلف مجالات مناحي الحياة: الاقتصادية، التقنية، النفسية، الاجتماعية... مما جعل العلماء المختصون في المجال التنظيمي يهتمون بهذا الجانب الذي أهمل إلى حد بعيد قبل ذلك رغم اختلافات في تناولها كل حسب تكوينه وحسب اهتماماته.

مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

كيف يمكن للإطار في المؤسسة الجزائرية (مجمع سوناطراك) أن يوفق بين ما يحمله من ثقافة المجتمع المتجزئة فيه (في شخصيته) وبين ما تمليه عليه الثقافة التنظيمية في عمله ؟

وهل يمكن أن يحدث للإطار صراع تنظيمي بين الثقافتين؟

باعتبار أن المؤسسة تحاكي الكثير من الثقافات العالمية فهل تأثرت بها

إلى حد حدوث اغتراب إطاراتها؟

المبحث الثاني. صياغة الفرضيات: مما سبق يمكن الإجابة على

التساؤلات كالتالي:

1. وضعية الإطار في المؤسسة فرضتها عليه ثقافة العمل التنظيمية

مما نجم وجود فجوة متزايدة بين هذه الثقافة (ثقافة المؤسسة) وثقافة

المجتمع.

2. يتموضع الإطار ضمن حلقة مفرغة بين ما هو موجود في قانون

السلوك وما هو مطبق في الواقع مما يقلل من إنتاجيته وفعالته في

المؤسسة.

المبحث الثالث: أهداف الدراسة:

يمكن طرح أهم الأهداف الاجتماعية و/أو الاجتماعية الثقافية كما يلي:

< الكشف عن أسباب ضعف المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة؛

< الكشف الظروف الاجتماعية التي يعيش فيها الإطار داخل المؤسسة

ومدى تناغمها مع الظروف الخارجية الموجودة في المجتمع؛

< تدعيم المكتبات الجامعية والعلمية بدراسات حول الإطار داخل

المؤسسات الاقتصادية وإبراز تمثلاتهم واتجاهاتهم التنظيمية،

< الكشف عن الفجوات والعراقيل التي تواجه الجامعة في ربط علاقات

وثيقة بينها وبين المؤسسة؛

< ربط الصلات العلمية والبحثية بين الجامعة والمؤسسة وتبادل المعارف

والمعلومات والبحوث بينهما؛

< محاولة فهم العقلانية الاقتصادية التي تعيش فيها المؤسسة الاقتصادية؛

- « تأكيد أو نفي وجود تفاوت بين العقلانية الاقتصادية والعقلانية الاجتماعية داخل المؤسسة؛
- « الكشف عن الحياة الثقافية التي يعيش فيها الإطار داخل المؤسسة؛
- « مدى توافق وتناغم الإطار في حياته الثقافية التنظيمية والاجتماعية؛
- « البحث في أسباب ضعف الفعالية والإنتاجية عند العمال عموماً والإطارات خصوصاً في المؤسسات ومدى ارتباطها بالعوامل الثقافية المجتمعية؛
- « توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لإطارات المؤسسة.
- « التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري والفعالية الإنتاجية لدى إطارات المؤسسة.
- « التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والفعالية الإنتاجية لإطارات المؤسسة.
- « محاولة أبراز الأسباب الداعية لاهتمام مؤسسات تقديم الخدمة باستخدام نظم إدارة الجودة الشاملة.
- « محاولة توضيح كيفية إدماج مبادئ وأساليب هذا المنهج الإداري الحديث داخل المؤسسات الخدمية، بما يحقق الأهداف المرجوة من استخدامه.
- « محاولة الربط بين أثر تبني هذه التقنية الإدارية الحديثة، وحسن تطبيقها في بناء وتحسين الميزة التنافسية
- « لمؤسسات تقديم الخدمة، وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات في هذا الشأن.
- « معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

« التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لإطارات المؤسسة.

« تعزيز الثقافة التنظيمية التي تُسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

تؤدي ثقافة المؤسسة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة.

تبرز الثقافة في المؤسسة في عدة مستويات، فالفرد في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به فهو التحق بالمؤسسة وهو محمّل بثقافة معينة من مجتمعه من لغة، ودين، تربية، تعليم، عادات وتقاليد الاجتماعية وتشكل هذه العناصر الثقافية مجتمعة ما يسمى بالثقافة الاجتماعية.

إن ثقافة المؤسسة هي جانب يرتبط بالأفراد بسلوكياتهم، بدافعيتهم للعمل، برضاهم الوظيفي، بشعورهم بانتمائهم للمؤسسة، بتحفيزهم.. ومنه الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المؤسسة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري وهو ما يبرز أكثر دور وظيفة الموارد البشرية .

إن التأثير في الجانب الثقافي-الاجتماعي هو بالدرجة الأولى مهمة الإدارة وما يجعل هذا الموضوع يربط أكثر بالجانب التسييري في المؤسسة، فالإدارة هي المسؤولة عن نوع الثقافة السائدة في المؤسسة و بالتالي عن نوع السلوكيات السائدة في المؤسسة وعن مدى تأثيرها بالجانب الاقتصادي.

تتضح لنا أهمية هذه الدراسة في حالة قناعة العامل وامثاله للثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعطي للعامل هوية تنظيمية.

- تعزز استقرار النظام الجماعي.
 - تعمل على تشكيل السلوك التنظيمي، يضاف إلى ذلك أنها:
 - تعتبر عامل محدد في تغيير الذهنيات.
 - تكون مفتاح للتسيير الإستراتيجي.
 - تكون أداة حسنة في التسيير الإداري.
 - تكون قاعدة مرجعية لكل فرد في التنظيم.
- خلاصة القول أنه بها تصل إلى ولاء العاملين وتحقق الأهداف بمختلف أنواعها وفي أي وقت كان.

المبحث الرابع: تحديد المفاهيم

إن أي موضوع لا يخلو من مفاهيم يتكون منها أو لها علاقة مباشرة به أو غير مباشرة (مفاهيم أساسية ومفاهيم ثانوية)، حيث يلعب تحديد المفاهيم في البحوث العلمية عامة والسوسولوجية خاصة دورا لا يستهان به، حيث بتحديد ما يتم توجيه الفهم نحو فكرة معينة يريد الباحث إيصالها للقارئ بوضوح، ولذا ففهم واستيعاب المفهوم أمر ضروري وأساسي، وعليه نتطرق في ما يلي لمجموعة من المفاهيم الأساسية التي تفرضها علينا الضرورة المنهجية بتحديد ما نظريا قبل تحديدها إجرائيا وهذه المفاهيم هي:

- الثقافة:

ارتبط مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية بمعنى التقويم والتهديب، وهي بهذا المعنى عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات والقيم وأنماط التفكير والسلوك. ويعتبر مفهوم الثقافة هذه من أكثر الموضوعات شيوعا في الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع ويشير أحمد البيومي إلى أن علماء الأنثروبولوجيا ينظرون للثقافة

على أنها أساليب الحياة في المجتمع، في حين يتناول علماء الاجتماع الثقافة من حيث كونها تدل على تلك الأساليب التي يستخدمها الإنسان وكذا عاداته وتقاليدته ونظمه والظروف التي يفسر بها العالم الطبيعي والإنساني¹ على حد سواء ونجد أن إيدوارد تايلور (1832-1917) يعرف الثقافة بأنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع².

