

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين

داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

أ.د فضيل رتيمي

من إعداد الطالبة:

سليمة علي بن يحي

السنة الجامعية: 2015/2016

شكر

أشكر الله العلي الذي أنعمني بالصبر و القدرة على الاستمرار في مشواري هذا لإنهاء هذا البحث العلمي.

كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أستاذي و مشرفي الدكتور الفضيل رتيمي على ما قدمه لي من الرأي و النصيحة دون كلل طيلة إنجاز هذه المذكرة.

كما لا أنسى بالذكر أستاذي الدكتور قاسيمي ناصر على المساندة العلمية و المعرفية التي وفرتها لي بسخاء طوال مشوار إنجاز هذا البحث العلمي.

كما أشكر رئيس الموارد البشرية بالمؤسسة التقنية سونلغاز بالبلدية السيد قزادري طيب، و كل عامل قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد على تعاونهم معي للقيام بالدراسة الميدانية، و أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

و أجمل باقات الشكر و العرفان إلى جميع أساتذتي بمعهد العلوم الاجتماعية بجامعة البلدية
-2- على المساعدات و النصائح التي وفرتها لي.

إهداء

اهدي هذا العمل الى أبي الذي غرس في نفسي حب الطموح و الاجتهاد ، و إلى أمي التي

تدعمني ليلا و نهارا بالدعاء ، و أنتمى من الله عزوجل أن يلبسهما ثوب الصحة و العافية

و يطيل في عمرهما ، و إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء .

الى زوجي العزيز جيلالي الذي حفزني كثيرا على اتمام هذا العمل و كل عائلته عليلي .

إلى جميع زملائي الأساتذة بقسم العلوم الاجتماعية جامعة خميس مليانة دون أن أنسى

فاطمة الزهراء ، فوزية.

الى كافة الأهل و الأقارب .

إلى كل هؤلاء أهدي بكل تواضع عملي هذا .

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة.....أ

08.....الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

08.....1.1. أسباب اختيار الموضوع

08.....2.1. أهداف و أهمية الدراسة

09.....3.1. إشكالية الدراسة

12.....4.1. تحديد مفاهيم الدراسة

30.....5.1. المقاربة السوسيولوجية

36.....6.1. الدراسات السابقة

55.....7.1. المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة

63.....8.1. مجالات الدراسة

70.....9.1. صعوبات الدراسة

72.....	الفصل الثاني: التغيير التنظيمي، نظرياته وعوامله
72.....	تمهيد:
73.....	1.2. تطور التغيير التنظيمي
75.....	2.2. خصائص التغيير التنظيمي
76.....	3.2. أسباب و دوافع التغيير التنظيمي
76.....	1.3.2. التكنولوجيا
76.....	2.3.2. الزبون
77	3.3.2. المنافسة
77.....	4.3.2. الثقافة الداخلية للمؤسسة
77.....	4.2. أنماط و أشكال التغيير التنظيمي
79.....	1.4.2. التغيير استجابة لضغوط خارجية
79.....	2.4.2. التغيير بهدف السيطرة على المحيط
64.....	3.4.2. التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية
79.....	5.2. أهداف التغيير التنظيمي
80.....	6.2. منهجية التغيير التنظيمي
81.....	1.6.2. المدير كقائد لعملية التغيير
84.....	2.6.2. فريق التغيير

85.....	3.6.2. مراحل عملية التغيير
87.....	7.2. التغيير الإستراتيجي
87.....	1.7.2. مرحلة التحليل و التحرر
87.....	2.7.2. مرحلة التغيير
88.....	3.7.2. مرحلة إعادة البناء و التثبيت
91.....	8.2. مجالات التغيير التنظيمي
91.....	1.8.2. الأفراد
91.....	2.8.2. الهيكل التنظيمي
92.....	3.8.2. القواعد التنظيمية
92.....	4.8.2. ثقافة المؤسسة
93.....	5.8.2. النظم الخاصة بالتغيير
93.....	9.2. ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي
95.....	1.9.2. مرحلة التحذير
96.....	2.9.2. مرحلة الإنكار
96.....	3.9.2. مرحلة الضعف
96.....	4.9.2. مرحلة القبول
96.....	5.9.2. مرحلة الاختيار

96.....	6.9.2. مرحلة البحث عن معاني التغيير
97.....	7.9.2. مرحلة الاندماج
97.....	10.2. مرحلة مقاومة التغيير التنظيمي
102.....	11.2. معالجة مقاومة التغيير التنظيمي
102.....	1.11.2. التعليم و الاتصال
103.....	2.11.2. المشاركة في التغيير
103.....	3.11.2. المفاوضات من أجل التغيير
103.....	4.11.2. الإجبار على التغيير
104.....	12.2. العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي
104.....	13.2. البحث عن نماذج نظرية للتغيير التنظيمي
105.....	1.13.2. المدخل المهم بالمصادر المحركة للتغيير التنظيمي
107.....	2.13.2. المدخل المهم بصياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط
109.....	14.2. نظريات التغيير التنظيمي
109.....	1.14.2. النظرية الكلاسيكية
111.....	2.14.2. مدرسة العلاقات الإنسانية
112.....	3.14.2. التيار التكنولوجي
114.....	15.2. عملية التغيير محددات ثقافيا

114.....	خلاصة الفصل
117.....	الفصل الثالث: الأداء و تقييم الأداء
117.....	تمهيد:
117.....	1.3. مفهوم تقييم الأداء
118.....	2.3. مكونات و أنواع الأداء
118.....	1.2.3. مكونات الأداء
120.....	3.2.2. أنواع الأداء
120.....	3.3. خصائص و أهداف تقييم الأداء
120.....	1.3.3. خصائص تقييم الأداء
121.....	2.3.3. أهداف تقييم الأداء
123.....	4.3. محددات و طرق قياس الأداء
132.....	5.3. معايير و أهداف الأداء
132.....	1.5.3. معايير الأداء
134.....	2.5.3. أهداف الأداء
136.....	6.3. العوامل المؤثرة في الأداء و معوقاته
136.....	1.6.3. العوامل المؤثرة في الأداء
137.....	2.6.3. معوقات الأداء

7.3.	سلوك الأداء.....	138
8.3.	أنواع و مستويات التقييم و شروط نجاحه.....	139
1.8.3.	أنواع التقييم.....	139
2.8.3.	مستويات التقييم.....	139
3.8.3.	شروط نجاح عملية التقييم.....	140
9.3.	أساليب و طرق تنمية فاعلية تقييم الأداء.....	140
1.9.3.	العوامل المؤثرة في عملية التقييم.....	140
2.9.3.	أساليب و طرق تنمية فاعلية الأداء.....	141
10.3.	بعض النظريات التي تناولت موضوع الأداء في علم الاجتماع التنظيم.....	142
1.10.3.	النظرية السلوكية.....	143
2.10.3.	النظرية البيروقراطية.....	145
	خلاصة الفصل.....	145
	الفصل الرابع: القيادة والأداء.....	147
	تمهيد:.....	147
1.4.	القيادة و الأداء في التنظيم.....	147
2.4.	عناصر القيادة.....	149
3.4.	أهمية القيادة.....	149

4.4. وظائف القيادة.....	150
5.4. مبادئ و أسس القيادة.....	154
6.4. نظريات القيادة المتعلقة بالأداء.....	155
1.6.4. نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات.....	155
2.6.4. النظرية المعيارية لفرود ويتون.....	159
3.6.4. النظريات الموقفية.....	161
4.6.4. نظرية تاتينيوم و شميدت.....	162
5.6.4. نظرية فيدلر الموقفية.....	162
6.6.4. نظرية دور الحياة القيادية لهرس بلانشارد.....	166
7.6.4. نظرية المسار و الهدف.....	168
7.4. أنماط القيادة و أساليبها.....	169
1.7.4. حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة.....	170
2.7.4. حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات.....	171
8.4. محددات السلوك القيادي.....	177
1.8.4. خصال القائد.....	177
2.8.4. خصائص الأتباع.....	177
3.8.4. خصائص المهمة.....	180

4.8.4. خصائص النسق التنظيمي.....	181
5.8.4. خصائص السياق الثقافي و الاجتماعي و السياسي للمحيط بالمنظمة.....	181
9.4.العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي.....	183
1.9.4. القوى المتعلقة بالمدير.....	183
2.9.4. القوى المتعلقة بالمرؤوسين.....	184
3.9.4. القوى المتعلقة بالموقف.....	185
10.4. أساليب التأثير القيادي.....	186
11.4. القيادة و فعالية الأداء.....	187
12.4. نمط القيادة و علاقته بالتغيير.....	188
13.4. المزايا التي تعود على القائد في عملية اتخاذ قراراتهم في ضوء المعرفة الخاصة بقضايا التغيير.....	190
خلاصة الفصل.....	192
الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية و تطوير الأداء داخل المؤسسة.....	195
تمهيد:.....	195
1.5. تاريخ، خصائص، مصادر و محددات الثقافة التنظيمية.....	195
1.1.5. تاريخ الثقافة التنظيمية.....	196
2.1.5. مفهوم الثقافة التنظيمية.....	197

202.....	2.5. خصائص الثقافة التنظيمية
202.....	1.2.5. الثقافة عملية مكتسبة
203.....	2.2.5. الإنسانية
203.....	3.2.5. الاستمرارية
203.....	4.2.5. التراكمية
203.....	5.2.5. الانتقالية
204.....	6.2.5. القابلية
204.....	7.2.5. التغيير
205.....	8.2.5. التكامل
206.....	3.5. مصادر الثقافة التنظيمية
207.....	1.3.5. القيم التنظيمية
208.....	2.3.5. المعتقدات التنظيمية
208.....	3.3.5. الأعراف التنظيمية
209.....	4.3.5. التوقعات التنظيمية
209.....	5.3.5. الشعائر و الطقوس
210.....	4.5. محددات الثقافة التنظيمية
212.....	1.4.5. وظائف الثقافة التنظيمية

215.....	2.4.5. الثقافات الفرعية و أنواع الثقافة التنظيمية
225.....	5.5. مستويات و أبعاد و نماذج الثقافة التنظيمية
226.....	1.5.5. مستويات الثقافة التنظيمية
229.....	2.5.5. أبعاد الثقافة التنظيمية
236.....	3.5.5. نماذج الثقافة التنظيمية
250.....	خلاصة الفصل
253.....	الفصل السادس: السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي
253.....	تمهيد:
253.....	1.6. المنظور السوسيولوجي للسلوك التنظيمي
254.....	2.6. ماهية السلوك التنظيمي
254.....	1.2.6. تعريف السلوك التنظيمي
261.....	3.6. مكونات السلوك التنظيمي
261.....	1.3.6. الآليات الفردية
261.....	2.3.6. الآليات الشخصية و الجماعية
261.....	3.3.6. الآليات التنظيمية
262.....	4.6. أنواع السلوك التنظيمي
262.....	1.4.6. السلوك الفردي

262.....	2.4.6 السلوك الجماعي.....
262.....	3.4.6 السلوك الاجتماعي.....
263.....	5.6 السلوك التنظيمي و الفعل الاجتماعي.....
263.....	1.5.6 مدخل سوسيولوجي.....
264.....	2.5.6 المفهوم السوسيولوجي للسلوك.....
267.....	6.6 محددات السلوك الاجتماعي.....
267.....	1.6.6 خصائص السلوك الاجتماعي.....
268	2.6.6 فوائد السلوك الاجتماعي.....
269.....	3.6.6 الدافعية و السلوك الاجتماعي.....
270.....	7.6 الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي.....
270.....	1.7.6 السلوك الاجتماعي و المناخ التنظيمي.....
271.....	2.7.6 السلوك الاجتماعي و نظام الاتصال.....
272.....	3.7.6 السلوك الاجتماعي و نظام الحوافز.....
273.....	8.6 العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي.....
274.....	9.6 الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي.....
274.....	1.9.6 النظرية السلوكية.....
275.....	2.9.6 نظرية الرشد.....

275.....	3.9.6. نظرية التحليل النفسي.....
275.....	4.9.6. نظرية جشطالت.....
275.....	5.9.6. نظرية السلوك الغريزي.....
276.....	6.9.6. النظرية الوجودية.....
276.....	10.6. النظريات الغربية التي تناولت السلوك التنظيمي.....
276.....	1.10.6. المدرسة الكلاسيكية.....
283.....	11.6. مستقبل السلوك التنظيمي.....
286.....	12.6. السلوك التنظيمي و الأداء.....
287.....	خلاصة الفصل.....
288.....	الفصل السابع: الدراسة الميدانية.....
288.....	1.7. عرض و تحليل معطيات الدراسة.....
288.....	1.1.7. تحليل بيانات خصائص عينة البحث.....
409.....	2.1.7. النتائج العامة للدراسة.....
419.....	خاتمة.....
421.....	المراجع.....
	الملاحق.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أسباب التغيير التنظيمي.	78
02	ردود أفعال التنظيم اتجاه التغيير والتي تختلف باختلاف هدف التغيير.	95
03	أهداف تقييم أداء العاملين.	122
04	كيفية وضع مقاييس الأداء.	130
05	تصنيف معايير الأداء.	133
06	مساهمة العوامل المادية وغير المادية في الأداء الوظيفي.	137
07	نموذج لعملية تقييم الأداء.	142
08	القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي.	186
09	مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية.	210

220	نشأة وأثر نموذج غير متوافق مع الإستراتيجية.	10
222	كيفية تطور وديمومة الثقافات المتطورة.	11
228	العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والثقافات الأخرى.	12
242	مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية.	13
245	مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية.	14
272	العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي.	15
286	عملية تعديل السلوك.	16

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	تطور التغيير التنظيمي.	73
02	أصناف فرق التغيير.	84
03	مجموعة الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير.	88
04	أسباب مقاومة التغيير.	100
05	محددات الأداء.	125
06	متغيرات الموقف الأساسية للقيادة.	164
07	محددات السلوك الإداري.	259
08	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية و الجنس.	288
09	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية والسن.	289
10	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية و المستوى التعليمي.	291

11	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و الفئات المهنية.	292
12	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف و الفئات المهنية.	294
13	تلقي العمال الأوامر و التعليمات أثناء تأدية المهام مع عدد مرات حدوث هذه التعليمات حسب الفئة المهنية.	295
14	رضا و أسباب عدم رضا العمال على التعليمات و الأوامر حسب الفئة المهنية.	297
15	التعليمات تحقق النتائج المرجوة حسب الفئة المهنية.	300
16	الآخذ بعين الاعتبار باقتراحات الموظفين وأسباب عدم الآخذ بعين الاعتبار باقتراحات الموظفين في التسيير المؤسسي.	302
17	التنسيق وأسباب عدم التنسيق بين الموظفين و المسير حسب الفئة المهنية.	304
18	وجود تغيير مستمر للمسيرين بالمؤسسة مع عدد مرات حدوث هذا التغيير.	306
19	أسباب حدوث التغيير أكثر من مرتين.	309

311	طريقة اختيار المسير داخل المؤسسة.	20
313	رضا العمال وأسباب عدم رضا العمال على الطريقة المتبعة في اختيار المسير.	21
315	التغيير في المسؤولين قام بتحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة.	22
317	أسباب تحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة.	23
318	المستويات التي يتحدد فيها التغيير داخل المؤسسة.	24
321	أسباب حدوث التغيير في تلك المستويات بصفة مستمرة داخل المؤسسة.	25
323	تأثير التغيير على تسيير المؤسسة.	26
324	رضا العمال دائما على ذلك التغيير.	27
326	أسباب رضا العمال دائما على ذلك التغيير.	28
327	أسباب عدم رضا العمال عن التغيير بالمؤسسة.	29
328	اهتمامات المسئول من ناحية مواكبة تطور علوم التسيير.	30

31	اهتمامات المسئول أثناء قيامه بالتغيير .	330
32	استشارة المسئول للعمال في أثناء قيامه بالتغيير داخل المؤسسة.	332
33	تأثير التغيير الذي يحدثه المسئول على أداء العاملين.	334
34	الأشياء التي لا يتقبلها العمال أثناء قيام المسئول بالتغيير داخل المؤسسة.	336
35	التغيير في نمط التسيير سابقا وحاليا في ظل التغيير القيادي.	338
36	متابعة من طرف القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بالتغيير.	339
37	القيادات التي يمسه التغيير بكثرة.	340
38	التحسينات الملاحظة في ظل التغيير المستمر داخل المؤسسة.	342
39	المشكلة الأساسية تكمن في نمط قيادتها.	343
40	اقتراحات العمال لأحداث التغيير التنظيمي حول المؤسسة.	345

41	أسباب التحسن والزيادة في وتيرة الأداء داخل المؤسسة.	349
42	اطلاع العمال على القوانين الداخلية التنظيمية حسب الفئة المهنية و الجنس.	351
43	أسباب عدم التزام جميع العمال بالزى الرسمي داخل المؤسسة	353
44	محافظة جميع العمال على نظافة المؤسسة	355
45	التزام العمال بالقوانين التنظيمية أثناء أدائهم للعمل.	357
46	الإجراءات العقابية التي تضعها المؤسسة.	358
47	أسباب عدم اهتمام جميع العمال بالسلامة المهنية داخل المؤسسة.	360
48	صداقات العمال داخل العمل والهدف من تكوين تلك الصداقات.	362
49	نوع الصداقات التي كونها العمال من خلال العمل داخل المؤسسة.	364
50	الاحترام و أسباب التعامل باحترام من طرف العمال داخل المؤسسة.	366

368	الحلول المقترحة أثناء الوقوع في المشاكل.	51
370	خلفيات المنافسة بين العمال على الأداء الجيد داخل المؤسسة.	52
371	المهام التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة تتناسب مع مؤهلاتهم المعرفية.	53
373	النتائج المتوقعة في حالة عدم اطلاع العمال على جدول عملهم قبل بداية مهامهم داخل المؤسسة.	54
375	الإجراءات العقابية في حالة تأخر العمال عن العمل داخل المؤسسة مع نوع تلك العقوبة.	55
376	في حالة غياب العمال عن العمل يتولى شخص آخر المنصب.	56
378	رأي العمال في الساعات المخصصة لأداء مهامهم داخل المؤسسة	57
380	الإجراءات المتخذة في حالة عدم إتمام العمال لمهامهم.	58
382	أسباب عدم المساواة و العدالة في تقسيم وقت العمل بين جميع العمال.	59

384	ردة فعل العمال في حالة عدم وجود مساواة في تقسيم المهام بين العمال.	60
386	النتائج في حالة زيادة وقت إضافي في العمل.	61
388	تقييم العمال في حالة تشجيع المؤسسة على المنافسة بين العمال.	62
394	التنسيق و الاتصال بين المصالح داخل المؤسسة.	63
396	أسباب عدم الاحترام على تقسيم المهام حسب السلمية الهرمية داخل المؤسسة.	64
398	أسباب التحسن في أداء مهام العمال مقارنة بالسابق.	65
400	مظاهر العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة	66
402	مساهمة العلاقات المهنية في إحداث التغيير بالمؤسسة وأسباب المساهمة.	67
404	القوانين و القرارات الصادرة عن القيادات ذات فعالية عقلانية.	68
406	أسباب عدم وجود عقلانية في التسيير داخل المؤسسة.	69

مقدمة:

العصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية و الاقتصادية و الفكرية و التكنولوجية،

فالعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات و تتنوع أشكال المنافسة ، كما تظهر فوارق في

نوعية الأداء المقدم و المنتج المصنع عند الدول.

فالاختلافات الجغرافية و الثروات المادية لم تعد تؤثر على الأعمال، لأن الإمكانيات

البشرية الخبيرة ذات الفكر المبدع هي التغيير الإيجابي نحو تحقيق الأفضل للمحافظة على

المكانة و السيطرة الدولية في إطار المنافسة الجادة التكتيكية ذات ميكانزمات هادفة إلى البنا

ء الاجتماعي داخل المنظمة و خارجها، أي في مجتمعنا المصغر و المتمثل في المنظمة،

و ذلك حسب الخدمة و المنتج المقدم ،و مجتمعنا المصغر وهم الأفراد المتلقين لتلك

الخدمات و المنتجات ، حيث أصبحت كل مؤسسة و إدارة تواجه موقف جديد و أضحي

القيادي أمام حالة مفروضة تغيرت فيها القوانين و الأسس الإدارية و المحددات الوظيفية، لذا

أصبح على جميع العاملين بمختلف المنظمات أمام موقف الالتزام بالنظام الجديد و العمل

بنصوصه مع السير وفق مجريات التغيير لمواكبة ما يحصل داخلها و التأقلم مع تسيير

رؤسائها من خلال التطلع على أي تغيير جديد أو نص مطروح أو بديل في إستراتيجية

متبعة من أجل إمكانية التعامل مع الوضع الجديد و الابتعاد عن الوقوع في الأخطاء

لالتماس فعالية هذا النظام.

فكل إدارة أو منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل و صراعات و نزاعات داخلية و خارجية بين عمالها و المتعاملين معها، وبهذا نسعى إلى تبني ما هو جديد و أكثر نفعا من سابقه، لذا يعتبر التغيير سمة عصرية و فرض قائم على المنظمات، يتطلب تظافر الجهودات قصد الاضطلاع بالمهام و الأدوار المناسبة في الوقت المناسب و يكون بالانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات و متغيرات العالم الخارجي، و على المنظمات أن تستجيب للتغيرات بشكل فعال و مخطط يسهم في تذليل المشكلات و معوقات التغيير التنظيمي مع التركيز على المداخل السلوكية في التخطيط والتطبيق في علاج المشكلات القائمة و المتوقعة لدواعي التغيير، ولهذا تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات و اتجاهات مميزة لتوكيب ظروف التغيير، و تتوقف درجة التكيف و التعامل مع التغيير على الاستجابة لأبعاده الفنية و التطبيقية والسلوكية.

وحسب موضوع دراستنا و المتمثل في التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة الجزائرية، فقد خصصنا لبداية الدراسة مدخلا منهجيا، تناولنا فيه الجانب النظري،حيث احتوى على الإطار المنهجي العام للدراسة،كما ركزنا في الفصل الأول من الدراسة على الجانب النظري الخاص بالتغيير التنظيمي داخل التنظيمات بعرض خصائصه و أسبابه و دوافعه،ثم أهدافه و منهجيته،مجالاته و ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير، ثم انتقلنا إلى كيفية معالجة مقاومة التغيير و العوامل التي تساعد على نجاحه،مع إعطاء بعض النماذج النظرية و المداخل المهمة بالمصادر المحركة للتغيير و أخيرا عرض

نظريات التغيير التنظيمي، بينما تناول الفصل الثاني البحث في الأداء و تقييم الأداء، من أهم النظريات مع تبيان مكوناته و أنواعه، خصائصه، أهدافه و محدداته، معوقاتة مع تبيان شروط نجاح التقييم و أخيرا عرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الأداء، أما عن علاقة القيادة بالأداء تطرقنا إليها في الفصل الثالث، حيث قمنا بعرض العلاقة بين القيادة والأداء، مع تبيان أهم نظريات القيادة مع أنماطها و علاقتها بالتغيير و كذا دورها في عملية التغيير وتحسين الأداء، و تناولنا في الفصل الرابع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء، اما في الفصل الخامس فتناولنا السلوك التنظيمي.

انتقلنا في الفصل السادس إلى تحديد الأطر المنهجية و الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة ثم تقنيات و أدوات جمع البيانات الميدانية حيث تم جمع المعطيات و البيانات الميدانية فرزها و تبويبها و عرضها في جداول مع تحليلها إحصائيا و سوسيولوجيا و القيام بمقابلات، عرضها و تحليلها مع إعطاء بعض النقاط ما لاحظناه داخل مؤسسة سونلغاز طيلة إجراء الدراسة الميدانية، لتنتهي إلى تحليل و مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

و حتى نتمكن من فهم وتبسيط الضوء على هذه الظاهرة كان لابد لنا من تقسيم البحث إلى قسمين أساسيين نظري وتطبيقي هذا بعد أن حددت بدقة إشكاليته وتسؤلاته التي صغنا من خلالها فرضيات الدراسة.

ففي الجانب النظري للدراسة تناولنا فيه أربعة فصول ركزنا في الفصل الأول على تحديد موضوع الدراسة وأهدافها ،تحديد اشكالياتها و فرضياتها التي صيغت باستعمال مجموعة من المفاهيم كل هذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى المقاربة السوسيولوجية ،عرض و تقييم للدراسات السابقة الأجنبية ، العربية ،الجزائرية التي عالجت موضوع بحثنا بصورة مباشرة أو غير مباشرة أما في المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى الأسس المنهجية للدراسة التي تم من خلالها الاستعانة ببعض المناهج كالمنهج الوصفي التحليلي و من اجل التحلي بالموضوعية استخدمنا بعض التقنيات البحثية كالملاحظة ، شبكة ملاحظة ،المقابلة ،الاستبيان و في الأخير تمت الإشارة إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا لإتمام هذا البحث.

أما في الفصل الثاني من دراستنا فقد خصص للتحغير التنظيمي ،نظرياته وعوامله وتفرغ بدوره إلى تطور التحغير التنظيمي،خصائص التحغير التنظيمي،أسباب ودوافع التحغير التنظيمي،انماط وأشكال التحغير التنظيمي إضافة إلى أهداف التحغير التنظيمي ومنهجية التحغير،التحغير الاستراتيجي،مجالات التحغير مع ردود افعال الافراد اتجاه التحغير التنظيمي وفي الاخير مقاومة التحغير مع كيفية معالجتها والعوامل التي تساعد على نجاح التحغير التنظيمي مع التطرق الى نظرات التحغير التنظيمي.

بينما في الفصل الثالث فتعرضنا إلى الاداء وتقييم الاداء حيث حاولنا ابراز مفهوم تقييم الاداء مع مكوناته وأنواعه إضافة إلى خصائصه و اهدافه وكذا محددات وطرق قياس

الاداء،العوامل المؤثرة في الاداء،سلوك الاداء،انواع ومستويات التقييم وشروط نجاحه وفي

الاخير بعض النظريات التي تناولت موضوع الاداء في علم الاجتماع التنظيم.

كما تعرضنا إلى القيادة والأداء في الفصل الرابع الذي انقسم إلى عناصر

القيادة،أهميتها،وظائفها،مبادئها و أسسها وكذا نظريات القيادة المتعلقة بالأداء،أنماط القيادة

وأساليبها،محددات السلوك القيادي،إضافة إلى العوامل التي تتحكم في اختيار النمط

القيادي،وفي الاخير المزايا التي تعود على القائد في عملية اتخاذ قراراتهم في ضوء المعرفة

الخاصة بقضايا التغيير.

أما في الفصل الخامس فقد تناولنا الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة

حيث أشرنا الى تاريخ،خصائص،مصادر ومحددات الثقافة التنظيمية،إضافة إلى مستويات و

أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية.

أما فيما يخص الفصل السادس وهو اخر فصل بالنسبة للجانب النظري حيث

تناولنا فيه السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي حيث خصصنا فيه المنظور السوسيولوجي

للسلوك التنظيمي،ماهية السلوك التنظيمي،مكونات السلوك التنظيمي،أنواع السلوك

التنظيمي،إضافة الى السلوك التنظيمي و الفعل الاجتماعي مع محددات السلوك الاجتماعي

والأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي،العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي وفي الاخير

الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي،إضافة الى النظريات الغربية التي تناولت السلوك

التنظيمي.

أما الجانب الميداني (التطبيقي) فنتاولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية ،

الكمية والكيفية حيث قمنا بعرض وتحليل معطيات الدراسة(تحليل معطيات الاستمارة،عرض

وتحليل المقابلات مع تحليل نتائج المقابلات وفي الأخير وضعت أهم النتائج المستخلصة

من الميدان هذا من اجل الوصول إلى استنتاج عام للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- الإطار المنهجي للدراسة

1-1- أسباب اختيار الموضوع

1-2- أهداف و أهمية الدراسة

1-3- إشكالية الدراسة

1-4- تحديد مفاهيم الدراسة

1-5- المقاربة السوسيولوجية

1-6- الدراسات السابقة

1-7- المناهج و التقنيات المستعملة في الدراسة

1.8. مجالات الدراسة

1-9- صعوبات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

1.1. أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع مايلي:

1.1.1. الأسباب الذاتية:

-الميل الشخصية لدراسة مثل هذه المواضيع.

-السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا.

-محاولة وضع مثل هذه المواضيع موضع التجربة حتى يتسنى لنا الفهم والرؤية بوضوح.

-اهتمام اغلبية الباحثين واقتصار معظم الدراسات و البحوث على مصادر التغيير التنظيمي

بين ارباب العمل و العمال و انعكاساته على الاداء و الانتاج المقدم الى جانب كيفية ادارته داخل المؤسسات.

2.1.1. الأسباب الموضوعية:

من بين الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع جملة من الشروط الموضوعية والتمثلة في:

- توفرا لمادة العلمية حول هذا الموضوع من دراسات أكاديمية ومراجع مما يساعد على عملية البحث العلمي.

- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية .

- محاولة معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لموضوع التغيير التنظيمي.

2.1. أهداف و أهمية الدراسة:

بتحديد الأهداف تبلى الغايات ومن هذا المنطلق حددت أهداف دراستنا وهي كالأتي :

- محاولة الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي و أثره في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة الجزائرية.

تعتبر هذه الدراسة اختيارا تدريبيا على إجراء البحوث العلمية السوسولوجي و السوسيومهنية الميدانية ,ومدى تطبيقها للمنهجية العلمية .

- محاولة أن يكون بحثنا هذا منطلق يثير مسائل أكثر عمق وبذلك يساهم في خلق الرصيد العلمي في مجال تسيير المؤسسات الجزائرية.

- محاولة العمل على معرفة ما حققه التغيير التنظيمي من ناحية تسيير المؤسسة والثقافة التي أتى بها وانعكاساتها على أداء العاملين من ناحية أخرى ومدى تقبلهم هذا التغيير .

-محاولة الوقوف على المشاكل التنظيمية والتسييرية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية مع المساهمة في البحث العلمي لإيجاد حلول معتبرة لهذه المشاكل .

3.1. إشكالية الدراسة:

التغيير عملية مستمرة لا بد منها يمس كل المؤسسات وكل المجالات السياسية والاقتصادية والفكرية ، فالعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتتهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل.

والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات والمؤسسات دون استثناء، وهذا الاساس فان التغيير يلحق الهيكل التنظيمي و التحول الوظيفي على متن المكاتب والأشخاص وقد تعدى التغيير المستمر و المتوالي على مستوى النصوص القانونية التي تشمل جميع العمليات الوظيفية و التي تلحق العامل و تزيد من تطوير مهاراته ودافعيته اتجاه أدائه لوظيفته ،لكن نظرا للمنافسة الداخلية بين افراد العاملين التي تولد صراعات التي تسعى من خلالها الى تحقيق أهداف شخصية على رأسها الحوافز المادية إضافة الى المكانة و المركز والاستقرار الداخلي كما تشهد منافسة خارجية من قبل المؤسسات الاخرى التي تقدم نفس المنتج والخدمة لكن بأحسن أداء وكفاءة في تنظيمها

وقوانينه المعمول بها وإذا اقتضى الأمر التغيير كذلك أصحاب القرار والتسيير بها أو العمل على تكوينهم حسب التغيير الذي يطرأ عليها.

فقد شهد العالم خاصة الدول الصناعية تغييرا في نظامها المتبع و هو فرض سيطرتها وبسط نفوذها على حساب دول أخرى وبروز المفكرين و الباحثين المختصين في إدارة المنظمات وتسييرها من النظرية الكلاسيكية لتايلور (TAYLOR) والإدارة العلمية لفا يول (FAYOL) ومدرسة العلاقات الانسانية لالتون مايو (E.MAYO) والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر (MAX WEBER) والى الإدارة العلمية بالأهداف والتحليل الاستراتيجي لميشال كروزي (M.CROIER) و غيرها من النظريات التي تقوم معظم المؤسسات الى اتباع انجعها للوصول الى تحقيق اهدافها المخططة مسبقا.

وبهذا فالتغيير أمر حتمي وضروري ولزام وعملية متجددة حسب الظروف الطارئة والمستجدات العلمية المتعلقة أساسا بطرق التسيير وكفاءة المسيرين فعلى القائد ان يكون دائما مطلعا على التغييرات في سوق القوة العاملة و لديه رصيد من المعلومات المعرفية التسييرية حسب الوقت و المكان و الإمكانيات (مادية، بشرية، معرفية، تنظيمية).

فالمنطق يفرض علينا التغيير في كافة المجالات من بينها، تكنولوجيا اتصالية، تشريعية و سلوكية فمن ناحية التغيير على مستوى الأفراد في مختلف المستويات الادارية ومن بينها المستويات العليا المشيدة للمنظمات و المنتهجة لطرق الادارة و التنظيم الداخلي بإتباعها نمط قيادي تسيير عليه من اجل احداث استقرار و انضباط داخلي لكن طبيعة الاشخاص و تكوينهم الشخصي المتولي للسلطة و المسؤولية وبالتالي تختلف ما بين البيروقراطية و الديكتاتورية إلى جانب الظروف التي تواجهها المنظمة المسبقة و الحالية و المستقبلية خارجية كانت او داخلية فهو اساس التغيير قصد مواجهة الخطر محتمل الوقوع ،اما التغييرات او التحولات التي تشهدها كهيكل و الفاعلين داخل ذلك الهيكل من اطرار متخصصة التي تسعى الى تقديم البديل الافضل للعامل و المنظمة من ناحية تقديم الاجور و ملحقاتها ،طرق التوظيف و شروطها ،تكوين الافراد و مراحله إضافة الى الحوافز المادية

و المعنوية و التنظيمية التي يسعون الى تحقيقها فتقبلها يكون باطلاعهم عليها ومدى تحقيقها لمصالحهم و بالتالي تحقيق مصالح المنظمة برفع معنوياتهم المهنية تجاه وظيفتهم لكن لا يقتصر التغيير على هذا الحد بل هو يشمل التغيير على مستوى الوظائف من ناحية تحويل العاملين من وظائفهم من نفس المستوى او الى مستوى اعلى حسب الخبرة الميدانية و تخصص العامل واحتياجات المؤسسة الحالية و التوسع الداخلي او الخارجي لها، لكن التغييرات السابقة و غيرها لها تأثير على مستوى الثقافة التنظيمية التي تعد اهم المحاور التي يدور عليها سلوك الفرد في ظل تغيير ثقافة المؤسسة التي تنعكس على ممارساته و كيفية تعامله مع اشخاص المنظمة الواحدة التي يعمل بها و يؤدي داخلها مهامه لان نجاح تسيير المؤسسة يتأثر بسلوكيات الافراد داخل التنظيم هاته السلوكيات تترجم ما يحمله هؤلاء الافراد من قيم و معتقدات و اتجاهات و التي بدورها تكون الثقافة التنظيمية و عليه فان نجاح التنظيم على ما هو مطلوب منه كفاعل في هذا التنظيم و هاته هي الاشكالية التي تعاني منها التنظيمات في دول العالم الثالث و منها الجزائر و هي عدم التوافق بين القيم الثقافية و حتى السلوكية مع انماط التسيير المتبعة بمؤسساتها نتيجة الصراعات الداخلية و هو ما يولد حتمية التغيير الضروري لان تغيير الهدف الاولي هو تحقيق المصلحة العامة قبل الفردية التي تنسب للفوضى التي تحولت مع الوقت الى مطالبة و احتجاج لضرورة التغيير وهذا ما هو حاصل في جميع المنظمات و المؤسسات سواء خدماتية او صناعية باختلاف منتجاتها و الاطراف المتعامل معهم خاصة العمومية منها.

لذا كانت دراستنا الميدانية تتمحور في هذا الإطار فالظواهر التي تشهدها بعض المؤسسات الجزائرية من احتكار وعدم مساواة و سوء التنظيم و التسيير الداخلي و التوسيع في العلاقات غير الرسمية و انتشار الذاتية في التعامل هو ما استدعى ذلك التغيير المستمر حسب الظروف و المستجدات البيئية و المهنية و مؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات الخدماتية التي عرفت كغيرها تغييرا داخليا الذي ركزنا من خلالها على انماط القيادة ،الثقافة التنظيمية ،السلوك التنظيمي لكن يبقى التساؤل حول الاسلوب الصحيح في التغيير التنظيمي

الذي ينتج اقل نسبة من الانعكاسات السلبية على اداء العمال ومن هنا و مما سبق حددت الدراسة التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية؟
التساؤلات الجزئية:

1- هل تحسين أداء المؤسسة يرجع إلى التغيير في نمط القيادة ومنه تحسين قرارات المؤسسة؟

2- هل للتغيير في الثقافة التنظيمية دور في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين؟

3- هل لطبيعة السلوك التنظيمي دور في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين؟

الفرضيات:

1- تحسين أداء المؤسسة يرجع إلى التغيير في نمط القيادة ومنه تحسين قرارات المؤسسة.

2- للتغيير في الثقافة التنظيمية دور في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين.

3- لطبيعة السلوك التنظيمي دور في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين.

4.1. تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم و المصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث، فالدقة الموضوعية من خصائص العلم و التي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة و من مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم ودراساتهم.....» وعليه يتعين على الباحث تحديد جملة المفاهيم التي يستخدمها في بناء الإشكالية و كلما اتسم هذا التحديد بالدقة و الوضوح سهل على القارئ لهذا البحث إدراك معاني الأفكار التي وردت به و بالتالي إدراك محور البحث.