كما يعرفها هوفستاد (Hofstade) بتلك الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى، وهناك من يذهب إلى القول إن الثقافة هي شخصية المجتمع التي تتضمن جوانب مادية كالقانون وأخرى معنوية كالأفكار والمعتقدات والمعايير والعادات والتقاليد واللغة.

والبعد الثقافي للسلوك يقصد به البحث عن المدلولات الثقافية للسلوك الذي يعيش فيه القائم بالسلوك أو الذي له تأثير كبير عليه فيكون الاعتراف بدور الثقافة كمحدد للسلوك من خلال التتميط الذي تمارسه بواسطة القيم والمعايير والعادات التي تجعل كل السلوك يحمل معنى ثقافياً.

نلاحظ مما سبق أن هذه التعاريف تشترك في جملة من العناصر التي لا تخلو أي ثقافة منها.

ونحن نخلص من التعاريف السابقة إلى التعريف الإجرائي التالي: الثقافة هي كل ما يكتسبه الفرد، منذ الصغر إلى أن يصل شيخاً عن طريق التنشئة الاجتماعية من مختلف المؤسسات الاجتماعية التي تؤدي هذا الدور، سواء الرسمية منها أو غير الرسمية، من معرفة وعادات وتقاليد وقيم ومعتقدات التي تنعكس على سلوكه في الحياة اليومية والعملية حيث تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق اللغة والمحاكاة.

- **الثقافة التنظيمية:** هذا المفهوم مرتبط بفكرة ما يميز مؤسسة عن أخرى وما تشترك فيه مع كل أفرادها، باعتبار المؤسسة أو المنظمة مجموعة من الأفراد يعملون معا بصفة دائمة وتجمعهم نقاط مشتركة وعديدة ويختلفون في أخرى، حيث يسعون جميعا إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة الواحدة باستعمال كل الإمكانيات المسخرة لبلوغ تلك الأهداف. فهي القيم الأساسية التي سينفق عليها أغلب أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع وبالتالي فتقافة المؤسسة ترتبط بسلوك الأفراد ومعتقداتهم وقيمهم وبدافعيتهم نحو العمل.

ويعود ظهور هذا المفهوم بصفة واضحة ومتداولة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، ومن ثم تم تناوله وتداوله من طرف العديد من الباحثين والمختصين في مجال التنظيمات الاجتماعية، ويعرفها شين (Schein) بأنها "مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها وطورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي وقد أثبتت فعاليتها، ومن ثم يتم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها³ وإيجاد حلول لها.

بناء على ما سبق نقصد بالثقافة التنظيمية تلك الأمور التي يكتسبها الشخص في إطار تنظيم اجتماعي ما نتيجة عوامل داخلية المتمثلة في القوانين والقواعد واللوائح التنظيمية التي يفرضها التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي، وعوامل خارجية يفرضها محيط التنظيم وكذا الثقافات الفرعية التي يحملها كل شخص من بينته الأصلية. وهذه مجتمعة (يعني العوامل الداخلية والخارجية) توجه أفكاره وسلوكه داخل التنظيم ليتلاءم مع متطلبا نه ويعي مشكلاته ويعمل على حلها لكي يحقق أهدافه المسطرة سلفا.

- ثقافة المؤسسة أو المنظمة:

من المعروف سلفاً أن لكل مؤسسة كيانها الخاص الذي يحكم الممارسات الفردية والجماعية ويتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه، حيث نجد أن كل التعاريف التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والدراسة متفقة على هذه النقطة الأساسية، ومنه نجد تعريف مصطفى محمود أبو بكر الذي يرى أن ثقافة المنظمة : تشمل كل الطقوس والشعائر والقصص والبطولات واللغة وكذلك ثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة وثقافة وأخلاقيات الأفراد في المنظمة؛ كما تعني أيضا "وجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة" .

على العموم يمكن أن نقول بأن هناك تقاطع بين المفهوم السابق للثقافة التنظيمية وهذا المفهوم ثقافة المؤسسة، ونحن نفرق بينهما على أساس أن الأول هو العملية التنظيمية في حد ذاتها وتجسيدها ميدانيا (الجاني الإجرائي)، بينما المفهوم الثاني يحتوي الأول لأنه أعم وأشمل منه حيث أنه يشمل الجوانب النظرية والعملية.

وما يمكن أن نحدد به ثقافة المؤسسة وجود العناصر التالية:

- كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته، نجد لها ثقافتها الخاصة بها.
- هذه الثقافة وليدة اختياراتها للحلول التي تراها صحيحة.
- أن هذه الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتين أساسيتين وهما: تحقيق الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي.

- مفهوم الإطار :

ترجع أصل كلمة الإطار إلى الإيطالية، فالكلمة تسبق المفهوم أو اللفظ المطبق على الإنسان وقد يتساءل البعض فيما إذا طبق هذا المفهوم على الإنسان الذي يقوم ببعض الوظائف.

فالإطار موحد يقاس به إلى مدى يمكن أن تذهب حرية الإنسان في عالم الشغل وأيضاً في التصنيف الاجتماعي في الوظائف المهنية في مختلف قطاعات الأنشطة الإنتاجية، فهو عبارة عن موظف سامي يُستثمر لشغل وظيفة القيادة والمراقبة والإدارة، من خلال تدخل مسؤوليته التي أوكلت إليه على أساس شروط معينة تتوفر فيه، ويتم ذلك في مؤسسة عامة أو خاصة بحيث يكون قد تلقى تكويناً إدارياً أو قانونياً".

أما (Guy.Groux) فيحدد الإطار في أدبيات التسيير (managériale) كجماعة مركزية ونموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة اقتصادية حقيقية، ويرتكز ليس على الملكية وإنما على المعرفة والعقلانية والكفاءة والفعالية أما دومينيك موجدري (Dominique Monjardet) فيرى العالم الاجتماعي سيقى صعوبة في تحليل الطبقات الوسطى، لأن هذا التحليل يصبح تحليلاً ذاتياً وهذا لكونه يقوم بتحليل طبقته ومهنته.

من خلال هذه التعاريف يجد البعض صعوبة كبيرة في تحديد مفهوم

الإطار وهذا راجع إلى:

- تعدد الأدوار والوظائف التي يشغلها .
- عدم وجود مقاييس ومعايير واضحة ومحددة في نفس الوقت تسمح لنا بوضع مقارنة في تعريف الإطار .

على الرغم من ذلك فإننا نحدد الإطار على النحو التالي: هو ذلك الشخص أو العامل الذي اكتسب خبرة ميدانية أثناء عمله لمدة طويلة نسبيا وتقلد مناصب إدارية معينة، أو الذي له تكوين عال (جامعي فما فوق) في ميدان ما ولو لم يتقلد مناصب إدارية أو تقلدها ويساهم بشكل أو بآخر في حل المشاكل التي تواجه التنظيم ساء عمليا أو نظريا.

- التنظيم:

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي أهم سمة لنجاح المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، سواء كانت خدماتية أو إنتاجية فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي بدوره يستطيع أن يوصلها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية، فالتنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية، فهذه الوحدات ينبغي أيضا ربطها معها بحيث يمكن للأفراد العمل مع بعضهم البعض بفعالية.

فالتنظيم كذلك هو "عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم".

ويعرفه أيضا كل من لويس (Louis) ولان (Alain) بأنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد المسؤولية وتفويض السلطة، إقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف". كما يعرفه هنري فايول (H. Fayol) بأنه "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدة ورأس المال والأفراد وتستلزم

وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض؛ وكذلك يعرف التنظيم على أنه "عملية تجميع لجميع المهام والوظائف لكي تصل إلى وحدة تنظيمية متكاملة، تعمل خلالها السلطة بقصد تحقيق هدف محدد".

يؤثر التنظيم على الأفراد الذين يعملون فيه كالتالي:

- تقسيم العمل بين الأفراد في التنظيم حسب تخصص الفرد وقدراته.
- وضع الأنظمة والإجراءات التي يلتزم بها العامل في مجال عمله داخل التنظيم.
- يهتم التنظيم بنقل القرارات والتعليمات من أعلى إلى أسفل.
- تدريب العاملين لرفع الكفاءة والمهارات.

- العادات والتقاليد:

يستعمل كثيرا هذين المصطلحين في علم الاجتماع بمعنى واحد، العادات مأخوذة من تعود الإنسان على شيء أي أصبح يعمل شيئا أو يراه أو يقوله بصفة متكررة ودائمة تقريبا فيصبح بهذا عادة، أما التقاليد فهي الأمور التي تشير إلى أمور تركها الأجداد في الماضي وأصبحت من الأشياء التي يحافظ عليها إما لقداستها أو لأهميتها الإنسانية أو الاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن هذا المفهوم يطلق على انتقال بعض المعتقدات وأنماط السلوك والأنشطة من جيل إلى جيل آخر وقد يستخدم مصطلح التراث بمعنى الثقافة أو كعنصر ثقافي ينتقل عبر الزمان وتحقيق درجة من الدوام

والاستمرار، والتراث قد يكون شفهيًا أو تراثًا شعبيًا أو رواية شعبية، وبالنسبة للنظم الاجتماعية ينتقل التراث عن طريق عمليات التنشئة الاجتماعية حيث يكتسب الطفل العرف وأنماط السلوك المعتادة من الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق.

وقد يطلق المصطلح أيضا على بعض العناصر الثقافية التي تنتقل من جيل لآخر وهنا يستخدم المصطلح بمعنى التقاليد أي أنماط السلوك المقننة التي تنتجها الجماعة وتعمل على تدعيم تماسكها ووعيها بذاتها، كما تحظى بالقبول من جانب الأعضاء، أما في بحثنا هذا فنقصد بذلك العادات والتقاليد التي يحتكم إليها الإطار للقيام بسلوك معين أثناء العمل.

- القيم:

إن هذا المفهوم متعدد الاستعمال، حيث نجد أن استعماله في الاقتصاد يختلف عنه في علم الاجتماع وكذلك عنه في الفلسفة، ففي الاقتصاد يتعلق الأمر بنظرية الثمن أو السعر، بينما في الفلسفة فهي جزء من الأخلاق والفلسفة والسياسية وعلم الجمال. أما في علم الاجتماع فإن القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي، وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسولوجية على أنها عناصر بنائية تشتق أساسا من التفاعل الاجتماعي وتعد في السنوات الأخيرة من الموضوعات التي تحظى في النظرية أو البحث السوسولوجي.

فهي إذا تمثلت في " كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى، خلال تجربة الإنسان الطويلة كالنجاعة، القوة أو الثروة والالتزان والانفعال والحب الحرية والعدالة؛ وكما تعرف أيضا على أنها: ترجع إلى نهاية الأهداف... وتحتوي على الفروض الإنسانية والمعارية التي توجد في الوقت الحاضر".

وعليه نعرف القيم إجرائيا على أنها تلك المفاهيم أو الأخلاق التي تحدد تصرفات واتجاهات العامل في المؤسسة من خلال التركيز على قيم العمل خاصة الوقت واحترامه، وإتقان العمل الجماعي واحترام المسؤول والزميل وكل ما يعود بالفائدة لصالح العام - المؤسسة والأفراد.

- ثقافة المجتمع:

قبل التطرق إلى ثقافة المجتمع بوجدنا أن نشير إلى ما هو المجتمع أولاً، فالمجتمع ليس له تعريف محدد لأن هناك استخدامات ثلاثة تختلف بعضها عن البعض الآخر وهي تشير إلى جوانب هامة من الحياة الاجتماعية، فالمعنى العام يعني مجموع العلاقات الاجتماعية بين الناس. أما المعنى الآخر يعني كل تجمع للكائنات الإنسانية من الجنسين ومن كل المستويات العمرية والمعرفية يرتبطون معا داخل جماعة اجتماعية لها كيان ذاتي ونظمها وثقافتها المتميزة. اما المعنى الأخير أنه النظم والثقافة التي تتحقق عند جماعة من الناس . وهذا التعريف وثيق الصلة بالتعريف السابق، حيث أنهما يشيران إلى أساسيين في التحليل السوسيولوجي أن الإنسان يعيش في جماعات وان سلوكه يتأثر بمعاييرها وقيمتها . ويمكن التمييز بين المجتمع والجماعة الاجتماعية، حيث يجب أن نتصور المجتمع على أنه الجماعة الكبرى التي ينتمي إليها الفرد والتي يجد فيها الناس العناصر الأساسية للحياة المشتركة، وبهذا يصبح المجتمع شبكة من الجماعات الاجتماعية.