وقد جاء في هذا البحث مجموعة مفاهيم مرتبطة بإشكالية البحث والتي تدور حول التغيير التنظيمي و الجهاز الإداري و تتأثر به ذلك بهدف تحقيق التنمية الإدارية بكفاءة عالية و بأقل تكاليف الأداء الوظيفي نذكر أهمها ما يلي:

- التغيير التنظيمي:

يقصد به إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

- ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب العمل لأداء نشاطاتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين التنظيم و الظروف البيئية التي يعمل فيها.

- أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق التنظيم سبقا على غيره من التنظيمات و توفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر¹.

و يمكن تعريفه بأنه: "تلك التي يمكن أن تبذل باستمرار لتطوير المؤسسة سعيا وراء رفع الأداء عن طريق التعديل في الهياكل التنظيمية لمواكبة متطلبات التغيير و تبسيط نظم العمل و إجراءاته مع محاولة تنمية السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين وتحقيق بيئة العمل التي تؤثر على الجهاز الإداري².

و تتأثر به ذلك بهدف تحقيق التنمية الإدارية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف.

أما عند "أحمد زايد": "إن التغيير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وبالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما

¹. علي الشامي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1988، ص 327

². أحمد مصطفى خاطر: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات، المكتب الجامعي الحديث،

الإسكندرية، الرغبة، ط1999، ص333.

باستبدالهم بآخرين بأكثر أوبر فع وتنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم و الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية أيضا يشمل الهيكل التنظيمي و هذا بهدف توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات و قنوات تدفق السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم وزيادة وحدات تنظيمية جديدة"¹.

-ويشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضا إلى:"اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، و تباين بناؤه عبر الزمن و استبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم و تباين خصائصهم المهنية و القواعد القانونية و تتحسن التكنولوجيا، و تتباين أساليب الاتصال وتتنوع التخصصات و يتعقد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته"².

و يمثل التغيير التنظيمي من وجهة سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب:"تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية، ليحمل بين طياته وعود وأحلام للبعض وندم وألام للبعض الآخر وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها."³
كما يعتبر التغيير التنظيمي داخل المنظمات الفرنسية ضرورة لمواجهة التحديات الأمريكية و اليابانية.⁴

¹ أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية، دار المعرفة، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة، ص138.

² علي عبد الرزاق جلابي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص34.

³ سعيد يس عامر، محمد علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، 1998، ص544.

⁴ سعيد يس عامر: إستراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، القاهرة، 1993، ص19.

ويرى "لورنت بلنجر" أن التغيير التنظيمي هو: "تغيير كبير يشير إلى التبدل و التحول أو العبور من مرحلة حالية غير مربحة إلى مرحلة مرغوبة،¹ ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي الأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن و فعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة."²

أما التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي: هو كل عنصر جديد من نظام أو قرار أو معلم في السلوك الاجتماعي الملاحظ داخل التنظيم قد يؤثر بالشكل الايجابي أو السلبي على الأداء المحقق، فالتغيير في نمط القيادة يكون له أثر في جميع زوايا التحكم في طبيعة العمل وكيفية أدائه وفق خطة تسييرية يتم إصدارها ثم التعامل معها حسب الأسلوب و الشخصية و أهداف القائد، كما أن التغيير في الثقافة التنظيمية التي تحتل حيزا هاما في طريقة العمل المطبقة مع كيفية التعامل مع ظروف العمل والجو المهني للعامل الذي يتحكم في الأداء، إضافة إلى المتغيرات التي يشهدها سلوك العامل من خلال علاقاته الرسمية وغير الرسمية في إطار مهني وشخصي، كل هذا يساعد على بناء نسق متكامل يساعد على أداء جيد أو العكس.

- الأداء الوظيفي:

يقصد به درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.³

¹. Abravanel L et All : **Individu groupe et organisation**, Québec, Gaétan Moiméditeur ,décembre , 1986 , p412.

². مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992، ص203

³. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، القاهرة، 2000، ص215

و يرى البعض أن الأداء الوظيفي : هو تحديد و تنظيم الأولويات و تحقيق ومراجعة الأهداف العالمية من أجل الأداء العالي المتميز ، ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية جدا، والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف و كيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه.¹ ويرى مصطفى عشوي أنه: "يتم قياس الأداء على النتائج التي يحققها الفرد، فالأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف.² و يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد العامل أو الموظف، والتي تتكون من القدرات، و إدراك الدور أو المهام، بذلك يصبح الأداء في موقف معين على أنه محصلة للعلاقة المتداخلة³ بين العناصر التالية:

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية و الذهنية الناتجة عن التدعيم من خلال عملية الحفز و التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

- **القدرات:** تمثل الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء الوظيفة و تطبع هذه الأخيرة طبعا خاصا، كما تكون هذه الخصائص مستقرة نسبيا لفترة زمنية محددة.

- **إدراك الدور أو المهمة:** يتمثل هذا العنصر في الاتجاه الذي يراه الفرد ضروري و عن طريقه يتم توجيه جهده في العمل. ويعد من الضروري ضمان أدنى حد من الإلتقان لكل مكون من هذه المكونات في الأداء لتحقيق مستوى مرضي فيه، و الإخلاء بأحد هذه المكونات يؤدي إلى انخفاض الأداء أو عدم قبوله أو عدم توجيه العمل في الاتجاه الصحيح.⁴

¹. عبد الرحمان توفيق: قمة الأداء، دار اليرموك، القاهرة، الطبعة العاشرة، 1988، ص221

². مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص221

³. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص210

⁴. Emery(Y) et Goin (F): **Dynamiser les ressources humaines** , presses ,polytechniques et universitaires,romandes,1^{er} édition ,1999 ; p(235).

أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو تحقيق الفعالية في العمل من خلال الانجاز الجيد المبني على أساس التحكم في العمليات و الاستراتيجيات المخططة مسبقا رغم التغيرات والتحولات التي تشهدها المؤسسة من طبيعة العلاقات و التصرفات التي تظهر في السلوكيات وبالتالي الأداء المحقق، كما أن التطور الثقافي الذي تشهده المؤسسة من قوانين وأنظمة المعمول بها يكون منحاه التحكم في الأداء الجيد وفق هذه المتغيرات التي تساعد في الوصول للهدف المعلن مسبقا وهو تحقيق رضا المواطن من خلال الخدمة المقدمة التي يبقى أساسها الأداء التنظيمي الجيد.

– الثقافة التنظيمية:

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية التي تجسد المؤسسة تحمل في طياتها عدة معاني ورموز وأبعاد و سلوكيات بشرية تقوم بدورها و بشكل دائم و حسب مراحل زمنية مختلفة بتدعيم حل هذه العناصر.

حاولنا إعطاء تعريف شامل لمفهوم الثقافة لأنها تعبر عن شخصية هذا المجتمع لا سيما الجوانب المادية منه و المعنوية و يعرفها "كليرنس كيز" Clarence m.Case بأنها كل ما هو موجود لدى المجتمع من تراكمات و تغيرات اجتماعية و مادية و خبرات و أدوات و رموز وما إلى ذلك¹.

وقد عرفها "G NIZARD" على أنها طريقة التفكير و القيام بالنشاط المألوف و العادي و يتقاسمها إلى حد ما كل الأعضاء ويتقبلها نسبيا الأعضاء الجدد لكي يتم قبولهم داخل المؤسسة².

و عليه فمن خلال المعايضة الدائمة لأعضاء المنظمة مع بعضهم البعض يسمح لهم بتشكيل طبيعة ثانية غير طبيعتهم الأولى و التي هي ثقافتهم الاجتماعية.

¹ محمد دقس مجدلاوي: التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية

(منقحة)، 1996، ص59

² G.NIZARD, Identité et Altate de l'entreprise, Revue Harvard, sans date, p99.

كما أنها تتفاوت من بيئة إلى أخرى ومن فئة اجتماعية إلى أخرى داخل البيئة الواحدة واختلالها هذا يفسر على أنها قابلة للتعديل و التفسير بمرور الزمن عن طريق الإصلاحات الثورية أو ظهور الاختراعات أو أفكار جديدة أو الاقتباس من ثقافات أخرى. يعتبر هذا المفهوم مفهوم محوري لهذا البحث و لقد وردت العديد من التعريفات لدى علماء الاجتماع و الأنثروبولوجيا بصفة خاصة منها ما ورد في قاموس علم الاجتماع الهادي الجوهري و الذي يرى بان الثقافة بمعناها الواسع تشير الى ذلك الجزء من البنيان الكلي للفعل الإنساني و نتائجه¹.

وهذا يدل على أن الثقافة سلوك اجتماعي و متعلم من جيل الى اخر، هذا عن الثقافة بمعناها الواسع أما

بالنسبة لمفهوم الثقافة التنظيمية الذي ظهر بصفة جلية مع بداية سنوات الثمانينات كما تم تناوله من طرف العديد من الباحثين و المختصين في مجال التنظيمات

مثل: (SCHEIN, 1986) و الذي يعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة بأنها:

«مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة او

اكتشفتها او طورتها اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، و قد اثبتت

فاعليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها و فهمها².

كما يعرفها Mchelle " و Alain " في كتابهما بعنوان ثقافة المؤسسة و التاريخ «مجموعة القيم، المعتقدات و المعايير المتبناة من طرف مجموعة من اجل ازالة كل المشاكل و التأقلم

¹ عبد الهادي الجوهري: معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 73

² عبد الحفيظ مقدم: الثقافة و التسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن

كنون، الجزائر، 1992، ص 273

مع المحيط"¹.

نلاحظ ان كل من التعريفين حاول الربط بين الثقافة التنظيمية و المحيط و طرق حل المشكلات التنظيمية.

وعليه فمن خلال المعاشية الدائمة لأعضاء المنظمة مع بعضهم البعض يسمح لهم بتشكيل طبيعة ثانية غير طبيعتهم الاولى و التي هي ثقافتهم الاجتماعية، كما أنها تتفاوت من بيئة الى اخرى و من فئة اجتماعية الى اخرى داخل البيئة الواحدة و اختلالها هذا يفسر على انها قابلة للتعديل و التفسير بمرور الزمن عن طريق الاصلاحات الثورية أو ظهور اختراعات او افكار جديدة او الاستعارة او الاقتباس من ثقافات اخرى.

- **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دور أساسي في حياة المؤسسة بصفة عامة باعتبارها أحد المصادر التي تساعد على تدعيم النظام البشري لديها، فالثقافة التنظيمية ليست جامدة، بل تخضع إلى التغيير عبر الزمان و المكان، بحيث تؤثر على حيوية و ديناميكية المؤسسة ويمكن أن نعتبرها من صنع التفاعلات البشرية خلال مواقف معينة وثقافة المحيط تؤثر بدورها على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- **التنظيم:**

يعرف التنظيم على أنه عملية بناء هيكل يقوم على أساس فصل أوجه النشاط المختلفة و ترتيبها في إطار يسمح بإيجاد الترابط و التوجيه و المراقبة الممكنة و جعلها أكثر إيجابية و فعالية إنتاجية².

كما انه يعرف بتجميع و تقسيم أعمال و أوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ و أسس معينة و تحديد خطوط المسؤولية و السلطة و العلاقات التنسيقية داخل

¹. Michelle Ruffat ,Alain Beltren :,**Culture d'entreprise et l'histoire** ,Edition d'organisation,paris,1991,p50

².حبشي نصر الدين خيري: علاقات الإنتاج بالكفاية و العدل، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص78

المنظمة و ذلك بهدف إيجاد هيكل أي فاعلية و كفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسلاسة و فاعلية¹.

وهو كل دينامي ينبغي أن يتسم بالمرونة و التطور في تفاعله مع الأفراد و الجماعات، لذلك فإن خلق الاتصالات المرغمة و إشراف ديمقراطي فعال و إتاحة الفرصة للعاملين كي يساهموا في اتخاذ القرارات و تسيير المؤسسة، كل الذي قيل من شأنه أن يقرب تنظيمين من بعضهما و يزيل المتناقضات و يؤدي إلى توحيد أهداف جماعات العمل مع أهداف التنظيم الرسمي، لهذا ممكن للتنظيم أن يكون فعال².

و قد جاء في تعريف "إبراهيم درويش": أن التنظيم هو البناء الذي يقوم العمل الإداري من خلاله ومن ثم تحقيق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة في الجماعة³.
و يعرف كل من "بارسونز وايزيوني": أن التنظيم نسق اجتماعي ثابت و متغير ينطوي على مجموعة معقدة و متفاعلة من العناصر البنائية⁴.

- **التعريف الإجرائي للتنظيم:** هو إحداث التغيير الفعال و الديناميكي في إطار توفير جميع الإمكانيات المادية و البشرية تحت أسس التسيير العلمي في مبادئ إدارية ذات تقنيات فنية محكمة بإشراف كفاءات ذات تخصص و خبرة في المجال العملي، أي توصيف الوظيفة و تحديد شاغل الوظيفة مع تبيان مسؤولياته و توفير المتطلبات وكل هذا يكون بقوانين منصوص عليها وزاريا و تنظيميا قصد إحداث تكيف و بالتالي أداء وظيفي جيد.

¹ . محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1993، ص31.

² حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص26

³ إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، الإسكندرية، 1975، ص197

⁴ فايز الزغبى: أساليب الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص101

القيادة:

يعرف "داهل" سنة 1957 القيادة على أنها تأثير الشخص "أ" على الشخص "ب" من خلال الأوامر الذي يوجهها "أ" إلى "ب" مع ضرورة تنفيذها من طرفه.¹

و القيادة في مؤلف (The art of leader chip . Ordvay tead)

هي: «النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و تعاونهم من أجل تحقيق هدف معين يكون صالحا في نظرهم». ²

و يرى " ليندول أرويك" أن: " القيادة نشاط نفسي، وهي مسألة الشخصية والقدرة إلى حد كبير .. " ³ بينما يذهب كل من موني ورايلي إلى أن: " القيادة تمثل السلطة ، و توافر السلطة ضروري لتمارس القيادة نشاطها. " ⁴

إن مفهوم القيادة هو الالتحام الذي يدعم الإدراك العميق لديناميكية القيادة ويرى رايتز أن الالتحام هو مزيج القوى التي تؤثر على الأفراد لتبقيهم داخل ولا تتفك اللحمة عن التجاذبات و المواقف التي يتقاسمها أفراد الأعضاء. ⁵ وهي عملية تفاعل بين الأفراد، بين الرئيس والأتباع يتضح خلال التأثير و التأثير و ينتقل من التعاملات أساسها إشباع الحاجات و المصالح الذاتية للأفراد في مجال العمل، و عن طريق إشباع هذه المصالح يتحقق أو يتوقع تحقيق الأهداف المرغوبة و المتفق عليها بصفة كاملة.

¹. De Coster (m): **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**; deboek université, 3^{er} édition, san date, p235.

². Garth Morgane: **Management image de l'entreprise**, Québec Canada, 2^{em} édition, 2001, p18.

³ ليندوك أرويك: ترجمة علي حامد بكر، **عناصر الإدارة**، دار الفكر العربي للطبع و النشر دون طبعة، دون سنة، ص77.

⁴ نفس المرجع، ص78

⁵ ج. ب. هونغ ديليفيك اموران: **الجماعة، السلطة و الاتصال**، المؤسسة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 1991، ص79.

وللقيادة تأثير هام على السلوك التنظيمي، فهي المحرك لدافع الأفراد للأداء و المصوب لاتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل، كما أنها تؤثر على العلاقة المتبادلة بين الفرد والجماعة بذلك تصبح الكفاءة التنظيمية و نجاح المنظمة مرهون بنوع القيادة التي تمارس فيها¹.

و يعرفها "محمد علي محمد" أنها شكل من أشكال النفوذ الاجتماعي و تستلزم المشاركة التامة للجماعة في أمور حياتها اليومية، حيث أن القائد هو فرد مساهم في الجماعة ويصدر منها، ونموه واستقراره متعلق بوجود الجماعة أكثر من الأفراد.²

و يقول "إحسان محمد الحسن": أن القيادة هي ظاهرة إبراز الشخصية التي تجعل صاحبها يؤثر في الأفراد الآخرين، بحيث يحملهم على العمل وفق إرادته ومشئته.³

أما التعريف الإجرائي للقيادة: هي مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة عن طريق إشراكهم في الاتصال و اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية، وذلك للتأثير في مرؤوسيه من اجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام والثقة المتبادلة.

تعريف اتخاذ القرار:

هو مصطلح يشير الى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة ومن الممكن تحديد نطاق عملية اتخاذ القرار واقعيا عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار.⁴

¹ .بروس أفوليو :عبد الحكم احمد الخزامي ، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، 2000 ،ص52.

² . محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، دون طبعة، 2005، ص301

³ . احسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع ، دون دار النشر، الطبعة الأولى، 1996، ص513

⁴ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية، الازارطة ،الاسكندرية ،بدون سنة، ص71

فعملية اتخاذ القرار اساسية و ديناميكية بالنسبة لمهام المدير في اي مؤسسة و ذلك بوصفها نقطة الانطلاق لجميع الانشطة و البرامج التي تتم داخل المؤسسة بل يتعدى ذلك الى علاقة المؤسسة بالمجتمع و البيئة المحيطة و تزداد اهمية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنشأة و تعددت نواحي نشاطاتها¹.

إلا ان القرار يتأثر بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو قد تؤدي الى التأخر في صدورها سواء من طرف اشخاص اخرين نظرا لتعارضها مع مصالحهم الشخصية ،اضافة الى البيئة الخارجية كالعوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و كذلك القيم و العادات إضافة الى طرق الاتصال و امكانية المشاركة في اتخاذها زيادة الى عوامل نفسية و شخصية لمتخذي القرارات التي تؤثر بشكل كبير على اتخاذها هذا ما يولد صراع ما بين اعضائها و بالتالي يؤثر على الاستقرار الداخلي للمنظمة².

هناك العديد من التعاريف لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، فيعرف على انه عملية الاختيار بين البدائل أو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف ما³.

فالقرار الاداري هو اختيار اسس للبدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و اثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة داخل المؤسسة⁴.

كما يعرفه "علي شريف" بأنه: «اختيار بديل معين من بين البدائل المتاحة للعمل فهي بهذا الشكل تدخل في جوهر عملية التخطيط و العمل الإداري⁵.

¹. احمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية المكتب الجامعي

الحديث،الازارطة،الإسكندرية،مصر،1999.

²محمد بهجت كشك: المنظمات و اسس ادارتها،الازارطة ،الاسكندرية ،مصر،1995،ص270

³عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1984،ص157

⁴محمد حسن خليل الشماع : مبادئ ادارة الاعمال، وزارة التعليم العالي ،بغداد ،1980،ص123

⁵.علي الشريف و اخرون : التنظيم و الادارة ،الدار الجامعية ،بيروت ،1989،ص123

يعرف **J.IEMOIGNE** "اتخاذ القرار بقوله: هو التحليل و حل للمشاكل التي تواجه التنظيم¹.