بناء على هذه التعاريف السابقة للثقافة وللمجتمع نقول أن ثقافة المجتمع هي تلك العادات والتقاليد والأعراف والقيم والمعايير المستمدة من الماضي ويعيش بها في الحاضر ويبني عليها المستقبل والتي يمتثل لها أفراد المجتمع بمختلف

شراحتهم ومستوياتهم عن قناعة وبالتالي يحافظون عليها وذلك عن طريق مظاهر السلوكيات المختلفة في الحياة اليومية.

- العولمة:

نتيجة التغيرات التي حدثت في الثمانيات، خاصة أواخرها، أي بعد انهيار المعسكر الشرقي، بدأ المعسكر الغربي يتوسع و يفرض نفوذه و نظامه بشتى الطرق و الوسائل على العالم أجمع، ومن ثم أصبح يطلق عليه النظام العالمي الجديد أو العولمة.

لقد ازداد استعمال هذا المفهوم و شاع في العقدين الأخيرين، لكن إلى حد الآن لا زال يسوده الغموض عند البعض، بينما ينظر إليه البعض الآخر ينوع من الشك على أساس أنه مجرد واجهة للهيمنة الأمريكية:

لكن رغم ذلك إلى أنه دخل، هذا المفهوم، الآن في الدراسات الأكاديمية وخاصة المتعلقة بالاقتصاد، إذا ما دام هو كذلك فيما هي العولمة؟

إن كلمة "العولمة" مشتقة من كلمة "عالم" التي يعرفها مختار الصحاح "بالخلق" وتجمع عوالم والعالمون، وأصناف الخلق والعالمين، تشمل الكون أي عالما، والعولمة في العربية هي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Globalisation) المشتقة بدورها من كلمة عالم التي يعرفها قاموس الموارد(الإنجليزية-عربي 1995) على أنها كرة أو الكرة الأرضية، وهذا من الناحية اللغوية، أما الناحية الاصطلاحية، أي كمفهوم فهي تعني معاني عدة لها صلة بمجالات مختلفة سنوجزها في ما يلي:

أ. ففي علم السياسة : نجد أن (MCGREW 1992) يرى أنه بموجب العولمة تصبح الأحداث والقرارات والنشاطات في مكان ما من العالم لها نتائج

مهمة على الأفراد والمجتمعات في الأمكنة الأخرى البعيدة عنها، ويرى هذا الكاتب أن هناك منظومة سياسية عالمية، وعلمية سياسية بحث.

ونحن هنا يهنا المستوى الأخير على الرغم من أن الثلاث مستويات متداخلة، وحتى المستوى الأخير هذا فيه أكثر من عملية بل عمليات عدة: واحدة تخص بتنافس الدول الكبرى وثانية تختص بالإبداع والانتشار التقني مع آثاره وجوانبه العسكرية والمدنية وثالثة تتعلق بالتحديث والمجتمعات، أي ما يتعلق بالإنتاج والتجارة وسيكون هذا محل الاهتمام في هذه الدراسة.

ب. أما إذا انتقلنا إلى العولمة في المجال الثقافي: فهي تهم بالدرجة الأولى علماء الاجتماع، حيث أنهم يتحدثون عن الثقافة العالمية ومفهومها ويقول في ذلك فيدر ستون (Feather Stone 1990): أنه من الصعب الحديث عن ثقافة عالمية، لكنه يشير إلى أن هناك عمليات تحول نحو التكامل والتشابه من جهة، ونحو النشر والتفكك من جهة ثانية.

ونجد أن أبادوري (Appaduri 1990) يقول: أن أصحاب نظرية تشابه الثقافات يتحدثون عن " الأمركة أي سيطرة الحياة الاستهلاكية لكن المشكلة الأساسية في التفاعل بين الثقافات عند الكثير هي الشد والجذب بين عمليتي التجانس الثقافي، والتنازع الثقافي، أي الخوف من سيطرة أو توغل ثقافات أقرب من الثقافة الأمريكية، كخوف السيريلانكيين من " الهولندية" وخوف الكوريين من أثر الثقافة اليابانية وكخوف الجزائريين من الفرنسية.

ج. أما العولمة في المجال الاقتصادي : فتتغى عليها الاقتصاديات العالمية التي فيها توسع كبير في التعددية التجارية والاستثمارية وتقل فيها أهمية الاقتصاد الوطني، ويقول في هذا المضممار ديكن (Dicken 1992) أن النشاط الاقتصادي يتعولم ويعني أنه يتكامل وظيفيا عبر الحدود الوطنية.

والعولمة كما يراها الكتاب أنها معتقدة أكثر مقارنة مع الدولية، وتعني (العولمة) تكامل وظيفيا عبر الحدود الوطنية. والعولمة كما يراها الكتاب أنها معقدة أكثر مقارنة مع الدولية، وتعني (العولمة) تكاملا وظيفيا بين نشاطات منتشرة جغرافيا، لأن الإنتاج والصناعة حيث ينظم الإنتاج حول الدول لا داخل دولة. فهناك تقسيم جديد للتخصص الدولي لم تعد معه عبارة " صنع في" وهذا يعني أن زمن المركز والمحيط قد انتهى فالיום تقطع العمليات الحدود وحتى طرق الإنتاج تغيرت.

ويقول ليفيت (Levitt) أن الشركات ستسود في المستقبل، حيث تتظر هذه الشركات إلى العالم بأكمله وكأنه وحدة واحدة تنتج وتبيع السلعة ذاتها في كل مكان، بينما الشركات المتعددة الجنسيات تركز على الفوارق بين المستهلكين من بلد إلى آخر.

إن المدير في الشركات المتعددة الجنسيات يوجد في المركز و ينسق نشاط عدد من الشركات العالمية تتظر إلى نشاطها كمجموعة من المراكز المتداخلة والمنتشرة جغرافيا والتي تربطها استراتيجيات ومقاييس ومعلومات مشتركة "

من التعارف والشروحات السابقة نصل إلى القول أن العولمة في مفهومها العام هي اتجاه غربي سياسي، ثقافي واقتصادي وحتى (تسييري) يهدف إلى فرض نفوذه في كل المجالات السابقة على دول وشعوب بعيدة ومختلفة عنه تماما.

أما التعرف الإجرائي للعولمة هي : ذلك الاتجاه الاقتصادي الغربي الذي ينظر للعالم كوحدة واحدة، بحيث يسمح له ذلك إنتاج وبيع سلعة في أي بقعة كانت في العالم، مما يجعل الاقتصاد المحلي بمختلف قطاعاته يواجه عدة

صعوبات لمسايرة متطلبات هذه الظاهرة (العولمة) في تسيير جيد، وجودة عالية وكمية متذبذبة تبعا لمقتضيات المنافسة الحادة.

- إدارة الجودة الشاملة:

هي إستراتيجية عمل ومبادئ إدارية وفنية تعتبر أساسا لعملية التطوير والتحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة من خلال استغلال الأساليب العلمية والكوادر البشرية المؤهلة بهدف تحقيق رؤية المؤسسة. الإدارة هي توجيه وقيادة الجهود الفردية والجماعية بطريقة منهجية علمية ومنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة والضبط لجميع العمليات في المؤسسة.

الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص الضرورية الواجب توافرها في الخدمة و/أو المنتج والتي تلبي المتطلبات الوظيفية والتسويقية (دلالة رضا الزبون) الشاملة وهي تعني إن عملية الإدارة تشمل جميع العمليات

الأساسية والثانوية المساعدة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد نوعية الخدمة أو المنتج، وبحيث تشمل هذه العملية جميع العاملين والموارد الموجودة في المؤسسة وكذلك الأطراف الخارجية ذات العلاقة.

تعريف إدارة الجودة:

إن تباين مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويمكن ملاحظة التعاريف التالية:

منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية: أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً، أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين.

إننا نلاحظ من خلال التعريف الأول لمنظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية أنه تعريف يركز على كفاءة وفاعلية المشروع وذلك يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المنظمة أو المشروع.

وفي التعريف الثاني يؤكد على أنها فلسفة ومبادئ تقود إلى تطور مستمر وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية، وقد عرفها كروسبي (Crosby) وهو أحد المؤسسين إدارة الجودة الشاملة إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية فهي المطابقة مع المتطلبات.

وهناك من عرفها على أساس أنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة من تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير، التي توجهت إليها الأنظار مؤخراً، حيث اعتبرت المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم. لكن بالرغم من أن التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة ساد في الدول المتقدمة، حيث تم ولأزال يطبق من طرف الشركات العالمية إلى حدّ الآن، إلا أنه لا نجد لهذا المنهج الإداري وجود يذكر في المنظمات العربية إلا في القليل منها، إذ أن معظمها يهتم بالحصول على شهادة الإيزو.

ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج

تعريفها الإجرائي:

- أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
- تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
- تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- أن المنظمة ومن خلال إدارة الجودة الشاملة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار لفهم حاجة المستهلك (أو الزبون).

ومن ما يجد الإشارة إليه أن المؤسسة أو المنظمة لا يمكن أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي إلا إذا ثبتت المؤسسة القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها لتتمكن من تطبيق فلسفة ومفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

- القيادة الإدارية:

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفاء وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت.

تطرق الكثير من الباحثين إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القُد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف؛ فهي علاقة التأثير بين القائد والأتباع والذين يعتزمون إحداث تغييرات حقيقية تحقق هدفهم المشترك. ويمكن تصنيف القيادة إلى:

1. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من

هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحاً، فهناك الكثير من النقبانيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

تعريف القيادة هي فن القدرة والمهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص فالقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على أنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كمل لو كانت أهدافهم الشخصية؛ بمعنى أنها المقدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

من التعريف يمكن الإشارة إلى بعدين هما:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب إنجازه؛

- ميل واستجابة الأفراد وإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم؛

ومن الممكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها وأبعادها الشاملة هي حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنشآت ونجاحها واستمرارها وريادتها فالفائدة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات (العادلة والسليمة والمقتعة).

إن التعريف الإجرائي لمفهوم عملية القيادة والذي يمكن أن نضعه أنها: قيادة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كفاية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل.

ومن ثم وهذا هو رد الفعل التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضاء أهداف المنشأة وتلك هي النتيجة؛ وإن هذا لا يأتي من فراغ بل من صفات وسلوكيات وقدرات معينة لدى المدير والقائد وبالتالي للقائد جانبان جانب مادي عملي يتمثل في شخصية القائد وقدرته ومعرفته وخبرته سواء في العمل أو في أصول الإدارة أو في أصول القيادة وجانب سلوكي يتمثل في سلوكياته من وناحية وأسلوبه ومنهجه في العمل من جهة ومع العاملين ورؤيته ونظرتة إلى العاملين وإحساسه بمشاعرهم ثم قدرته التأثيرية.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

يعتبر عنصر الدراسات السابقة من العناصر الهامة في البحث اللوسبولوجي، حيث بها، أي بالدراسات السابقة، يستطيع الباحث أن يتزود بمعلومات حول الموضوع الذي يريد دراسته، وبالتالي تكون لديه أفكار بها يتعمق في طرح الإشكالية ويتجنب التكرار الذي لا يفيد في شيء.

وارتكانا إلى هذا فإننا في دراستنا هذه إستندنا وأستفادنا من الدراسات

التالية:

الدراسة الأولى: القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بالتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية²³، هذه الدراسة عبارة عن رسالة الدكتوراه حول موضوع القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية بولاية المسيلة.

كانت إشكالية هذه الدراسة تدور حول كيف تعمل القيادة الإدارية الوسطى المنظمة على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، بتثنية رؤوسها على مجموعة من السلوكات التنظيمية داخل العملية الاتصالية تشمل سلوك: إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية، وعملية إتخاذ القرار تشمل سلوك: التعلم التنظيمي، التمكين العمالي. وعليه الرقابة تشمل سلوك: الالتزام التنظيمي، التسييس التنظيمي. وعملية التحفيز تشمل: العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية؟ وبناء على ما سبق طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالي:

ما هي العلاقة بين الثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى، المحددة بتثنية الرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

ما هي العلاقة بين ثقافة إتخاذ القرار المدعمة عن القيادة الإدارية الوسطى، المحددة بتثنية الرؤوسين على سلوك التعلم التنظيمي وسلوك التمكين العمالي، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

ما هي العلاقة بين ثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى، المحددة بتثنية الرؤوسين على سلوك الالتزام التنظيمي- وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

ما هي العلاقة بين ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى، المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العدالة التنظيمية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟ وارتكنا إلى هذه التساؤلات الجزئية أجاب الباحث عنها بالفرضيات التالية:

تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية بتنشئة مرؤوسيه على مجموعة من السلوكيات التنظيمية داخل العملية الاتصالية التي تشمل سلوك: إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية. وعملية إتخاذ القرار تشمل سلوك: التعلم التنظيمي، التمكين العمالي. وعملية الرقابة تشمل سلوك: العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

من هذه الفرضية العامة استشف الباحث الفرضيات الجزئية التالية:

1. للثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية - علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.
2. لثقافة إتخاذ القرار المدعمة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك التعلم التنظيمي وسلوك التمكين العمالي - علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.
3. لثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك الالتزام التنظيمي والتعزيز السلبي

لسلوك التسييس التنظيمي- علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية

داخل المنظمة الإدارية.

4. لثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى- المحددة بتثنية

المروسين على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العدالة

التنظيمية- علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة

الإدارية.

واستعان الباحث بجملة من المفاهيم التي إستقاها من عنوان الأطروحة والإشكالية

والفرضيات.