كما ان القرار الاداري يرمي الى اختيار و استعمال احسن وسيلة للوصول الى غايتها او استخدامها لتحقيق هدف ما².

و يعتبر كل من "مهدي زويلف محمد قاسم القريوتي " اتخاذ القرار بأنه وسيلة لاختيار احسن البدائل المتاحة تحقيقا لأكبر عائد و اقل تكلفة او محققا الاهداف المطلوبة³.

كما يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية بديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة⁴.

ويؤكد "محمد رفيق" الطيب ان اتخاذ القرارات يتضمن المفاضلة و الاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة كما انه يتطلب معرفة الشروط و الظروف المحيطة خاصة من حيث اتصافها بالتأكد او المخاطرة أو عدم التأكد⁵.

في حين يعطي "هربرت سيمون" لعملية اتخاذ القرار اهمية كبيرة بقوله ان اتخاذ القرار هو جوهر العملية الادارية و اعتبر هي عملية اتخاذ القرارات⁶.

¹ . J .LEOIGNE.LJL, Les Systèmes de décision dans les organisations, PUF, Paris, 1974, p95.

² .احمد رشيد : نظرية الادارة العامة ،دار المعارف القاهرة ، 1981،ص384.

³ . مهدي حسن زويلف و محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة نظرية و وظائف ، جمعية عمال المطابع و التعاونية ، عمان ، 1984، ص 173³.

⁴ .عبد الغفار حنفي و عبد السلام ابو قحف : تنظيم و ادارة الاعمال ،المكتب العربي الحديث ،الاسكندرية ،1993،ص132

⁵ . محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات ،وظائف ،تقنيات ،الجزء الأول ،التسيير و التنظيم و المنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1995،ص19

⁶ . خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة ،دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 24 .

في حين يربط جميل توفيق عملية اتخاذ القرار ببعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر¹.

أما التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار: اتخاذ القرار الاداري هو توافر مسؤوليات رسمية لشخص معين لكي يقوم بصياغة سياسة التنظيم و يشير اتخاذ القرارات ايضا الى عملية تفاعل ديناميكي بين كافة المشاركين الذين تقع عليهم مسؤولية السياسة الملائمة لإنجاز الأهداف و يتخذ اتخاذ القرارات امبريقيا في ضوء عدد المشاركين الذين لديهم القدرة على التأثير في تشكيل القرار وترتكز دراسات اتخاذ القرارات على كافة العوامل الملائمة لوضع السياسة و العلاقات الرسمية القانونية للذين عليهم صنع القرار.

السلوك:

لقد عرف السلوك بأكثر من تعريف فعند "عبد الرحمان عيسوي" يقصد بالسلوك لوجه عام انه عبارة عن الاستجابات الحركية و الغددية، اي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، او عن الغدد الموجودة في جسمه...و هو مجموعة التصرفات و التغيرات الداخلية و الخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لان يحقق عملية التكيف و التوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الاطار الاجتماعي الذي يعيش داخله² إذا لا يعتبر الفعل سلوكا ما لم تتحكم فيه الارادة ولا يعد السلوك اخلاقا إلا اذا حدث بإرشاد العقل و جاز الحكم عليه بأنه خطأ او صواب... فالسلوك اذا هو فعل مقيد بالأخلاق او هو فعل خاضع لحكم العقل³. و يعرف السلوك خاصة عند المختصين في علم النفس بأنه ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة و الذي يتمثل بالتالي في محاولاته المتكررة

¹ جميل احمد توفيق :إدارة الاعمال مدخل وظيفي ،دار النهضة العربية ،بيروت ،1986،ص104

² ناصر دادى عدون :إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية ،الجزائر، دار المحمدية،2003،ص59،58.

³ .سميح عاطف زين: الثقافة و الثقافة الاسلامية، بيروت ،دار الكتاب اللبناني،ط2 1989،ص150.

للتعديل و التغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته و حتى يتحقق له البقاء و لجنسه الاستمرار¹.

السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى الى معرفة سلوك العاملين في اماكن العمل داخل المنظمات عن طريق الدراسة المنظمة للفرد و الجماعة و العمليات التنظيمية وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل من العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الانساني و الممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية و رفاهية الافراد في المنظمات².

السلوك التنظيمي: هي سلوك الافراد داخل المنظمات ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الافراد او نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي او تفكير او كلام او مشاعر او انفعالات.

و يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الافراد: السلوك الفردي و السلوك الاجتماعي

سلوك فردي: أي سلوك خاص بفرد معين.

سلوك اجتماعي: أي سلوك يتمثل في علاقة الفرد مع غيره.

سلوك تنظيمي: اي تفاعل علمي النفس والاجتماع من علوم اخرى اهمها: علوم الادارة الاقتصادية و السياسية.

يقول فرانكستين (F.frankenstien) - **السلوك التنظيمي**: هو مجموعة التصرفات، والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقلمة،

¹.محمد عماد الدين إسماعيل: المنهج العلمي و تفسير السلوك، الكويت ،دار القلم، ط1989، 4، ص162.

². محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، كلية التجارة ،جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة ،الازارطة ، الإسكندرية، دون سنة، ص 99.

والتوفيق بين مقومات وجوده، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه¹ يتضح من هذا التعريف أن السلوك هو نتيجة لمسبب، ولا يظهر من فراغ، كما أنه هادف لتحقيق غاية، ومتنوع يظهر بصور متعددة، حتى يتمكن من التوافق مع المواقف التي تواجهه، وسلوك مرن يتعدل، ويتبدل طبقاً للمواقف التي تواجهه، فهو سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر، سواء كانت هذه الممارسات حركية، أو عقلية أو انفعالية²، أو مجموعة التصرفات، والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة، والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات انتماءه للإطار الاجتماعي³.

إن هذه التصرفات الهدف منها هو إحداث التكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، في سلسلة متواصلة من الأفعال، وردود الأفعال لمختلف المواقف التنظيمية، لذا هذا السلوك هو مصدر القيم، والإبداع، والاختراع لإحداث التكيف، والاندماج داخل الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه، تلك التصرفات كل ما يصدر عن الفرد، من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي، أو مشاعر وانفعالات وإدراك⁴.

إن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري، من خلال جميع أنواع المنظمات، أينما يحل الأفراد المشاركون بعضهم البعض في شكل رسمي، لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد، والتقنية والهيكل التنظيمي، حيث هذه

¹. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 1995 ، ص23 .

². محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجماعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 18 .

³ . نفس المرجع ، ص 18

⁴ . أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 22

العناصر الثلاث تأثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي، هذا التفاعل بين العناصر الأربعة هو مجال السلوك التنظيمي¹.

يعرف "فريد راغب النجار" السلوك التنظيمي بأنه مجموعة التصرفات و الافعال و ردود الافعال داخل

المنظمات (الشركة، البنك، الجامعة، الوزارة، الشرطة، الجيش، المصنع، المزرعة، المدرسة، النادي، الشارح..... وغيرها) هو المعايير المستخدمة لتقييم المعلومات الخاصة بالسلوك التنظيمي ويضم السلوك التنظيمي إذن: سلوك الفرد، سلوك الجماعات داخل العمل، سلوك المنظمة ككل، سلوك المنظمات الدولية، التفاعلات بين الانواع الاربع من السلوك.

- يرى "ميتشل" أن السلوك التنظيمي يحوي جانبين رئيسيين هما أسباب السلوك كأفراد و جماعات وثانيا كيفية انتاجيتهم و بالتالي يصبحوا أكثر رضا.

- "ديفيز" يرى أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية الحكومية، المدارس و يجتمعون لتحقيق أهداف معينة ولذا وجب التفاعل بين الأفراد و التقنية و الهيكل التنظيمي و هذه العناصر تتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي للبيئة العامة.

يرى "سيزلاقي ووالاس" ان السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم و ميولهم و ادائهم، فالمنظمات و الجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين و مشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية و اهدافها. ويعتقد ميتشل ان مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين، هما: أسباب السلوك الانساني كأفراد و جماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الافراد على ان يصبحوا اكثر انتاجية و رضاء في منظمات العمل².

¹. Danis (K) : **Bihavior at wark organisationnels Behaviour** , New York , Mc graw , hill book , Go , 1987 , P4.

² فريد راغب النجار : **مهارات و فنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 249

و يحلل Cumming مجال السلوك التنظيمي و ابعاده الرئيسية ،ويرى انها تحتوي على العوامل التالية: التأكيد على تأسيس العلاقات السببية ،الولاء و التعهد للتغيير . الاهتمام الانساني بالأفراد . الاهتمام بالفعاليات التنظيمية .استخدام البحوث و الاساليب العلمية. كما يرى "Davis" أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع انواع المنظمات، مثل: الاعمال التجارية ،الاعمال الحكومية ،المدارس ،منظمات الخدمات العامة ،و اينما يحل الافراد مشاركين بعضهم البعض الاخر في شكل رسمي لتحقيق اهداف معينة. لذلك هناك تفاعل الافراد و التقنية و الهيكل التنظيمي.

ويضيف "Davis" أن هذه العناصر الثلاث تتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي(البيئة العامة)،ويوصف هذا التفاعل للعناصر الاربعة و هي :الافراد التقنية ،الهيكل التنظيمي ،البيئة العامة ،بأنه السلوك التنظيمي¹.

ويعتقد العديلي ان السلوك الانساني و التنظيمي هو " المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة او المنشأة ،سواء كانوا افرادا او جماعات صغيرة او افرادا كثيرين كوحدة شاملة و متكاملة ،و كذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية. المؤثرات و العوامل السياسية و الاقتصادية و التقنية و الاجتماعية و الثقافية و الحضارية و مع سلوك العاملين بها و ما يحملونه من مشاعر و اتجاهات و مواقف و دوافع و توقعات وجهود و قدرات²... الخ

التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي:

هو السلوك الواعي الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الفريق، تلك العلاقات الاجتماعية التي تتأطر ضمن النسق الثقافي المشترك وليد هذه العلاقة التفاعلية المباشرة،

¹ .محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،الجامعة الأردنية ،دار وائل للنشر ،الطبعة الثالثة،2005،ص19 .

² .ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ،الرياض ،معهد الإدارة العامة،1995،ص11

مما يجعل أعضاء المنظمة (الفريق) يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الثقافة التنظيمية، على اندماجهم في الفريق كقدرة جماعية للفعل.

5.1. المقاربة السوسيولوجية:

تتطلب معظم الدراسات من إحدى النظريات في بحوثنا ، حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعا علميا، وهذه النظرية مختلفة و متعددة و هذا حسب طبيعة الموضوع، وعليه فالمقاربة السوسيولوجية هي الطريقة التي تحدد الإطار والاتجاه الفكري الذي يسلكه البحث، فموضوع التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدماتية يمكن تأطيره ضمن التحليل الإستراتيجي ،التحليل النسقي و التفاعلية الرمزية.

-التحليل الإستراتيجي لمشال كروزي:لقد اهتم " مشال كروزي" بتسيير التنظيمات وذلك انطلاقا من علاقات الرقابة و هذا من خلال اهتمامه أساسا بالتفاعل بين الفاعل و النسق ، حيث أن كل فعل اجتماعي يتمشى وفقا لإستراتيجية خاصة به، ذلك أن أهدافه لا يمكن أن تكون مطابقة أبدا مع أهداف غيره، لأن لديه أهدافه الخاصة التي يرمى غيره إلى تحقيقها، فالإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل الاجتماعي هي إستراتيجية زائدة بحيث أنها تبحث دائما على الحل الأقصى و الأمثل، فإن الفاعل الاجتماعي يعمل على ماضي وسعه لإعادة فرض دوره و الذي يتلاءم أكثر مع أهدافه الخاصة التي يرغب في الوصول إليها و ذلك تجنباً لمعظم الأخطار التي يمكن أن تعترض طريقه. فالمعرفة و المعلومات التي هي ضرورية بالنسبة للتنظيم يمنحانه مسؤولية كبيرة ومن ثم فإن المسؤولية يمكن تحديدها على أساس القدرة على التحكم في المجالات التي لا يمكن ضبطها وخاصة بالنسبة للتنظيم فالمسئول أو صاحب السلطة يعمل كما في وسعه من اجل تحقيق ما يسعى إليه.¹

وقد قام في كتابه الفاعل و النسق بتحديد توجهه الوظيفي و النسق في تحليل وظائف التنظيمات الداخلية و أسباب تعثرها بدراسة العلاقات الداخلية و مواقف الفاعلين و علاقات

¹ . Michel Crozier : L'acterm et le système, Edition du seuil, paris, année 1997, p (42) .

المسؤولية و مختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون و التنافر والمنافسة، وهي سلوكيات تعبر عن توجهات الفاعلين و عن مواقفهم المسبقة، فمعظمهم يتصرفون بعقلانية معينة للوصول إلى إستراتيجيتهم و أهدافهم و مصالحهم وتدعيم مكانتهم، وبهذا فقد ركز " مشال كروزي" على السلطة باعتبارها مصدر الصراعات، وأكد على ضرورة فهمها لفهم العلاقات بين الأفراد وسلم بأنه لا يوجد أي تنظيم خالي من الصراع الذي يؤدي إلى التغيير التنظيمي، كما يضيف بان المسؤولية لا تكون سببا في الصراع و بالتالي في التغيير بل تكون أيضا سببا في إثارة التعاون بين مختلف الأطراف بحيث يستخدم كل طرف مهاراته التفاوضية و عناصر قوته لتحقيق استراتيجية و تحويل جزء من التنظيم أو بعض الفاعلين لخدمة أهدافه، كما قام "كروزي" (M.CROZIER) بالبحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات و أنماط التفاعل بين الأفراد أي بين القائد والعمال باختلاف مناصبهم الإدارية و تكوينهم و الاستراتيجيات التي يتبناها كل واحد منهم، وبناءا على ذلك تتفق فيما بينهم للسلوك والتفاعل و المعاملة التي تستند هي الأخرى إلى القيم الثقافية السائدة وعلى نظرة الفاعل ذاته على التنظيم، حيث اعتبر السلطة كوظيفة و صاحب السلطة كفاعل للوظيفة داخل نسق تنظيمي الذي يولد أزمات ناتجة عن صراعات من اجل الحصول على امتيازات و مصالح بين الأفراد من اجل الحصول على عقلانية موازية لعقلانية التنظيم الرسمي¹. و حسب طبيعة موضوع دراستنا و المتمثل في التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التقنية سونلغاز، قمنا بالاستعانة بنظرية التحليل الإستراتيجي " لمشال كروزي"، حيث وظفناها في ميدان دراستنا لمعرفة الأسباب التي تؤدي بهم إلى الصراع، الخلاف والتنافر والتعاون و الذي أساسه البحث عن المكانة و المركز السلطوي والشهرة الميدانية على حساب الآخرين و التي تتعارض إلى ما يريدون الوصول إليه.

1. نادية عمر: العلاقات بين الأطباء و المرضى، دراسة في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون

سنة، ص 85 .

فالخبرة الميدانية و التكوين الذي تلقوه هما اللذان يولدان شخصا مفتخرا بنفسه متعاليا في تعامله، هذا ما لا يعجب الآخرين من الأعضاء المسؤولين، فيولد العداوة و ينشئ جو التنافس في اتخاذ القرار و تقديم الاقتراحات للحصول على اكبر الامتيازات، كما أن ثقافة هؤلاء المسؤولين و قيمهم المكتسبة اجتماعيا تسمح بتحديد شخصية الإداريين والتقنيين و الذي يظهر أساسا من سلوكا تهم و تصرفاتهم و طريقة تعاملهم فيما بينهم داخل النسق الاجتماعي و الذي يبرز خلافات في التسيير الداخلي للمؤسسة مما يؤدي إلا التحول التنظيمي .

فالعامل إذن على إدارته و جعله بناءا غما بالتفاوض أو اللجوء إلى التشاور و المناقشة يسمح بالتغيير البناء و الفعال و الذي يولد عقلانية التسيير داخل النسق الاجتماعي .

- التحليل النسقي :

قام تصور المقاربة النسقية للمنظمة على أنقاض الانتقادات التي وجهت للمقاربات الفردية في تبنيها للأطر التفسيرية التي تقوم على نظريات علم النفس و علم الاجتماع. يعتمد التنظيم في توازنه و استمراره على توازن أنساقه فيما بينها في أثناء أدائها لوظائفها و توازن أفعال الأفراد و توازن القوة المادية و التقنية و توازن قوة التسيير و التحكم في العلاقات الاجتماعية،و على هذا الأساس لم يفعل منظرو النسق أن ينظروا إلى الأنساق من ثلاث زوايا:

-على أنها مغلقة: بمعنى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية الداخلية بين الأفراد داخل التنظيم .

- على أنها مغلقة جزئيا: و ذلك من خلال تأثير التنظيم بما يحمله الأفراد من قيم و عادات وتقاليد.

- على أنها أنساق مفتوحة: و ذلك من خلال علاقة النسق التنظيمي بالبيئة الخارجية، هذه العلاقة التي تعبر عن حاجات النسق التي هي المدخلات و حاجات البيئة الخارجية التي هي المخرجات، بحيث يكون التوازن هنا شرطا ضروريا لاستمرار و وظيفة النسق.

و قد ادخل "بارسونز" دراسة التنظيمات ضمن نظرية عامة للأنساق، واعتبر مصطلح "تنظيم" دالا على مجموعة من الأشخاص يحتلون مكانة هامة في المجتمع الصناعي، مما يشكل جانبا فقط من البنيات الاجتماعية، و يتميز التنظيم بتبنيه مجموعة من الأهداف النوعية و تصنيفه لجملة من القيم و الأدوار المؤسساتية التي يؤديها الأفراد و قدرته على جمع الموارد و توجيهها و تنسيقها لأجل تحقيق الفعالية و الأهداف المحددة¹.

و قد وجهت للمدرسة النسقية مجموعة من الانتقادات نذكر منها:

إهمالها الكلي للعلاقات الاجتماعية و مفهوم المكانة والدور.

عدم اهتمامها بنزاعات المصالح التي تظهر في العمل بين العاملين.

تغيبها لمفهوم الضبط الذاتي الذي يحكم العلاقة بين الأنساق الداخلية و النسق الكلي من جهة، و بين النسق الكلي والمحيط من جهة أخرى.

و انطلاقا من هذه الانتقادات أقامت المدرسة النسقية إطار تفسيري جديد للمنظمة، يقوم على تصور جديد للمنظمة و لهذا نسوق إسهامات "مارفن أولسن" و نعتمدها كاقتراب للموضوع المدروس، باعتبار أنه من المتخصصين في دراسة التنظيمات الاجتماعية².

لقد صور لنا "أولسن" المنظمة على شكل نسق منتظم و لم يقتصر على دراسة سلوك الأفراد فيها، بل تنظيمها ككل و كيفية التعامل فيما بينهم و سبل تفاعلهم مع هيكلية تنظيمهم، فضلا عن دراسة التنظيم ذاته وتفاعله مع المحيط الذي يعيش فيه.