أما المنهج فقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يراه يتمشى

مع طبيعة الموضوع مصداقا ،لمقولة طبيعة الموضوع تفرض نوع المنهج. وهذا

المنهج يقوم بتحديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها

استنادا على البيانات المجمعة حولها ثم محاولة معرفة أسبابها والعوامل المؤدية

إليها قصد الوصول إلى تعميمها.

أما التقنيات المستعملة في هذا البحث كانت الاستمارة ثم المقابلة وأخيرا

الملاحظة، أي أن الباحث مزج بين هذه التقنيات الثلاثة قصد فهم الظاهرة بعمق

وبالتالي الوصول إلى نتائج تكون أكثر مصداقية.

أم النتائج العامة التي توصل إليها الباحث من خلال هذا العمل العلمي

الأكاديمي، سنتطرق إلى أهمها بصفة مختصرة.

يقول الباحث أن الدراسة عامة، والميدانية خاصة، أجابت عن خصائص

النسق الثقافي المعزز من طرف السلوك القيادي للمنظمة الإدارية الجزائرية، بحكم

المكانة الاجتماعية لهذه الفئات القيادية في البناء الاجتماعي القائم للمنظمة، وعليه كانت النتائج، كما حددها في خمسين نقطة، ومن أبرزها ما يلي:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الإدارية البعد التدريجي ذو الفاصل التربوي الكبير، تعمل فيه القيادة على تنمية مراكز السلطة، وظاهرة السلطة على العمال مما أنتج كائن اجتماعي أكثر قبولاً لظاهرة السيطرة والخضوع ويطبع هذا النسق بعد ثقافي متجنب للمخاطر... تركز هذه القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالنظام التaylorي.

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها أن القائد الناجح هو الذي يتماشى والتغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في طريقة إدارة هذا التغيير وذلك بعدم دعم العمال لهذا التغيير بأخذ آرائهم... كما أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي...

- أصابت بعض هذه القيادات الإدارية في تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الإدارية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين مختلف فئات المنظمة... وضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال الثقافة التنظيمية.

- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز مناخ عمل يشكل بيئة اجتماعية روتينية تفقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية... تعزز القيادة الإدارية ثقافة تصالية رأسية... كما تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب...

- تعني إدارة المعرفة التنظيمية في المنظمة الإدارية جملة الجهود التي تبذلها القيادة الإدارية الوسطى من أجل تنظيم وبناء رأسمال التنظيمي للمورد البشري من أجل رفع كفاءة استخدام وفهم التعليمات والأوامر الشارحة لإجراءات العمل وطريقة تنفيذه.
- الثقة التنظيمية لدى أعضاء المنظمة هي موجهة فيما بين المرؤوسين من أجل مواجهة ضغوط رئيس المصلحة وجزء من الثقة في الإدارة العليا... تؤكد هذه القيادة للمنظمة الإدارية السلم الهرمي ... تعزز ثقافة بيروقراطية تحدد من خلالها السلطات والمسؤوليات والتنسيق بين الوحدات ويأخذ هذا شكلا هرميا.
- أخفقت هذه القيادة في تحديد مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي الذي هو محدد وفقا لقوة إصدار المعلومات والنصوص التنظيمية... إن توقعات القيادة الإدارية الوسطى من مرؤوسيه داخل المنظمة في أدائهم ليست نتاج علاقات اجتماعية بل نتاج علاقة رئيس مرؤوس.
- تعزز هذه القيادة ثقافة المبادرة ليس وفق مبدأ المخاطرة بل على القرارات الروتينية فتفقد مبادرات الأفراد... وتفتقد ثقافة إتخاذ القرارات إلى المرونة في التعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة فتبقى حبيسة ما يمليه الهيكل البيروقراطي... كما أخفقت هذه القيادة في تعليم مرؤوسيه القدرة على تحمل المسؤولية، وتفتقد القيادة الإدارية هذه لبناء تجربة عمل من صنع البناء الاجتماعي لمنظمتها.
- تسعى القيادة الإدارية الوسطى تعزيز الثقة التنظيمية التي تنتج عن طريق تنشئة مرؤوسيه في كسب ثقتهم في مسؤوليهم وفي طريقة تسييرهم.

- ويرى أن معنى التنشئة التنظيمية هو الإعداد الآلي الميكانيكي لتكيف
الود مع القانون وليس مع البناء الاجتماعي للمنظمة... كما تعتمد
على بعض التسييس التنظيمي في توجيه سلوك المؤوسين بغرض
تجنب المشاكل أو إخمادها ببعض الطرق للإحتفاظ بمناصبها إلى
غير ذلك من الأمور السلبية التي تمارها هذه القيادة الإدارية الوسطى
على العمال عامة والعينة المدروسة بصفة خاصة.

وعموما كان جانب الاستفادة من هذه الدراسة تمثل في معرفة بصفة أكثر
عمقا الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية وخاصة الإطارات في
المناصب الوسطى في المنظمات الإدارية مقارنة هذا بالبحث الذي نحن بصدد
إعداده.

الدراسة الثانية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي²⁴

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

والمنظمات الإدارية والأجهزة الأمنية تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله.

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تنسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

كما يؤدي الشعور بالانتماء التنظيمي لدى العاملين إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وزيادة الإنتاجية.

ونظراً لأهمية دور الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحديد اتجاهات العاملين فيها وانتمائهم من عدمه فسوف يتناول الباحث بعدي الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بالدراسة والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما لدى منسوبي كلية الملك

خالد العسكرية لأهمية هذا الصرح العلمي الذي يخرج سنوياً أعداداً كبيرة من الضباط والذي يعد النموذج المثالي والمحتذى به من جميع المنظمات الأخرى التابعه الحرس الوطني العربي السعودي بصفته يضم كادرًا تعليمياً مؤهلاً سواء كان كادرًا مدنيًا أو عسكريًا.

تم إجراء هذه الدراسة في خمسة فصول غير المراجع والملاحق تناول الفصل الأول منها إيضاح مشكلة الدراسة وأهميتها وتساؤلاتها وأهدافها، ثم تناول الفصل الثاني أدبيات الدراسة المتعلقة بمحوري الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة في هذا المجال، ثم تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة مبيدًا مجتمع الدراسة المكوّن من منسوبي كليّة لملك خالد العسكريّة المدنيين والعسكريين، وحدود الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ثم تناول الفصل الرابع نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها مبيدًا مستوى الثقافة التنظيمية في كليّة الملك خالد العسكريّة، ومستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها،

ومدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، ثم الفصل الخامس الذي قدم من خلاله الباحث عرضاً خلاصة الدراسة، والنتائج ومناقشتها، ثم تقديم التوصيات.

مشكلة الدراسة:

تكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل. وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات

وانتمائهم التنظيمي وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

وعليه فإن لكلية الملك خالد العسكرية ثقافة تنظيمية نشأت منذ افتتاحها عام (1984) تميزها عن غيرها من المنظمات العسكرية الأخرى، ولكن لم تحظى الكلية بدراسات تقف على واقع الثقافة التنظيمية فيها، ومستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها.

لذا رأى الباحث وبحكم انتسابه للعمل في كلية الملك خالد العسكرية إجراء دراسة يقف من خلالها على واقع الثقافة التنظيمية في الكلية وتحديد مدى علاقتها بالانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وذلك لأهمية الانتماء التنظيمي فإذا كان هناك انتماء تنظيمي للموظف يربطه بالمنظمة التي يعمل بها استطاع أن يؤدي الدور المطلوب منه على أكمل وجه مما يساعد في تقدم المنظمة ورفيها وتحقيق أهدافها وإكمال المهام المنوطة بها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك

خالد العسكرية؟

تساؤلات الدراسة:

يتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة التالية:

« ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية؟

« ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية؟

المدنيين والعسكريين؟

◀ هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين؟

◀ هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين؟

◀ ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟
أهداف الدراسة:

◀ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.

◀ تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

◀ تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين (المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة، أو المرتبة الوظيفية، طبيعة العمل).

◀ تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.

مفاهيم الدراسة:

من بين المفاهيم التي قدمها الباحث ما يلي:

الثقافة التنظيمية: وهناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية فمنها ما يشير إلى المفاهيم الإنسانية مثل القيم والقواعد السلوكية الناتجة عن تفاعلات الأفراد والمناخ النفسي السائد داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم.

ومفهوم الثقافة التنظيمية يمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وهي رغم عموميتها وكونها لا تتميز بالتعدد، ويتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحياناً وغير موضوعية أحياناً أخرى مما يهدد المنظمة.

ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة القيم والمبادئ، والأفكار والمفاهيم، والعادات والتقاليد السائدة في كلية الملك خالد العسكرية والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستويات الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحقيق أهداف المنظمة.

الانتماء التنظيمي:

ويقصد بالانتماء التنظيمي في هذه الدراسة ارتباط منسوبي كلية الملك خالد العسكرية بالكلية بما فيها من أهداف، وقيم تنظيمية، وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف مع الرغبة القوية في الاستمرار في العمل في الكلية.

خلاصة الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً وذلك وفق إجابات منسوبي الكلية من المدنيين والعسكريين حول توافر أبعادها، وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية القوة، الدفاع، الكفاءة، الفاعلية، العدالة، القانون والنظام، الاقتصاد، التنافس، فرق العمل، الصفة بدرجة عالية ثم يليها استغلال الفرص، والمكافأة بدرجة متوسطة. والتي توصلت إلى أن ضباط الأجهزة الأمنية يدركون قيم القوة، الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الصفة، فرق العمل، القانون والنظام بدرجة عالية، وتختلف معها في قيمة المكافأة التي جاءت بدرجة عالية بينما في هذه الدراسة درجتها متوسطة.

2. العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون سيادة قيم القوة، الفاعلية، الكفاءة، فرق العمل، المكافأة، العدل، القانون والنظام، وأن الثقافة التنظيمية سائدة في الإدارة العامة للمجاهدين بدرجة عالية، وتوصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والادعاء العام سائد بدرجة مرتفعة وأن قيم القوة، والتنافس، والدفاع، والكفاءة، والفاعلية، تحتل مراكز مقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة القيم التنظيمية، وتوصلت إلى أن القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع مرتفعة، وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق تسود بدرجة متوسطة وتتفق معها في نفس الوقت فيما يتعلق بقيمة المكافأة.

3. أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين مرتفع بمختلف أبعاده، وتوصلت إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المرأة السعودية مرتفع، وأن سبب ارتفاعه يرجع لانطباق عنصري الرغبة في الاستمرارية في العمل والقبول لأهداف وقيم المنظمة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الانتماء التنظيمي بين المدنيين العسكريين وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، وهذه العلاقة طردية موجبة.
- ومن خلال عرض النتائج السابق يجد الباحث أن هناك دراسات اتفقت مع هذه الدراسة في بعض جوانبها وأخرى اختلفت معها، ويعود الاتفاق مع نتائج بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية إلى أن هذه الدراسات أجريت في منظمات حكومية وعسكرية وأمنية تتشابه من حيث تأثير العوامل الخارجية للبيئة التي أجريت فيها الدراسات على مجتمع الدراسة حيث أنها طبقت في بيئة سعودية، ولأن هذه المنظمات تتشابه في كثير من الأساليب الإدارية والخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها.
- أما فيما يتعلق بالانتماء التنظيمي فيعود اتفاق واختلاف نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة إلى أن الانتماء يتكون نتيجة للمشاعر والأحاسيس التي تشكل اتجاه الفرد نحو المنظمة، فالأفراد يأتون إلى بيئات العمل

وهم يحملون حاجات، ورغبات، وتوقعات مختلفة وهذه التوقعات، والمشاعر، والأحاسيس، والقيم تتفاعل مع بعضها البعض؛ لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل وقد تكون سلبية أو ايجابية، فالاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الايجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل وبذل الجهد والتعاون، أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن الاتجاهات السلبية للأفراد فتمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان كئيب غير متعاون وغير مخلص.

نتائج الدراسة

أ: توصيات عملية:

إن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مفيدة للقادة والمدراء في كلية الملك خالد العسكرية في إيضاح مفهوم كلا من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي وتحديد علاقة الثقافة بمستوى الانتماء لدى منسوبي الكلية.

وفي ضوء ذلك فإن الباحث يقترح التوصيات التالية:

◀ ضرورة اهتمام القيادات العليا بالكلية بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك منسوبي الكلية من المدنيين والعسكريين للثقافة التنظيمية للكلية مما يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

◀ اطلاع القادة والمدراء على نتائج الدراسة والعمل على رفع مستوى القيم التنظيمية المشكّلة لثقافة الكلية والتي جاءت بعضها بدرجة متوسطة من خلال:

-اهتمام القادة والمدراء بالأشخاص ذوي القدرات الإدارية بالكلية،
وتشجيع الإبداع، والأخذ بالأفكار القيّمة الجديدة التي تحقق أهداف
الكلية.

-خلق التنافس البناء بين الإدارات في الكلية وقياس ذلك بصورة منتظمة
لرفع كفاءة الأداء.

-تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبي الكلية.

-جعل الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين بالكلية، وتقييم أدائهم
بصورة منتظمة.

-مكافأة الأداء المتميز للعاملين في الكلية الذي يسهم في تحقيق أهداف
الكلية.