فقد وجد في ظل هذه التنظيمات عمليات حركية و أخرى ساكنة تفعل فعلها من خلال أوجه متعددة طرحها في نظريته، تتمثل هذه العمليات في الأوجه التالية:

- الوجه المفتوح: الذي يعني استقبال التنظيمات للمستجدات التي تظهر في محيطها الاجتماعي.

1. ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه في علم

اجتماع التنظيم و العمل، الجزائر، 2005، ص 106

2. معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق نعمان، 1997، ص 88.87

- **وجه المكتسبات والمهارات:** التي تنصب مهمته في استيعاب اكبر قدر من الطاقة التي يحتاجها التنظيم مثل العناصر الشابة و الماهرة للاستفادة منها.

- **وجه التغذية الاستراتيجية و التغذية المستقدمة:** حيث يقوم التنظيم بالإطلاع على ردود فعل الناس من المحيط الذي يعيش فيه لمعرفة مدى نجاح أو فشل مبتكراتها النسقية لكي تستطيع تطويرها.

- **وجه النظام الداخلي:** الذي يتضمن الضوابط و القواعد و اللوائح التي تعمل على تنسيق الأعضاء و علائق مواقعهم و مراقبة الأدوار الاجتماعية و كيفية ممارستها من قبل أعضاء التنظيم.

- **وجه التحكمات الوظيفية:** حيث لكل نسق وظائف يقوم بها ليثبت وجوده داخل محيطه الاجتماعي¹.

حيث أن البناء الاجتماعي للمنظمة الصناعية يعمل من خلال عنصرين هامين²:

العنصر الأول: ضرورة وجود ثقافة تنظيمية كنسق فرعي تعبر عن هوية المنظمة و تعمل على ديمومة و استقرار بنائها.

العنصر الثاني: أهمية المورد البشري المؤهل و المندمج باعتباره قوام العملية التنظيمية من خلال المكانة والدور الذي يؤديه.

فحسب " تال كوت "بارسونز" أن لكل نسق فرعي وظائف مختلفة تؤديها، وترتيبات بنائية خاصة للسلوك التنظيمي للعمل على تكامل واستقرار النسق الاجتماعي أو بالأحرى أن لكل نسق متطلبات وظيفية تساعد النسق الاجتماعي على الاندماج والتكامل مع البناء التنظيمي وحفظ توازنه، ويمكن إسقاط هذه التصورات على موضوع الدراسة بالنظر إلى مؤسسة

1- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، 2004، غير منشورة، ص 244.

2. نيقولا تيماشيف، ترجمة محمود عودة و آخرون: نظرية علم الاجتماع و طبيعتها و تطورها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 357

سونلغاز على أنها منظمة اجتماعية و نسق اجتماعي يتميز بالأوجه السابقة الذكر، وتقوم بها في إطار متكامل، حيث نجد أن هذه المنظمة تتميز بالانتظام في أفعالها و إنتاجها يتم بصورة متسلسلة في ترابط تنظيمي مبني على التفاعل.

- التفاعلية الرمزية:

ينصب تركيز هذا الفكر على عملية التفاعل و الاتصال بين الأفراد، ويعتبر اللغة أساسا حيويًا وواسطة مهمة للتفاعل و الاتصال البشري، ويستخدم الرموز و النفس البشرية و الأنا والذات والعقل البشري كأدوات عملية أو ركائز تنظيمية للاعتماد عليها في دراسته السلوك البشري ، و حل المشاكل الاجتماعية التي يواجهها المجتمع.

يؤكد هذا الفكر على أن سلوك الأفراد و الجماعات ما هو إلا انعكاس للرموز التي يشاهدها الفرد و يتأثر بها (سلبا أو إيجابا) بشكل مباشر، وهذه الأداة العلمية يعتبرها هذا الفكر أداة فعالة و مساعدة

لتكييف الفرد مع المجتمع الذي يعيش فيه، وبالوقت نفسه يستخدم المجتمع الرموز الاجتماعية للمحافظة على وجود أفراد داخله وأبعاد الغريب خارجة.

و الرائد في فكر التفاعل الرمزي نجد "جورج ميد" الذي يرى أن المجتمع ما هو إلا حصيلة العلاقة الاجتماعية المتفاعلة بين العقل البشري و النفس البشرية، والسلوك عبارة عن انعكاسات لهذا التفاعل المستمر، والعقل عند "جورج ميد" عبارة عن القدرة البشرية على استخدام الرموز و الإشارات التي لها معاني تعمل على تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد و تكيفهم مع بعضهم البعض نلان هذه الرموز تحمل معاني مشتركة عامة نابعة من المجتمع¹.

و في ميدان التنظيمات يعتبر "بيتر بلاو" من الرواد الذين طبقوا مفاهيم التفاعلية الرمزية على التنظيمات الاجتماعية بصورة خاصة، بحيث تعرض بالدراسة إلى التنظيمات البيروقراطية

¹. معن خليل معن : الدراسة النقدية للنظرية الاجتماعية المعاصرة ،دار الأفكار الجديدة ،بيروت، دون سنة

الرسمية من خلال معالجة كثير من الأمور التي تخص التنظيمات خاصة تلك المتعلقة بالقيادة والسيطرة و كثير من العمليات و الميكانزمات التي تحدث داخل البناءات التنظيمية الرسمية¹.

و قد تم تبني هذه المقاربة باعتبار أن تفاعل القائد مع العمال قبل التغيير لإحداث التغيير و تفاعل العمال مع النصوص القانونية الجديدة و مع التغييرات، المنصب، نظام الحوافز، الهيكل التنظيمي و ما يؤثر على تكيف العمال داخل المؤسسة، وتنتج أثناء تفاعلها قيما معينة تضبط على أساسها سلوك أعضائها بما يخدم أهدافها، فبمجرد تكوين الجماعة تبدأ رموز و قوانين الاتصال والعلاقات، الأداء، الانضباط، الاستقرار، التنظيم في الشكل و الظهور فتصبح قياسية أو معيارية، و تتكون هذه الرموز لتعطي النظام الاجتماعي شخصية أو كيانا متميزا عن باقي الأنظمة الاجتماعية الأخرى، أو لتعريف الأفراد أو الجماعات الفرعية أو للتفريق بينها داخل الوحدة الاجتماعية الكبيرة.

1.6. الدراسات السابقة:

إن قواعد البحث العلمي تفرض على البحث التعمق في قراءة ما كتب حول موضوع بحثه، لان ذلك يتيح له تكوين فكرة عامة حول الدراسات السابقة و التي تناولت زاوية من موضوعه، و بالتالي تساعد على إحداث مقارنة بين دراسته و الدراسات السابقة و التي تعطيه ولو فكرة صغيرة على ما يريد تناوله من نقاط يتم التحقق منها ميدانيا.

1.6.1. دراسات غربية:

- دراسة كارتز و كاهن (1966-1976): و هي مماثلة أكدت على وجود منهجية للتغيير التنظيمي والتي تتطلب مراعاة ثلاث مسائل.
- حالة المنظمة في الحاضر و تحديد الحوافز التي يمكن أن تكون منطلقا للتغيير، وأن هناك عدة أساليب لتحقيق هذا التغيير منها:

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2002، ص188

إلقاء محاضرات.

وضع برامج تدريبية

القيام باستطلاع الآراء.

- كما يرى الباحثين أن عملية التغيير تهدف إلى التأكد من مدى فعالية التغيير التنظيمي وهذا الأخير يشمل عدة عناصر هي:

-تغيير هرم السلطة.

-تغيير نظام تقسيم العمل.

-تغيير نظام توزيع الأرباح.

- وتوصلا إلى وجود ستة (06) مصادر لمقاومة التغييرات التنظيمية:

أن الأنساق تتضمن آليات تحقق لها الثبات و الأفراد يتبعون نمطا معيناً، ولذا فإن مطالب العمال بالتغيير تتصادم مع النفوذ الذي اكتسبوه.

يؤدي التغيير في نماذج التنظيم إلى تهديد علاقات السلطة.

إن التغيير يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في مهارات معينة.

قيام جماعات مستفيدة من الوضع بالمقاومة، إذا كان هناك مساس بمصالحها¹.

2.6.1. دراسات عربية:

- دراسة محمد علي محمد: والتي ركزت أساساً على تحليل مظاهر التغيير التنظيمي في

المصنع، وهذا من خلال مقارنة تنظيمين صناعيين أحدهما قديم و الآخر حديث.

استندت الدراسة على المنهج المقارن بغرض التعرف على خصائص كل تنظيم و تم جمع

البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة وفحص بعض السجلات، كما اهتمت بتقديم صورة

واقعية لهذه التغييرات مستعينة بإجراءين، يتمثل الأول في الكشف عن مدى إدراك جماعات

¹مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص207

العمل للتغيير التنظيمي أما الثاني فيسعى إلى قياس فعالية هذه المتغيرات من خلال التعرف على وجهة نظر أعضاء التنظيم و كانت النتائج كما يلي:

- القيود التي فرضت على التنظيم من الخارج قد دفعته إلى المزيد من الكفاية في الأداء.
- الاتجاه نحو البيروقراطية قد ارتبط بالرشد في تناول أمور التنظيم و لزيادة القرارات التي تصدر عن مستويات متدرجة في التسلسل التنظيمي.
- أدى الارتباط في التخصصات الصناعية بالمؤسسات العامة إلى تزايد المركزية إلى حدها.
- ضعف اهتمام الإدارة بمشكلات التوازن الداخلي و أهمها شبكة الاتصالات بينها وبين المستويات الأدنى في التسلسل التنظيمي.
- عدم العناية بالشكل المطلوب بتلك الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى عدم تغيير الدور الذي يؤديه التنظيم النقابي مما يشير إلى أن الوظائف الجديدة التي كان على النقابات القيام بها، لم تمارس بالفعالية المطلوبة بعد التغيير¹.

- **دراسة التغيير في بناء القوة في التنظيمات الصناعية المصرية (1956-1980):**
حاولت هذه الدراسة أن تبين أهم عوامل التغيير في بناء القوة و طبيعة هذه التغييرات و أثرها على التنظيم الصناعي عامة، وهذا من خلال دراسة ميدانية للتنظيم الصناعي لشركة مصر للغزل والنسيج في " المحلة" و كان الهدف هو تقديم رؤية تحليلية تاريخية ومقارنة تكشف عن أهم الفترات التي مر بها التنظيم الصناعي مع الرجوع إلى الوراء والتعرف على التجارب التصنيعية السابقة، و قسمت البحث إلى ثلاث فترات: الأولى من (1956-1960) و (1961-1970) و (1971-1980) و اعتمدت على المنهج التاريخي و المنهج المقارن، وقد طبق الأول بقصد التعرف على تغيير بناء القوة في فترات تاريخية محددة، أما

1. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1986،

ص، 521.505.

2. يوسف سعدون: الصراع الاجتماعي في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، الإسكندرية، 1993، ص، 48.

الثاني فقد كان الهدف منه عقد المقارنات الإحصائية الخاصة بالتطور التاريخي لمجتمع البحث، واستخدمت المقابلة والملاحظة كما استعانت بذوي الخبرة عن تطبيق الاستبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

- كانت المشاركة العمالية في مجلس الغدادة منعدمة وكان العمال مجرد تابعين للإدارة يقومون بتنفيذ قراراتها وهذا في الفترة الممتدة بين (1956-1960).
- حدوث تغيير ملحوظ في بناء القوة في التنظيم الصناعي في الفترة (1961-1971) حيث تجسدت المشاركة العمالية الفعلية للعمال و أصبحوا يدافعون عن مصالحهم.
- في الفترة الممتدة بين (1971-1980) ظهرت تغيرات في الوظائف القيادية، وهذا داخل المصنع،

وترك هذا التغيير تأثيرات عديدة على العمال، و كان الهدف منه هو تحقيق مصلحة العمال، ولقد كان هدف الدراسة هو تحليل ظاهرة تغيير بناء القوة داخل التنظيم الصناعي و دراسة التكامل و الصراع، لكنها ركزت على الأول و أهملت ردود أفعال العمال إزاء هذه التغيرات.

- دراسة الدكتور السيد الحسيني: التي أجراها على تنظيمين صناعيين:

احدهما قديم يمارس صناعة تقليدية و هو "شركة النصر للغزل و النسيج" أما الثاني فهو يتمثل في مصنع الثلجات تابع إلى "شركة إيديال"، وكانت هذه الدراسة موجهة للكشف عن أبعاد التغيير التنظيمي و مصادره و مراكز المقاومة فيه، و لتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج المقارن للمقارنة بين التنظيمين، بالإضافة إلى الاستعانة بأدوات منهجية منها الملاحظة والمقابلة و استمارة استبيان وبعض الوثائق والسجلات ، وتوصل على نتائج أهمها:

- أن أفراد التنظيم الحديث يقبلون التغيرات و كانت نسبتهم 81 % و هذا القبول راجع على التنظيم و كذلك جزء من ظرف تنظيمي خيره و عايشوه.
- قبول أفراد التنظيم القديم للتغيرات التنظيمية وهذا بنسبة 85 % وهذا راجع إلى عدم الرضا على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال سابقا.

- مصادر التغيير التنظيمي في التنظيم الحديث هي الظروف التكنولوجية من ناحية، والضغوط الاقتصادية و السياسية، أما على مستوى التنظيم القديم فقد كانت الصراعات القائمة بين الغدارة العليا و صغار الرؤساء من ناحية أخرى.

- مصادر المقاومة في التنظيم القديم راجعة إلى التسلسل الرئاسي للحفاظ على الأوضاع و خاصة المناصب في حين أن التنظيم الحديث كانت سياسته تكنولوجية في طابعها. و بالرغم من إحاطة هذه الدراسة بأبعاد التغيير من مصادره ومصادر المقاومة إلا أنها أغفلت ما يترتب على هذا التغيير من سلوكيات مناقضة لأهداف المنظمة، قد تؤثر على النتائج العامة للتنظيم أي تحقيق أهدافه الاقتصادية و الاجتماعية¹.

- دراسة عبد الرزاق جليبي: و التي كانت حول الأبعاد التنظيمية و العمليات الاجتماعية في تنظيمين صناعيين مصريين، وقد استعمل المنهج المقارن للنفاذ إلى التنظيم وفهم ما يجري فيه فهما عميقا ، و تم التعرض إلى ثمانية متغيرات أساسية حيث كان التغيير التنظيمي أحدهما و توصل الباحث على النتائج التالية:

- في التنظيم الأول وجد أن التغيير التنظيمي كان مصدره داخلي لان الأفراد اكتسبوا حصانة ضد تقبل التغييرات التي تطرأ على أساليب الإنتاج و الغدارة التي لم تقبل بتغيير تنظيمي داخلي حول الإستراتيجية القائمة.

- سياسة الإدارة العليا لهذا التنظيم المبنية على الضبط المطلق و محاولة كسب الرؤساء لصالحها كونت اتجاها سلبيا لدى جماعات العمل.

- أما في التنظيم الصناعي الثاني فكان مصدرا لتغيير خارجي يمثل تلك الظروف التكنولوجية و الضغوط الاقتصادية التي علقها الدول على التنظيمات و التي تمثلت في إحداث تغييرات على المنتج و استحداث طرق مختلفة تسير التطلعات الحديثة التي استطاعت الإدارة أثناء مواجهتها لمشاكل كبح الإنتاج و عدم توافر المواد الأولية مواجهة

1. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص، 244.

المراكز المقاومة عن طريق إيديولوجية قائمة على التعاون والتضامن و المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالتغيير و إقناع الأفراد بحتمية التغيير¹.

- و من خلال ما تقدم يمكن القول بان هذا الباحث حاول تبيان مصادر التغيير و كيفية مواجهته و مقاومة العمال له، لكنه أغفل ما يترتب عن تلك المقاومة.

و عند تقييم الدراسات التي أجريت على مستوى البلدان العربية فأنا نتوصل إلى النتائج التالية:

أثبتت الدراسات التي أجريت على مستوى البلدان العربية أن التغيير التنظيمي هو نتيجة التغيير التكنولوجي ونتيجة التغيير الاجتماعي ككل.

حاولت هذه الدراسات بطريقة أو بأخرى دراسة أبعاد كثيرة في التنظيم منها التكامل، الصراع، التغيير.

كما ركزت معظمها على الاهتمام بمصادر التغيير و مصادر المقاومة و الاهتمام بمدى استعداد الأفراد لتقبل التغييرات التي تطرأ على التنظيم كما تطرقت إلى أساليب ممكن من الحد من تلك المقاومة.

3.6.1. دراسات جزائرية:

- دراسة حالة ملبنة الأوراس: و هي مؤسسة اقتصادية بمدينة باتنة ، انطلقت في نشاطها إبان التسعينات بهدف تغطية جزء من سوق الشرق الجزائري بمادة الحليب و مشتقاته بعد عجز الديوان الشرقي عن ذلك، غير أنها على الرغم من استقلاليتها منذ 1998 إلا أنها ظلت على نفس هيكلتها التنظيمية التي كانت تتميز بتزايد في عدد الوظائف، هذا فضلا عن تدخل الأعمال بها بحيث هناك مهام تؤدي من طرف أكثر من دائرة و هو ما يتناقض و مبدأ وحدة القيادة وكان من الأجدى تجميع البعض من هذه الوظائف في وظيفة أو دائرة واحدة بدلا من تشابه وتجانس أنشطتها، كما يمكن ملاحظة بعض الوظائف كمراقبة التسيير

¹ .علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، دون سنة، ص، 361، 368.

والتنظيم و الإعلام و التوجيه ثم إدراجها ضمن باقي الوظائف كدوائر مستقلة فضلا عن غياب وظيفة هامة ألا وهي وظيفة البحث و التطوير .

و بالتالي فإن تعديل هذه الهيكلية بإتباع طريقة التجديد سيكون له لا محال اثر في تغيير نمط التسيير المعمول به وهو ما يمكن تجسيده في الهيكل التنظيمي الجديد المقترح و الذي يمكن من خلاله تبسيط أداء المهام لتفادي تداخل الأعمال و المسؤوليات احترام الاختصاص بربح الوقت، تفادي تكرار أداء المهام، سهولة الاتصال و العمل الجماعي وانسياب الجهود في اتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف العامة للملينة فضلا عن ضرورة تواجد وظيفة البحث و التطوير التي من دونها لا يمكن تطوير المنتجات وتصميمها وخلق منتجات جديدة لمواكبة تطلعات المستهلكين ، ويمكن بها للملينة خلق التمايز و تحقيق بعض الميزات التنافسية. و من هنا تكون مؤسسة ملينة الأوراس في ظل هذه الهيكلية الجديدة ملزمة بتغيير أسلوب عملها التجاري القديم آليا، وأن تكون بمثابة الأذن الصاغية للزبون، فقامت بإعادة تشكيلة منتجاتها و طورت في سبل تصميمها حتى تتماشى مع أذواق الزبائن ، أما بخصوص أسواقها فمن الواجب عدم الاكتفاء بسوقها القديمة و أن تحاول نشر منتجاتها بباقي الأسواق كما هو معمول به من طرف الخواص.