توصيات علمية: تسهم الدراسة الحالية في إثراء أدبيات السلوك التنظيمي
بالتوصل إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي
ويقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية في الثقافة التنظيمية مثل:

◀ إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط
القيادية في المنظمات العسكرية.

◀ إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرارات
في المنظمات العسكرية.

◀ إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع الإنجاز
والانتماء في المنظمات الحكومية.

◀ إجراء دراسات مقارنة حول الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي
بين القطاع العام والقطاع الخاص.

الدراسة الثالثة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي²⁵

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصرًا هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدورٍ حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتُعتبر عنصرًا مهمًا في التأثير على السلوك التنظيمي حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وأن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية والثقافة التنظيمية من حيث التعريف هي "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم، ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتؤدي القيم التنظيمية دورًا هاماً في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة و تُعتبر الثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات الأخرى للتنظيم الإداري من: الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.

إن أهمية الثقافة التنظيمية تزايدت، لأنها تؤثر على سلوك العاملين في مواقع العمل، إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمات، وظهور التركيبات التنظيمية المسطحة، وإدخال فرق العمل، وتقليل الرسمية، فإنها توفر المعاني المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة وجاءت هذه الدراسة للتعرف على " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بإدارة وتشغيل "Paltel" في فلسطين، حيث تقوم "Paltel" في شركة الاتصالات وتطوير شبكة الاتصالات الفلسطينية، حيث يعتبر قطاع الاتصالات واحد من أكبر وأهم القطاعات الاقتصادية الحيوية في فلسطين، وأن تطور الشركة وتقدمها يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، وهذا يساعد في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع الفلسطيني، وإن تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية لشركة من هذا الحجم والأهمية يساعد الشركة على تحقيق أهدافها، لتقوم بدورها الرائد في تقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني.

مشكلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لبحث أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة في فلسطين الاتصالات وهنا تكون صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

"ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين في شركة الاتصالات".

مفاهيم الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتمثلة بعناصر الثقافة التنظيمية وهي:

القيم التنظيمية؛ الأنماط السلوكية؛ السياسات والإجراءات؛ المعتقدات التنظيمية؛ الاتجاهات التنظيمية؛ الأنظمة والقوانين؛ المعايير والمقاييس؛ التوقعات التنظيمية؛ الصفات الشخصية؛

فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى للعوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

مجتمع الدراسة: إن هذه الدراسة تتحدث عن شركة الاتصالات الفلسطينية، التي تُعتبر كبرى شركات القطاع الخاص الفلسطيني، وأحد الدعامات الأساسية للاقتصاد الوطني، وبالتالي تطوير أداء الشركة يعتبر أمر حيوي لخدمة المجتمع الفلسطيني، هذا بالإضافة أن هذه الدراسة تُشكل مرجعيه وإطار معرفي في هذا المجال لكثير من شركات القطاع الخاص العاملة في فلسطين.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

◀ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- ◀ إن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة واضحة ومحددة،
و تُسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية.
- ◀ إن الأنظمة والقوانين المتبعة في الشركة تُشكل ضماناً لحقوق
العاملين.
- ◀ إن الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تُساهم في إنجاز الأعمال
المطلوبة.
- ◀ تنتظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد الهامة
والمتاحة لديها.
- ◀ هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام
والواجبات الوظيفية.
- ◀ هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقية والدرجات
الوظيفية.
- ◀ إن إدارة الشركة تتوقع من العاملين إنجاز كمية وجودة العمل
المطلوبة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- ◀ إن إدارة الشركة لديها اتجاهات بشكل مستمر لتوفير أحدث النظم
التي تعتمد على الحواسيب، وتوفير التقنيات الحديثة، لمواكبة
التطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بهدف
رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- ◀ إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة
بالجوانب الإبداعية.
- ◀ إن المعايير والمقاييس المعتمدة تتسم بالوضوح بالنسبة للعاملين،
ويؤدي العاملين المهام طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة، وتقوم إدارة

الشركة بتطوير المعايير والمقاييس السائدة في ضوء المتغيرات والتطورات الجديدة.

◀ إن المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء.

◀ إن المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء بحاجة إلى تطوير، لتتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ولكي تتسجم مع طبيعة ونوعية مهام الموظف، ليتمكن نظام تقييم الأداء من قياس أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

◀ هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

◀ توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

◀ زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء.

◀ زيادة الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإداري.

◀ زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

الهوامش ومراجع الفصل

- ¹ - إسماعيل بن السعدي، "الثقافة والثقافة الفرعية"، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، العدد 18، ديسمبر. 2002، ص79.
- ² - دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر. منير سعيدانيط، لبنان المنظمة العربية للترجمة، 2007، ص72.
- ³ - قاسم القروي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والتوزيع، عمان، 2000. ص. 287.
- ⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص91
- ⁵ -Hadj Hassane (f):**Contribution a une Réflexion sur les Cadres en Algérie** ,D.E.A. institut de sociologie. D'Alger .1983. P 76.
- ⁶ - goux.Guy : **les cadres**. Ed. La découverte, paris, 1983, p.8

7 -Dominique monjardet:" **les cadres formation d'un groupe social** » . revue sociologie du travail, n4 , paris, 1982 .pp5.6.

8-سيد الهادي الجوهري وا إبراهيم أبو الغفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الإسكندرية، ص 123.

9- عبد الرزاق حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط.2، 2002، ص24.

10- هوشيمار معروف، القيادة والتنظيم، دار الشؤون العامة، بغداد، ط.1، 1992، ص83.

11- نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 1985، ص489.

12- نفس المرجع، ص 504.

13- نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع، مرجع سابق، ص451.

14- نفس المرجع والصفحة.

15- أحمد عبد الرحمان أحمد، "العولمة: المفهوم، المظاهر والسلبيات" مجلة العلوم الاجتماعية"، المجلد 26 العدد 1، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1998، ص52.

16- نفس المرجع، ص ص 52-53.

17 - Livett (Dicke) نقلا عن نفس المرجع، ص ص 53-54

18- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 22.

19 - Crosby P, **Quality and Me: Lessons from an Evolving**, Hardcover, 1999, p 12.

20- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 11-12.

21 -Richard L. Daft, **Leadership: theory and practice**, Pryden press, 1999, p5.

22 -Robbins Steffen, **Essentials of organizational behavior**, 6th.Ed, Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc, 2000, pp 131-132.

23- يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بالتطوير الثقافي التنظيمية بالمنظمة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية مسيلة، رسالة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2011.

24- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك الخالد العسكرية المدنيين والعسكريين، الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

25- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين: دراسة تطبيقية على شراة الاتصالات "Paltel"، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.