يعتبر تغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مقتضيات الأمور و لا مرد له في ظل التغييرات التشريعية و المتتالية التي يعرفها المحيط سواء على المستوى المحلي و الإقليمي أو على المستوى الدولي والعالمي، و مهما كان السبيل المتبع في التغيير انتقال، ضبط، تجديد، إعادة التأسيس أو الشراكة، فقد بينت العديد من الدراسات و الأبحاث بأن انتشار فلسفة التسيير الموجهة نحو التسويق لاقت دعما كبيرا¹.

إن تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كما هو مقترح لملينة الأوراس بباتة، سينجز عنه لا محال تغيير في نمط التسيير القديم و سهولة أداء مهامهم ووضوح

¹.Peter Thomas et Waterman rober : **Le pris de l'excellence, les secret des meilleurs,** entreprise, paris, inter édition, 1983, p.p. (34.38).

المسؤوليات تجاوز تداخل الأعمال و التماطل فيها و من ثم مواكبة تغييرات المحيط و مستجدا ته،¹ مما يستوجب على ملبنة الأوراس الأخذ بالهيكلين المقترحين لتسيير نشاطها بشكل عام و نشاطها التجاري بشكل خاص، و تحويله إلى نشاط تسويقي أين تفرض مقتديات العمل في ظل اقتصاد السوق مراعاة ما يلي:

فتح المجال للإطارات الجديدة المتخرجة من الجامعات ذوي الاختصاص و منحهم فرصة إثبات وجودهم من خلال الاستعانة بدراساتهم الميدانية في خدمة المؤسسة. ربط المؤسسة بالجامعة ومنح مكافآت تشجيعية للطلبة الباحثين المستعان بهم في إيجاد الحلول العلمية لمشاكل التسيير في المؤسسة.

انتشار الخبراء ذوي الاختصاص في المشاكل المستعصية الحل على المؤسسة في مجال عملها، هؤلاء الخبراء متواجدون بكثرة في الجامعات الجزائرية. اعتماد جلسات تحريك الدماغ والتي تتم باجتماع كل المسؤولين في المؤسسة. اعتماد مبدأ التسيير بالأهداف و أن لا يستهزأ بأية فكرة من أفكار المسؤولين. التنويع في المنتجات وتصاميمها وتوضيبيها.

تجاوز السوق القديمة للملينة و فتح أسواق جديدة لها و اختراق تلك التي ينشط بها الخواص و منافستهم على أساس الجودة. و أخيرا على الملينة العمل على كسب ثقة الزبائن الدائمين وغير الدائمين و أن تعتمد على تعويض فوارق الخسائر إذا لحقتها من سوق زبائنها الدائمين إلى أن يستقر الأمر و تجد مكانة لها في مواجهة الخواص².

- دراسة حول أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية:

¹. Chandler Alfred (d) : Stratégies et Structures de l'entreprise, paris, édition d'organisation, 1972, p (39)

² عمار العربي: التسويق كأداة للتغيير و التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، من 31 نوفمبر إلى 31 ديسمبر، 2004، ص ص، 77، 78.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة دراسة أنماط القيادة بعد فهم ملامح التغييرات الهيكلية في الجزائر، ومن جهة إذا كانت القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أم متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير، حيث تتمحور إشكاليته حول التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية أي ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي على المؤسسة ككل¹. حيث عالج البحث هذه الإشكالية في إطار النظرية الموقفية "لفيدلر" سنة 1967 بطرح تساؤلات:

من بين هذين النمطين القياديين، نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل، ما هو النمط القيادي الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟
- من بين هذين الموقفين، موقف علاقة القائد بالأتباع، و موقف وضعية السلطة، ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟ في حين الفرضيات المتبناة كانت:

- الفرضية العامة: يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة، وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد و علاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه.

- الفرضية الأولى: لا يوجد هناك فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمطي القيادة التنظيمية، نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و نمط الاهتمام بإنجاز العمل.

- الفرضية الثانية: لا يوجد بين متغير علاقة القائد بالأتباع و نمط القيادة التنظيمية.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد هناك ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد و نمط القيادة التنظيمية، وللتحقق من هذه الفرضيات اعتمدت على إعداد مقياس وفق نظرية "فيدلر"

¹. سعيد لوصيف: أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس و

علوم التربية، رسالة غير منشورة، جامعة الجزائر، 1991، ص19

يحتوي على عدد من صفات القيادة و على المنهج الإحصائي لمعالجة البيانات، ومن خلال تحليلها للمشاكل التنظيمية توصلت إلى النتائج التالية:

- كثيرا ما أسندت عملية تسيير المؤسسات الوطنية إلى تكنوقراطيين لا يملكون النظرة التنظيمية اللائقة والكافية و الخيال الفكري و العملي في التسيير (فن تسيير الموارد البشرية).
- الأثر السلبي الذي أحدثته عملية أدلجة و تسييس العملية التنظيمية و ذلك بنيته تشريعات غلبت عليها الطابع الإيديولوجي أكثر من الطابع القانوني التنظيمي.
- الخلط الذي وقع فيه بين مفهوم السياسة الاقتصادية التي هي من صلاحيات الدولة والمفهوم، ومفهوم الأسلوب التنظيمي أو المنهجية التنظيمية التي هي من صلاحيات المؤسسة، باعتبارها شخصية معنوية تتطلب تناولا تنظيميا و منهجيا.
- إن عملية لامركزية اتخاذ القرار لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض الإمضاء في ميادين محدودة جدا، الشيء الذي حتم في كثير من الأحيان على المسيرين للعمل في مجال محدود و ضيق، حيث حرموا من هامش تصرف حر كافى يسمح باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير¹:

تتمحور فكرة هذه الدراسة بربط إشكالية التغيير ومقاومته واستجابة المؤسسة للتغيرات التي تريد إدخالها، وعلاقته بالقبول من طرف أفرادها التي أحيانا ترفض وتقاوم هذا التغيير الذي ينشأ من خلال قيم واعتقادات وسلوكيات هؤلاء الأفراد التي نطلق 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 المتبنى حين أن عدم تمكن المؤسسة الجزائرية في تجسيد التغيير المطلوب منها هو إهمالها أو عدم اهتمامها بثقافتها التنظيمية فطرح هذه الإشكالية من خلال السؤال التالي:

1. هدارالحسن: دورا لثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إشراف زين الدين بروش كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة سطيف، 2006

ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتعبير عن ثقافتها التنظيمية؟
إذ تبني الباحث لذلك الفرضيات الآتية:

لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار 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 و
مدى ملاءمتها و دورها في فعالية المؤسسة، و كذا إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية
كمكون أساسي في المؤسسة و إدارة التغيير.

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات و المعلومات
و الحقائق حول الثقافة التنظيمية، و تحليل مدى الاعتماد عليها في إدارة الأعمال.
استعمل ذات البحث استمارة احتوت على 42 سؤال أجراها بواسطة المقابلة، ثم استعان في
تحليل البيانات ببعض الأساليب الإحصائية في حين اعتمد في ميدان دراسة المؤسسة
الوطنية لأجهزة المراقبة لولاية سطيف على عينة عشوائية بين مجتمع الدراسة، 902 عامل
حدد نسبة العينة 10%.

حيث من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث يوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة
المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، لتغيير خاصة فيما يخص توضيح
الرؤية و إشراك العمل في التخطيط و إقناعهم بضرورة و أهمية التغيير.

يوجد اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير
و يتضح من خلال عدم اهتمام المنظمة و حث العمال على العمل الجماعي

و المشترك من خلال تنفيذ التغيير و كلك عدم التقرب من العمال أثناء قيامهم بتنفيذ التغيير بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المنظمة لا تقوم بتوظيف تلك التجارب السابقة الناجحة من أجل إنجاح عملية التغيير.

هناك اهتمام ضعيف بالثقافة التنظيمية في عملية متابعة و مراقبة التغيير من قبل إدارة المنظمة و يتضح ذلك من خلال عدم حث إدارة المنظمة على الالتزام التنظيمي بالوضع الجديد بعد التغيير و عدم تكريمهم بعد تنفيذ هذا التغيير بالإضافة إلى عدم تركيزها على قيم و معايير المجموعة كضمان استمرارية ذلك التغيير هناك وجود متوسط لقيمة الشعور بالانتماء داخل المنظمة والتي تعتبر القيم الداعمة لعملية التغير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبنودها الجزء 3.64 و يظهر ذلك من خلال سرعة استجابة العمال لمهامهم و إحساسهم بأهمية وظائفهم.

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية¹:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية و منه الأداء التنظيمي، ثم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة البثق و التغطية و تذويب الألمنيوم EARA بالمسيلة

حيث انطلق من قوله المنظمة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتنسجم أنماطهم مع سياسات التنظيم و الإجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة والأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتداخل في السياسات والقواعد والإجراءات ومدى فعالية المنظمة، لأنها تؤثر في تشكل أنماط سلوك الموارد البشرية وخاصة في مستوى أدائهم، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

تتفرع إلى الأسئلة التالية:

1. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، إشراف صالح صالحى، قسم العلوم التجارية فرع إدارة

أعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006، ص41

ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط السلوك البشري؟
هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟

و المشاركة في اتخاذ القرارات و أداء الموارد البشرية؟

حيث صاغ الفرضيات التالية للإشكال المطروح:

تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجامعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين

تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التمييز على أداء العاملين

تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار و الإبداع على أداء العاملين

حيث يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ولهذا الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع المعلومات حول الثقافة التنظيمية وتحليل تأثيرها على أداء الأفراد.

وللحصول على تلك البيانات اعتمد الباحث أداة الميدان هي الاستمارة قسم محاورها وفق

فرضيات الدراسة، كما استعان في ذلك بالمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة

حيث حدد في ذلك عينة عشوائية تتكون من 92 عاملا من مجتمع الدراسة 276

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث¹:

تأكيد تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء

¹. إلياس سالم: نفس المرجع، ص42.

العاملين، حيث وجد أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم والتجانس، الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة

أما في الفرضية الثانية أي في بحث المنظمة عن التميز في الأداء لم تنتهج سبله وسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض هذا ما يثبت معه الفرضية، تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

أما من خلال دعم الابتكار والإبداع والتميز فوجد أنها لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طريق عمل جديدة أو تحسين طرق العمل مما شأنه يكبت قدرات و مؤهلات العمال.

إستراتيجية التغيير و الثقافة التنظيمية¹:

تتمحور هذه الدراسة حول دراسة تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين شمس، حيث إشكالية هذه الدراسة هي حول عدة أبعاد تتمحور في الأسئلة التالية:

كيف يمكن تطوير المستشفيات الجامعية موضع البحث من خلال إستراتيجية التغيير؟
و ما هي أبعاد المدخل الإستراتيجي الأكثر تأثيراً؟ و ما هي أهمية هذه الأبعاد؟
إلى أي مدى يمكن لهذه الأبعاد « وضع الرؤية، و إدراك أهمية التغيير، و التركيز على العميل، ودعم الإدارة بالتدريب و التعلم التنظيمي، و دعم الإدارة للتوفيق بين الأهداف التنظيمية و الفردية » أن تحدث تطوراً في ثقافة المستشفيات الجامعية موضع الدراسة و التي تتمثل بمكونين أساسيين في هذه الدراسة هم القيم المحورية المشتركة و سلوك النمط الإداري.

1. هشام عبد الرحمان غنوم: تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين

شمس، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005

وقد توصل الباحث إلى أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة الممثلة لجميع المستشفيات الجامعية لعين شمن، بأبعاد إستراتيجية التغيير التي حددها الباحث للدراسة، كما توصل إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا واضح لأربعة أبعاد إستراتيجية التغيير المحدد سابقا، على تطوير المكون الرئيسي الأول للثقافة التنظيمية و المتمثل بالقيم المحورية المشتركة، و لم يتبين وجود تأثير للبعد الخامس المتمثل في التوفيق بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية في تطوير المكون الأساسي الأول للثقافة أيضا إلى أن هناك تأثير إيجابي للأبعاد الخمسة السابقة « وضوح الرؤية، و إدراك أهمية التغيير والتركيز على العمل، و دعم الإدارة للتدريب و التعلم التنظيمي و دعم الإدارة و التوفيق بين الأهداف التنظيمية و الفردية» على تطوير المكون الرئيسي الثاني للثقافة التنظيمية والمتمثل في السلوك الإداري.

ثقافة المؤسسة والتغيير:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول ثقافة المؤسسة و علاقتها بإحداث التغيير و تحقيق كفاءة المؤسسة في سلوكها التنظيمي، فتغير المورد البشري أصبح حتمية تفرضها التغييرات الخارجية من جهة، و من جهة أخرى فإن إحداث التغير الهيكلي و التكنولوجي بدون تغيير في السلوكيات و أنماط التفكير و الثقافة التنظيمية، يجعل من التغيير يفقد ملفاته الذي لا يتم إلا باستعمال حلقة التغير الثقافي، لذا تم طرح التساؤلات التالية:

ما هي خصائص و مكونات الثقافة الإيجابية؟ و ما هي التغيرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية و متطورة؟

ثم إن أهمية القائد في نجاح عملية التغيير تجعلنا نتساءل ما هي المميزات و الشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح ؟

وما هي الأوجه و الأساليب الحديثة للقيادة الاستراتيجية لإرساء التغير الثقافي في المؤسسة بشكل جعلها تتكيف مع متغيرات البيئة بدناميكية و فاعلية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد و المؤسسة ككل

إن فعالية التغير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغير الثقافي للأفراد و المؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة

تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغير

إن نجاح التغير و بالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلاؤم ثقافة

المؤسسة و ثقافة العامل الجزائري حيث تهدف هذه الدراسة إلى¹:

بين أهمية الجانب الاجتماعي و أوجه تأثيره في العملية الإدارية

الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي و تبيين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

الكشف على أهمية العوامل الاجتماعية في فاعلية القيادة في المؤسسة أو قيادة عملية التغير.

ولهذا و باعتبار الدراسة عبارة عن بحث أساسي عبارة عن تحليل لثقافة المؤسسة بمستوياتها

و محدداتها فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي في الفصل الأول

و الثاني حيث تعرفت لجانب التغير و ربطه بالجانب الثقافي، و على المنهج الاستنباطي

في الفصل الرابع في استنباط العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري و المؤسسة الجزائرية من

بين أهم النتائج المتوصل إليها:

إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير و هو ما يفسر وجود مؤسسات

تملك الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجد مثبط فيها يجعلها بعيد عن تحقيق أهدافها

و إستمراريتها في المحيط.

تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة

و تجارب عدة لعدة بلدان كاليابان و ألمانيا و قيادة أي تغير بنجاح و استمرارية من جهة

أخرى و هذا ما أثبتته دراسات.

1. سليمة سلام: ثقافة المؤسسة و التغير، إشراف العمري العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية

و علوم التسيير (تحليل اقتصادي)، جامعة الجزائر، 2004، ص55

-إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني و الثقافي للموارد البشرية فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية

- تعتمد كفاءة المؤسسة على إدارتها للبعد الإنساني و الاجتماعي للفرد كما تهتم بتلبية حاجاته و توفير مناخ عمل يبعث الراحة و الشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم و يغطي على الشعور باغتراب في العمل فهي ترسم استراتيجياتها عناء على الفرد.

وجود إنسانية عالية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتجلى بها عمال المؤسسات الكبرى و هي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها الاحترام و التقدير التواضع الصدق و روح المبادرة الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع و تقييم الكفاءات¹.

من العرض السابق للدراسات يمكن استنتاج ما يلي:

عند إجراء أي دراسة أو بحث أكاديمي هناك خطوات على الباحث اتباعها،منها عرض و مناقشة الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة،و ذلك للاستفادة من توجهات وأفكار أصحابها و التعرف أكثر على الجوانب التي تناولتها هذه الدراسات من موضوع الاهتمام و الكيفية التي بموجبها تتم معالجة الموضوع و الإطلاع على النتائج،لقد تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة من قريب أو من بعيد بموضوع دراستنا بحيث أجريت في مجتمعات مختلفة.

أعطت هذه الدراسات و خاصة الجزائرية منها رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة و أهم المشاكل التي تواجهها المنظمة الصناعية في الجزائر.

ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة أهداف الدراسة و بناء إشكالية و تساؤلات بحثية ، و كذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.

¹سليمة سلام: نفس المرجع، ص56

ساعدت في كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وخاصة المنهج وأداة الدراسة أشارت هذه الدراسة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداة المؤسسة و فعاليتها لفتت هذه الدراسات نظر الباحث إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من وجهة إنسانية، و كذا أن للمنظمة ثقافة خاصة بها توجه الفعل والتصرف والابتعاد عن النظرة التقليدية للمورد البشري.

أشارت هذه الدراسات إلى دور الثقافة التنظيمية في إنجاح عملية التغيير و كذا إلى أهمية العوامل الاجتماعية للقيادة الإدارية في قيادة عملية التغيير.

إن هذه الملاحظات أثرت موضوع الدراسة و دعمت الباحث لفهم موضوع دراسته و إبعاده، لكنه حاول أخذ منحى آخر في تناول الثقافة التنظيمية، حيث ربطها بنمط القيادة الإدارية السائدة للمنظمة الصناعية أي أنه حاول ربط العلاقة بين القيادة الإدارية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية بتفكيك تلك العلاقة في أبعاد ثلاثة، خصائص المناخ التنظيمي و كذا نمط الاتصالات و نظام الحوافز، تلك الخصائص جسدها في مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن الثقافة التنظيمية من خلال درجة تعزيزها من طرف القيادة الإدارية في تلك الأبعاد الثلاثة، يتم تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية الناتجة عن القيادة الإدارية.

- ندرة الدراسات التي ركزت على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين.

- تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين التغيير التنظيمي و متغيرات أخرى غير الأداء الوظيفي.

- أعطت هذه الدراسات و خاصة الجزائرية منها رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة و أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصناعية في الجزائر.

- ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة أهداف الدراسة و بناء إشكالية و تساؤلات بحثه، و كذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.

- تناولت معظم الدراسات السابقة العربية و الأجنبية،التغيير التنظيمي على مؤسسات صناعية.

- اعتماد معظم الدراسات على المنهج المقارن،و ذلك من خلال مقارنة تنظيمين صناعيين،أحدهما قديم و الآخر حديث بغرض التعرف على خصائص كل تنظيم،أما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

- تعرضت دراسة سعيد لوصيف إلى أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي من منظور القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية و القيادة المهمة بالعمل،كما درسها في منظور النظرية الموقفية لفيدلر معتمدا على علاقات القائد بالأتباع و موقف السلطة،و ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية،و هو ما لم نتقيد به في دراستنا و اكتفينا بدراسة أنماط القيادة و علاقتها بأداء العاملين من حيث السلطة و اتخاذ القرارات و الاتصال و العلاقات الإنسانية،و هو ما أغفلته هذه الدراسة و تشترك دراستنا مع القيادة المهمة بموقف السلطة و العلاقات الإنسانية كنقطة هامة بين هاتين الدراستين.

- إن هذه الملاحظات أثرت موضوع الدراسة و دعمت الباحث لفهم موضوع دراسته و أبعاده،و من هنا شكلت هذه الدراسات نوع في المساهمة في تحديد موضوع البحث الذي نحن بصدد إجرائه حيث أخذنا دراسات مختلفة عربية منها جزائرية وغربية، لمعرفة مدى رؤية كل اتجاه لظاهرة التغيير التنظيمي، فهذه الدراسات السابقة ساعدتنا في الكشف عن الحقائق العلمية و الاستفادة بها في دراسات لاحقة سواء على المدى القريب أو البعيد. و أما ما لاحظناه أن الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي و علاقه بالأداء الوظيفي للعاملين غير موجودة كون يمكن أن تكون هناك دراسات و لكونها غير منشورة، و لهذا تعذر علينا الحصول عليها رغم البحث عنها في الانترنت و لكن دون جدوى، ولهذا اكتفينا بالدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي فقط.

7.1. المناهج و التقنيات المتبعة:

1.7.1. المنهج المتبع:

إن عملية البحث العلمي تقتضي على الباحث أن تكون له طريقة ومنهجية واضحة، حتى يتمكن من تنظيم و تنسيق أفكاره و مراحل بحثه واستنتاج النتائج الخاصة بموضوع الدراسة، و في حقيقة الأمر فإن طبيعة البحث هي التي تملي على الباحث المنهج الواجب إتباعه.

فاستخدام المنهج إذن يتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث لتحقيق أهداف الدراسة و كذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب في جمع البيانات و مدى اتفاقها. و قد اعتمدت على رصد تاريخ المدرسة التقنية سونلغاز و الإطلاع على هيكل تنظيمها و تسييرها، و بحكم تشعب أو توسع فروعها و كثرة الفئات السوسيو مهنية فيها اكتسى المنهج الوصفي طابعا لدراستنا.

1.7.1. الدراسة الوصفية التحليلية:

وهي الطريقة المنظمة التي تعتمد على التحليل و التفسير، و يتم بوصف الظاهرة و تحليل نتائجها و تفسير الأسباب من أجل الوصول إلى حقائق و أغراض علمية محددة، و حسب موضوعنا يتم وصف ظاهرة التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين في مؤسسة خدمتية من خلال معرفة الأسباب الحقيقية المؤدية لذلك، فالدراسة الوصفية إذن تهدف إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة و أثارها و العلاقات التي تتصل بها و تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، فهو يسمح لنا بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع وصفا كميا أو كيفيا.

2.7.1. الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة:

1.2.7.1. أدوات جمع البيانات:

إن موضوع البحث أو الدراسة، يفرض علينا اختيار مجموعة أدوات ووسائل لجمع المعطيات الميدانية التي تتناسب مع المناهج المستعملة لدينا، فقد تم في هذه الدراسة استخدام الأدوات التالية:

1.1.2.7.1. المرحلة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أول خطوة يقوم بها الباحث في ميدان البحث، بجمع معلوماته و البحث عن موضوعه في قرب، وطرح تساؤلات أولية حول الموضوع.

استهلنا بحثنا بمرحلة استطلاعية في المدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية من بداية شهر ديسمبر 2013 حتى نهاية شهر ماي من سنة 2014، مدة ستة أشهر قمنا بإجراء حوارات استطلاعية مع رئيس الموارد البشرية و بعض الإطارات، و أجرينا هذه الزيارات و الحوارات لفهم أكثر التقسيم الهيكلي للوظائف، مع فهم مهام أصحاب المراكز العليا، مع تحديد الأمور التي يجب أن يحدث فيها التغيير، حيث سمح لنا البحث الاستطلاعي ببناء الموضوع نظريا حيث اقتربنا من المؤسسة و عمالها، مع التطلع على النظام الجديد و النصوص القانونية التي أتت بها، و مدى اختلافه مع النظام السابق و هذا لإعطاء لمحة شاملة عن موضوع دراستنا، وذلك عن طريق وضع فرضيات الدراسة، أي تحديد المتغيرات المستقلة و ربطها بالمتغير التابع، ثم التمكن من ضبط المؤشرات و الأبعاد التي يقوم بتوظيفها في استمارة الدراسة الميدانية ليكون بحثنا أكثر مصداقية.

2.1.2.7.1. الملاحظة:

و قد كان استعمال هذه التقنية لملاحظة السير اليومي للمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، و قد تم هذا من خلال الزيارات الاستطلاعية للمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية و خاصة أثناء إجراء المقابلات، كشفنا بعض الحقائق الواقعية و ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة، لإثبات هذه الحقائق و كذا قصد التوصل إلى معرفة دافعية نوعية القيادة

إلى العمل و إلى السير الحسن للمؤسسة، وتستعمل هذه الملاحظات في عملية تحليل البيانات الميدانية و تحليل النتائج كلما دعت الضرورة.

ومن أهم تلك الملاحظات ما يلي:

- عدم التزام المسؤولين بالأوقات المخصصة للعمل ففيما يخص المسئول فهو في غالبية أيام الاسبوع يعمل فقط في الأوقات الصباحية كحضوره في الساعة 10:00 صباحا و في بعض الاحيان لا يأتي نهائيا للعمل، في حين أن بعض الرؤساء يريدون مناقشة الازواح الخاصة بالعمل مع المسئول وهذا يعتبر تهرب من المسؤولية.

- عدم قيام المسئول شخصيا بالمراقبة المستمرة وإرساله لأشخاص من الادارة كنائب المسئول حيث يكون متعاون مع رؤساء الأقسام فلا يذهب ليلاحظ سير العمل و التطلع على حاجياتهم و انما معرفة مستجدات أحوالهم الشخصية و اذا طرح عليه المسئول كيف هو سير العمل؟ تكون الاجابة كل شيء على ما يرام و هذا ما صادفناه أثناء قيامنا بتوزيع الاستثمارات لكن اذا حدث خطأ خاص بالعمل يصبح كل طرف يحمل الطرف الاخر المسؤولية إلا أن العامل و الموظف يبقى دائما هو الضحية في الاخير.

- كما طلب رئيس قسم التسيير التحدث بالهاتف مع المسئول لمناقشة مشكلة أو تحديد موعد معه للتحدث حول أمر يخص العمل و عندما أبلغت سكرتيرة المسئول عن المتصل كانت إجابته بقولها له بأنه ليس متواجد بالمكتب رغم انه موجود وقد لاحظت ذلك أثناء اجراء المقابلة مع رئيس قسم التسيير و هذا يدل على ان المسئول غير متمكن من مواجهة الأوضاع المتدهورة داخل المؤسسة و تلبية أوضاع رؤساء الاقسام و بالتالي ليس لديهم القدرة على التصرف فيعتبرون كأطراف متسببين بما يلحق بالمؤسسة من سيء.

- أما رؤساء الأقسام إن كانوا من ولاية واحدة فهم ليسوا من نفس المنطقة هذا الاختلاف الجغرافي يولد جهوية في التعامل مع بناء علاقات غير رسمية في اطار العمل الداخلي للمؤسسة كتبادل المصالح بين المسؤولين من نفس المنطقة.

- ففيما يخص تقديم رؤساء الأقسام للخدمات من ناحية سرعة و حسن تقديمها يكون في البداية للأشخاص الذين لديهم مصالح مشتركة معهم على حساب مواعيد اشخاص اخرين، هذا ما يولد فوضى في اوساط الاشخاص الذين ينتظرون منذ فترة(خاصة طلبة الجامعات و المعاهد الذين يبحثون رخصة لإجراء بحوثهم الميدانية هناك) وهذا ما لاحظناه أثناء الانتظار امام مكتب رئيس قسم مكلف بالتكوين المتخصص في ذلك فانتظارنا الطويل جعلنا نكشف عدة حقائق.

- فالعمل في تحقيق مصالح شخصية من طرف الغير يولد مع مرور الوقت مشاكل داخل المؤسسة قد تصل الى اصحاب القرار فتصبح مراكز الطرفين مهددة والسبب هو سوء التسيير و اتباع المصلحة الفردية على حساب المصلحة الجماعية.

- أما فيما يخص امكانية توفير جميع المستلزمات و الامكانيات المتاحة للعمل فان هناك نقص دائم لبعض الاجهزة كالطابعات و اجهزة كومبيوتر و هذا ما لاحظناه في بعض المكاتب بالمؤسسة ففي نفس الوقت كنا ننتظر هناك لملاً الاستمارة كان أحد العمال يشتكي من هذا النقص و يجيب ان سببه هو عدم توفير الادارة القدر الكافي من هذه الوسائل، هذا ما يستدعي من العمال إحضارها من أقسام أخرى مجاورة لإنهاء العمل ، هذا ما يدل على ان العمال دائما يعانون من نقص الامكانيات المتاحة للعمل لأداء واجباتهم على أحسن وجه.

- ومن خلال هذه الملاحظات نستخلص أن المؤسسة التقنية التي اجرينا بها الدراسة رغم التوسع الذي حصل في هيكلها بإدخال تخصصات اخرى و التغيير في القوانين التنظيمية الى جانب التطور العلمي، إلا أنها مازالت تعاني بعض النقص إذن فالمسؤولية الاولى تعود الى الدولة لكن يبقى المسئول هو الفاعل الأساسي المسير للمؤسسة الذي يطالب من السلطات العليا تحسين الوضع و توفير جميع الاحتياجات و تأدية جميع الواجبات فنقص التأطير الاداري للمؤسسة بالنسبة للمسؤولين هو السبب الأساسي لهذه الفوضى الذي تنتج عنه تلك الصراعات و النزاعات الداخلية.

3.1.2.7.1. المقابلة الموجهة:

استخدمنا هذه الأداة باعتبارها من أفضل و أكثر الأدوات أهمية في جمع المعطيات، لاسيما بمقابلة المبحوثين و التحدث معهم، حيث اعتمدنا في دراستنا على المقابلات الموجهة و التي هي مناقشة عادية بين الباحث و المبحوث و إتاحة المبحوث الشعور بالارتياح و الاطمئنان و التعبير بحرية عن أفكاره ورؤيته للموضوع، وقد صرح لنا رئيس الموارد البشرية بعدة معلومات خاصة بموضوع الدراسة.

واستعملت هذه الأداة أيضا لتسهيل عملية تسليم الاستثمارات.

4.1.2.7.1. الاستثمار:

هي أداة عملية تساعد البحث على جمع الحقائق، وهي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المقرر إجراؤه، وبالتالي عدم الخروج عن مضمونه، فبدون استمارة استبيان لا يستطيع الباحث جمع الحقائق العلمية و المعلومات الواقعية من مجتمع البحث. فقد حاولنا استعمالها مستهدفين من ورائها جمع بعض المعلومات التي تأخذ منا وقتا طويلا، إذ حاولنا جمعها عن طريق المقابلة بسبب كثرتها و دقتها.

نشير الى كون الاستثمار محررة باللغة الفرنسية مراعاة لخصوصية الميدان لان أغلب العمال خاصة الاطارات لديها تكوين فرنسي ،و لغتهم الممارسة هي اللغة الفرنسية تم تحديد ثلاثة أشهر(سبتمبر ،أكتوبر ،نوفمبر)كاملة في بناء الاستثمار من بدايتها الى نهاية المصادقة عليها في شكلها النهائي و الاستثمار هذه تتضمن اربعة محاور ،بداية بمحور البيانات الشخصية ،المتغيرات المستقلة و الثابتة بها ثمانية و خمسون سؤالاً و تتوزع كما يلي:

- محور الاسئلة الشخصية:06أسئلة مغلقة.

- أسئلة الفرضية الأولى:24 سؤال.

- أسئلة الفرضية الثانية:21 سؤال.

- اسئلة الفرضية الثالثة:07 أسئلة.

في بداية الامر قمنا بتصميم استمارة تجريبية و كان توزيعها بطريقة عشوائية على بعض الاطارات في المؤسسة التي اجريت فيها الدراسة الميدانية، وهذا لكي نصل الى ضبط الاسئلة ضبطا دقيقا من حيث الصياغة اللغوية و كذا التحديد الدقيق لها، هذه تعتبر أول خطوة.

أما الخطوة الثانية فقد تم تصميم الاستمارة النهائية على ضوء الاستمارة التجريبية، و قد تم توزيع تلك الاستمارات على جميع العمال بالمؤسسة التقنية وذلك من إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ، اي أخذ جميع العمال باستعمال المسح الاجتماعي ،و هذا نظرا لقلة العمال بالمؤسسة.

3.7.1. تقنيات فرز و تحليل البيانات:

وللتحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وذلك باستعمال برنامج ال SPSS أو (Statistical package for social sciences) "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية .

يستطيع SPSS قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال، وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدئ والخبير على حد سواء. ويعتبر محرر بيانات ال SPSS الواجهة الأولية للحزم ، وهي واجهة تشبه الجداول الإلكترونية وتستخدم لإدخال البيانات الخام لأول مرة. ومن خلال المحرر يمكن قراءة البيانات وتعديلها أو تغييرها التعامل مع المتغيرات وتسميتها أو تغيير أسمائها ومن خلال محرر البيانات تحفظ ملفات البيانات وتسمى ملفات بيانات Data

files ولا يستطيع هذا الملف استخراج أي نوع من النتائج ، وإنما النتائج ترسل إلى نوع آخر من الملفات وهي ملفات المخرجات . وملفات المخرجات Output files تحوي على جميع النتائج التي تتم بعد أي عملية إحصائية، وفي كل مرة يطلب البرنامج من المستخدم حفظ الملف أو حذفه ، ويوصى بعدم حفظ جميع ملفات المخرجات إلا ما يحتاجه الباحث أو المستخدم بصفة مستمرة وبعد أن يتأكد من صحة النتائج أما ملفات البيانات فإنه يجب حفظها بأكثر من ملف والحفاظ عليها نظراً لان فقدانها يؤدي إلى إعادة الإدخال كاملاً بعكس ملفات المخرجات التي لا يتطلب استرجاعها سوى استرجاع العملية الإحصائية. من خلال قائمة الأوامر وخيارات البرنامج يستطيع الاختيار بين العديد من عمليات تعديل البيانات وتشكيلها وبين الاختبارات الإحصائية المتعددة وأنواع كثيرة من الرسوم البيانية الجميلة. و عموماً: فإنه يمكن إجمال مراحل تحليل البيانات بالخطوات التالية:

أولاً : ترميز البيانات.

ثانياً : إدخال البيانات في ال SPSS.

ثالثاً : اختيار الاختبار أو الشكل المناسب.

رابعاً : تحديد المتغيرات المراد تحليلها.

1.3.7.1. أدوات تحليل البيانات:

- أدوات التحليل الكيفي: تتمثل في قراءة الجداول ومحاولة استنتاجها سوسيولوجيا و

التعليق على النتائج المتوصل إليها في استنتاجات جزئية لكل فرضية، متبوعة باستنتاج عام، معتمدين في ذلك على التعليق ن المناقشة التفسير.

- أدوات التحليل الكمي: تتمثل في جمع و تحليل المعطيات و النتائج،فهو إذن مجموعة

الإجراءات التي تسمح لنا بقياس الظواهر و ترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر

مجالاً للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة، و قد استخدم في هذا التحليل الوسائل

التالية :

- الجداول الإحصائية: و التي تستعمل لتفريغ و تبويب بيانات الاستمارة.

- النسب المئوية: و التي تؤخذ من الأرقام الإحصائية وتستعمل للمقارنة و التعليق على القيم الموجودة بين المتغيرات.

4.7.1. تحديد وتعريف مجتمع الدراسة:

- الحصر الشامل:

و العينة المسحية أو المسح يعتبر أوسع المناهج استخداما و أكثرها شيوعا فهي تستخدم في تخصصات عديدة كعلم الاجتماع الاقتصادي و اصطلاحا مشتق من العلوم الطبيعية حيث يستخدم كما هو معروف علم و مسح الأرض يكون بهدف معرفة مساحتها و تركيبها و كذلك يمكن من إجراء مسح للمجتمع ككل أو لقطاع معين من هذا المجتمع، فالمسح إذن هو وسيلة أو منهج أو مدخل كمي يجمع بيانات عن المجتمع ككل أو عن ظاهرة معينة أو قطاع محدد فجمع البيانات هذا لا يتم بطريقة عشوائية بل بطريقة علمية لها أسس معروفة و متعارف عليها¹.

إن إجراء الحصر الشامل على فترات دورية منتظمة يتيح إمكانية دراسة الفروق وتقييم السياسات والإجراءات والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

- تستخدم بيانات الحصر الشامل في الدراسات و الأبحاث الاجتماعية و الديموغرافية².

- وحسب دراستنا نظرا لصغر حجم العينة والذي يبلغ عددها 150 ارتأينا أن نستخدم أسلوب الحصر الشامل أي نأخذ جميع عمال المدرسة التقنية سونلغاز وذلك من أجل الحصول على بيانات شاملة عن جميع وحدات المجتمع حيث يعطي صورة كلية للمجتمع المدروس.

¹. عبد الهادي احمد الجوهري، عبد الرزاق إبراهيم: المدخل إلى المناهج و تصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي

الحديث،الازارطة، 2002، ص ص 233

². نفس المرجع، ص 235

8.1. مجالات الدراسة:

هو المكان الذي يجرى فيه البحث و المدة الزمنية التي استغرقت لإجراء البحث منذ انطلاقه حتى نهايته.

1.8.1. المجال الزمني:

ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة ، وقد تم تقسيم المجال الزمني إلى عدة مراحل جاءت كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة استكشافية (2010-2012)، لقد تمت هذه المرحلة في مدة سنتين تقريبا، قمنا خلالها بمختلف القراءات حول الموضوع مستخدمين كل مصادر المعلومة المتاحة وكانت كالتالي:

الانترنت: حيث من خلال استعمال بعض محركات البحث المشهورة مثل (Google) بإدخال بعض الكلمات المفتاحية الدالة على الموضوع سواء باللغة العربية ، الفرنسية أو الانجليزية ، وقد حصلنا بفضل هذه الطريقة في البحث على كم هائل من المعلومات حول التغيير التنظيمي خاصة في الدول الغربية.

المكتبات الجامعية: لقد ساعدني البحث في المكتبات الجامعية (المكتبة الجامعية بالجامعة المركزية والمكتبة الوطنية) بالحصول على بعض الكتب التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي بالدراسة وبعض الكتب الأخرى، غير أنها كانت كلها قديمة، بالإضافة إلى ذلك بعض الرسائل الجامعية بدرجة الماجستير في اختصاصي علم الاجتماع التنظيم والعمل، حيث أعطتني لمحة عن كيفية تناول الموضوع أو مقاربتها ميدانيا.

إجراء بعض المقابلات: وكانت مع إطارات في المؤسسة التقنية وكانت مقابلات حرة غرضها استكمال استكشاف الموضوع من خلال استجواب الفاعلين الاجتماعيين والشهود المفضلين الذين لديهم معلومات عن واقع الظاهرة من خلال تعايشهم في المؤسسة.

المرحلة الثانية: (بناء الموضوع: 2012-2015) تم في هذه المرحلة تحديد الموضوع وبناءه من خلال طرح الإشكالية، صياغة الفرضيات وتحديد فصول الدراسة النظرية، وبداية جمع وتصنيف المعلومات حسب الفصول.

المرحلة الثالثة: (جانفي 2013) تم فيها تحرير نهائي لكل الفصول النظرية، بالإضافة إلى بناء الاستمارة وبداية توزيعها على المبحوثين.

المرحلة الرابعة: نهاية 2014 تم فيها استكمال استرجاع كل الاستمارات وبداية تفرغ البيانات وتحليلها.

المرحلة الخامسة:نهاية 2015 كتابة الفصول الميدانية وإنهاء طباعة الرسالة.

2.8.1. المجال المكاني:

1.2.8.1. التعريف بميدان الدراسة:

التعريف بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

لقد مرت شركة سونلغاز بعدة مراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم فيما يلي عرض لأهم هذه المراحل مع التعرف على هذه المؤسسة مهامها وتعاملاتها.

نشأة الشركة:

كان توزيع الكهرباء والغاز قبل سنة 1946 من مهام مؤسسات خاصة هدفها تحقيق الربح والتي تمثلت في مجموعة من المستثمرين الفرنسيين الخواص نظرا لاعتبار فرنسا أن الجزائر ولاية هامة بالنسبة لها.

وبعد الحرب العالمية الثانية تدهورت حالة الاقتصاد الفرنسي الأمر الذي جعل الحكومة الفرنسية مجبرة على بذل أقصى مجهوداتها للنهوض باقتصادها من جديد ولم تجد الحكومة الفرنسية أمامها إلا أن تقوم بتأميم استغلال الكهرباء والغاز وتم ذلك بموجب الأمر رقم (628/46) والقاضي بإنشاء المؤسستين "EDF-GDF" في فرنسا.¹

¹. الأمر رقم 628/46 المؤرخ في 8 فيفري 1946، المتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتعويضها لمؤسسة كهرباء

وطبقا للمرسوم رقم (1002/27) أنشأت في الجزائر مؤسسة "EGA" ذات الطابع العمومي والتي كلفت بإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز¹

وبعد استقلال الجزائر سنة 1962 قررت الحكومة الجزائرية استمرارية الشركة على حسب ما كانت عليه وهذا طبقا لقانون (157/62) المؤرخ في 31 ديسمبر 1962. في سنة 1969 وطبقا لأمر رقم (29/69) القاضي بتفكيك مؤسسة "EGA" وإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) والقيام بتجديد مهامها وصلاحياتها وهنا قامت الحكومة الجزائرية بإعادة الغاز (سونلغاز) بحيث قامت الحكومة بإعادة النظر في هيكل المؤسسة، ناهيك عن إعطائها الطابع الجزائري تماشيا مع المخططات الوطنية للحكومة الجزائرية آنذاك.² وفي سنة 1983 أدت إعادة هيكلة المؤسسات العمومية إلى إنشاء (06) مؤسسات جديدة على مستوى مؤسسة سونلغاز تمثلت في وحدات إنتاج أجهزة ذات طابع شركة وطنية وهي:

- KAHRIF : أعمال التوريد بالكهرباء
- KAHRAKI : تركيب البنية التحتية وتثبيت الأسلاك الكهربائية ومولدات التوتر العالي
- KANAGAZ : تحقيق قنوات نقل وتوزيع الكهرباء
- ENERGAZ : إنتاج البنية التحتية
- ETERBIK : مختصة في التركيب الصناعي
- AMC : إنتاج العدادات وآلات القياس والمراقبة

وفي سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وأصبحت ذات طابع تجاري وصناعي، وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم (475/91) والقاضي بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع التجاري والصناعي.

¹. المرسوم رقم 1002/47 المؤرخ في 5 جوان 1947 المتضمن إنشاء الكهرباء والغاز في الجزائر

². القرار رقم 206/85 المؤرخ في مارس 1985، المتضمن تنظيم المدرسة سونلغاز بالبلدية

وفي سنة 2002 يقرر المرسوم الرئاسي رقم (195/02) المتضمن نظام المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والمسماة "سونلغاز" على أنها شركة مساهمة (SPA) على أن يكون مقر الشركة بمدينة الجزائر ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني¹

التعريف بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية وأهدافها:

التعريف بالمدرسة التقنية سونلغاز:

تتفرع المدرسة التقنية بالبلدية عن مديرية الموارد البشرية للشركة ذات أسهم "سونلغاز" وهي مؤسسة عمومية اقتصادية وقد تأسست سنة 1949، والتي كانت في الأصل مركز للتمهين المخصص لأعوان التنفيذ بقدرة استقبال 500 مقعد مخصص للتكوين التقني الهادف إلى تكوين المترشحين في التقنيات المتعلقة بالميدان الطاقوي حيث يضم هذا المركز بالإضافة إلى تكوين دورات الإتقان الرسكلة لفائدة العمال المكونين من قبل وهي أكبر المدارس التكوينية الثلاثة التابعة للمؤسسة "سونلغاز" الموجودة إحداها في العاصمة "بن عكنون" المتخصص في التسيير "والثاني "في عين مليلة" المتخصص أيضا في التكوين التقني، إذ تنقسم هاتين المدرستين للتغطية الوطنية الكاملة في هذا المجال.

في هذا المجال أصبحت المدرسة من أهم المراكز التابعة للمؤسسة والتي تتربع على مساحة تقدر 18 هكتار كما يبلغ عدد عمالها 144 عاملا، ويحتوي على بيانات إدارية و ورشات ومخابر وقاعات بيداغوجية ومساحات وميادين مخصصة للتطبيق الميداني وأما المنشآت الاجتماعية المتخصصة لفائدة المترشحين نجد: الداخلية والنادي الثقافي وملاعب رياضية.

مهام المدرسة التقنية لسونلغاز :

إن الهدف الأساسي هو تطوير وتنمية الوظيفة، مسايرة بذلك حداثة الميدان سواء كان هذا على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوطني من خلال تكيفها مع التطورات التقنية وذلك بمشاركتها مع كل القطاعات التابعة للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز خلال تبادل الخبرات

¹. القرار رقم 206/85، المرجع نفسه

في ميدان التكوين على المستوى الوطني والأجنبي حيث تضمن المدرسة للتكوين والإتقان وللعمال الذين يوجهون ويطبقون الدراسات.

- يحققون الاستغلال الأمثل والحفاظ على التجهيزات المدرسية في ميادين الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء والغاز.¹

-التنظيم الداخلي للمدرسة :

مديرية المدرسة:

مكلفة بضمان أهداف المؤسسة وربط ومتابعة وتجسيد النشاطات الضرورية لتطبيق المخطط السنوي للمدرسة

أمانة المديرية:

يضمن السير الحسن للمحركات الجارية والمعلومات، من تسجيل وفرز، وتصنيف، ويشرف على هذا الجهاز كاتبة ذات خبرة حيث تعتبر معبرة وصل من المدير والموظفين وكذلك الزوار، كما تقوم بمختلف الأعمال المكتبية:

- معالجة البريد الصادر والوارد

- تحضير برنامج الأعمال اليومية المديرية

- الرد على المكالمات الهاتفية

- استقبال وتوجيه الزوار

- استعمال الحاسوب

- استعمال الفاكس

شعبة الموارد البشرية:

تتكلف شعبة الموارد البشرية بما يلي:

- تحقيق سياسات الموارد البشرية في العمل

¹. القرار رقم 206/85، المرجع نفسه

- تحضير سياسة الأجور ومراقبة تطبيقها
- تحضير سياسة وبرامج التكوين المرتبطة مع أهداف المدرسة
- التنظيم والمعالجة الإدارية
- المتابعة الإدارية للمتربين
- المصلحة التجارية والتسويق:**
- ضمان ومتابعة تسيير حركة الفوترة
- تغطية مستحقات مركز التكوين
- متابعة ومراقبة حالات الفوترة لخدمات مركز التكوين
- متابعة طريقة الزبائن لاضمان تغطية المستحقات
- ضمان جودة المحاسبة
- تكوين ملف الزبون
- تسيير احتجاج الزبائن
- مصلحة المالية والمحاسبة:**
- ومن أهم نشاطات شعبة المالية والمحاسبة:
- السهر على المعالجة القانونية لعملية التسيير المالي والحسابي
- تقوم بالتغطية المالية للمؤسسة
- التكلف بالمحاسبة العامة والتحليلية
- ضمان تصفية حسابات المؤسسة
- المصلحة التجارية والتسويق:**
- تقوم مصلحة الوسائل والنظام:
- أهم نشاطات القسم التكويني والبيداغوجية:
- تطبيق برنامج التكوين
- التحضير الإداري والبيداغوجي للمتربين
- ربط ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالتكوين والإتقان

– تقييم تقنيات الكهرباء والغاز¹

التعريف بمنهجية البحث الميداني:

التعريف بفرضية البحث ومجتمعه وعينته:

التعريف بفرضية البحث:

سنحاول من خلال بحثنا هذا تحليل نتائج الدراسة الميدانية، ومن ثمة التحقق من صحة الفرضية التي قمت بوضعها في بداية الدراسة، والتي كان مضمونها كالآتي: "هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عمال المدرسة التقنية "سونلغاز" بالبلدية. وهي فرضية ارتباطية ذات متغيرين كفيين احدهما تابع والآخر مستقل

– المتغير المستقل: التغيير التنظيمي

– المتغير التابع: الأداء

التعريف بمجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في عمال المدرسة التقنية لسونلغاز بالبلدية والمقدر عددهم ب

150 عامل وينقسمون حسب تصنيفهم المهني و هي موزعة كالآتي:

والجدول الآتي يبين ذلك:

¹. القرار رقم 206/85، المرجع نفسه

الفئة المهنية	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
المديرية	6	2	0	8
مصلحة الموارد البشرية	2	3	0	5
مصلحة المالية و المحاسبة	4	3	0	7
قسم البيداغوجيا و التكوين	43	30	8	81
دائرة الإمداد الداخلي	7	13	13	33
مصلحة التجارة و التسويق	3	1	0	4
مركز الموارد	3	3	6	12
المجموع	68	55	27	150

9.1. صعوبات الدراسة:

-صعوبة منهجية، حيث وجدنا صعوبة في اختزال العلاقة البحثية، على مستوى القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية لاتساع المتغيرين، وعلى مستوى تجسيد وتفكيك تلك العلاقة في سلوكيات ثقافية تعمل القيادة الإدارية على تعزيزها.

كون الثقافة إحدى الموضوعات الواسعة و الصعبة في قياسها ميدانية لأنها ضمنية تتعلق بالتوجه الداخلي للفرد واتصال الموضوع بالعلوم السلوكية و إدارة الأعمال مما جعل الباحث يجد صعوبة في إعطاء صيغة سوسيولوجية لهذا الموضوع.

-صعوبة ميدان الدراسة، مما اضطر الباحث إلى استعمال بعض المعارف الشخصية.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي، نظرياته وعوامله

تمهيد:

- 1.2. تطور التغيير التنظيمي
 - 2.2. خصائص التغيير التنظيمي
 - 3.2. أسباب و دوافع التغيير التنظيمي
 - 4.2. أنماط و أشكال التغيير التنظيمي
 - 5.2. أهداف التغيير التنظيمي
 - 6.2. منهجية التغيير التنظيمي.
 - 7.2. التغيير الإستراتيجي
 - 8.2. مجالات التغيير التنظيمي.
 - 9.2. ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي.
 - 10.2. مرحلة مقاومة التغيير التنظيمي
 - 11.2. معالجة مقاومة التغيير التنظيمي.
 - 12.2. العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي
 - 13.2. البحث عن نماذج نظرية للتغيير التنظيمي.
 - 14.2. نظريات التغيير التنظيمي
 - 15.2. عملية التغيير محددات ثقافيا
- خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي نظرياته و عوامله

تمهيد:

يعتبر موضوع التغيير التنظيم من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، والاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي سواء من قبل الباحثين أو أصحاب المؤسسات الاقتصادية قد فرضته الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة والتي أصبحت تشكل عليها تهديدا هذه الظروف المتغيرة للمحيط الخارجي للمؤسسة أجبرتها على إجراء تغييرات في مختلف المجالات التنظيمية للمؤسسة لمواكبة تغييرات المحيط.

أصبح التغيير التنظيمي اكبر مشكل مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي¹ وبالرغم من أن هذا الموضوع بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلا أنه في الحقيقة مفهوم التغيير التنظيمي مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي في المدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية والتي جاءت بمصطلح التغيير التكنولوجي (التقني) هاته الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء وعليه يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل إلى نمط تنظيمي أكثر عقلانية وأكثر إنتاجية² وعليه فإن الهدف من التغيير هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية أو بتغيير آخر الوصول إلى رضا الزبون عن ما تقدمه إلى المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية وبالرغم من أن التغيير التنظيمي ستمل مختلف النواحي التنظيمية إلا إن نجاحه يعتمد بصفة كبيرة على العنصر البشري في المنظمة من حيث استيعاب أفراد المنظمة للتغيير وتقبلهم له ويظهر ذلك من خلال مواقفهم واتجاهاتهم نحو التغيير والتي بدورها تكون مرتبطة بالثقافة

1-Strateger :**politique generale d'entreprise(strategie,structure,decision)**,identite,edition Dunord,paris,1997,p33.

2-Rabah Kechad :**Organisation moderne et societe**,these de doctorat d'etat en sciences sociaux et humaines,univ,d'alger,p314.

التي يحملونها ومدى وعيهم بأهمية التغيير وعليه فان نجاح التغيير مرتبط بالدرجة الأولى بالعنصر البشري.

1.2. تطور التغيير التنظيمي:

إن التغيير كما يمس المجتمع الإنساني فهو يمس المنظمة باعتبارها مجتمع مصغر أو باعتبارها أحد أنظمة المجتمع وعليه فان تاريخ التغيير التنظيمي مرتبط بالأحداث والتغيرات التي تحدث في المجتمع بمختلف أنواعها وأشكالها الاقتصادية السياسية والتكنولوجية....الخ.

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 01: تطور التغيير التنظيمي.

المكان	النظرية	السنة
أمريكا	- مدرسة الإدارة العلمية التأيلورية	(1920.1900)
أمريكا	- نمط T (فورد)	- السياق الزمني الحرب العالمية الأولى.
فرنسا	- المبادئ الإدارية لفا يول	- الثورة البلشفية.
أمريكا	- مدرسة العلاقات الإنسانية.	(1950.1920)
	- النظرية السلوكية (ماسلو ليكرت ماكريفوز لوين، ارجيرس)	- الأزمة الاقتصادية العالمية (1929. 1933) وفترة الحرب العالمية الثانية)
أمريكا	- مخطط مارشال - انتقال التسيير الأمريكي	(1961.1950)
		- إعادة بناء أوروبا واليابان.

- ثورة تحرير الدول المستعمرة (الجزائر الفيتنام...الخ).	إلى أوروبا واليابان. - ليبتر ديريكر (Drucker)	
(1973.1961) - فترة التحرر من الاستعمار واستقلال الجزائر.	- رواج التخطيط الاستراتيجي. - الاتحاد الاستراتيجي لايقور انصوف (Igor Ansoff)	أمريكا
- الحرب الباردة بين الشرق والغرب.	- الظاهرة البيروقراطية لمشال كروزي	فرنسا
(1980.1973) - الأزمة البترولية 1973. - تحرير الفيتنام. - تأمين المحروقات بالجزائر.	- انتشار الاشتراكية في معظم الدول المتحررة. - المواجهة بين نمطين من المؤسسات المؤسسية الرأسمالية والمؤسسة الاشتراكية. - فلسفة الجودة في اليابان ادمينغ (Edming) بأمريكا نظرية لاوشي (صفر عطل صفر مخزون صفر ملف صفر زمن)	اليابان
(1988.1980) بداية الأزمة المالية.	الأدوار العشرة للتسيير من طرف H.Minteborg - الفاعل والنسق لكروزي - النمط الثالث من	كندا فرنسا

- نهاية الاشتراكية وبداية تقدم العولمة في النظام الرأسمالي. - التطور المذهل لوسائل الاتصال والمعلومات.	المؤسسات (صفر احتقار) (H.Seriegix) - ثمن التمييز: (T.peters et R Waerm)	
---	--	--

Source: Revu Spécialisée; **L'essentiel du management**, Paris au 1998, enrichi et

adapter par Rabah kechad, p313.

2.2. خصائص التغيير التنظيمي:

يشمل التغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص هي كالآتي:

- التغيير التنظيمي عبارة عن عملة مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة يتضمن إحداث تعديلات في أحد جوانب المنظمة يتطلب الأمر تعديلها أي أن التغيير التنظيمي يتم وفق خطة عمل متكاملة.
- يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية.¹
- تتصف عملية التغيير التنظيمي بأنها خطة متكاملة فهي لا تخص جانب واحد فقط في المنظمة أو جزء محدد منا، بل تشمل كافة العناصر المشكلة للمنظمة ذلك أنه يصعب تغيير عنصر بمعزل عن بقية العناصر الأخرى.
- لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على مستوى إداري معين فهي تشمل جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، دون طبعة، 2002/2003، ص375.

- من أهم الخصائص التي تميز التغيير التنظيمي هو أنه يتميز بالمقاومة من طرق أعضاء التنظيم أي أن أعضاء التنظيم يقاومون التغييرات التي تقوم المنظمة وذلك لعدة أسباب سننظر إليها عند معالجة هذا العنصر.

3.2. أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عفوية أو تلقائية بل، كما قلنا سابقا هي عملية مقصودة تهدف المؤسسة من خلالها إلى التأقلم مع الظروف المحيطة بها ذلك أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح

وليس مغلق كما كان ينظر إليه من طرف علماء التنظيم الكلاسيكيين وبما أن المحيط الخارجي وما يحتويه من مكونات (المحيط الاجتماعي الاقتصادي السياسي التكنولوجي....الخ) هو محيط متغير فيتوجب على المؤسسة التأقلم من هذا التغيير والسوق تجد نفسها معزولة عن محيطها وهذا ما يؤدي بها إلى الزوال وباختصار يمكن حصر أسباب التغيير التنظيمي كالآتي:

1.3.2 . التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عنصر محدد في التغيير التنظيمي حيث أن تاريخ المؤسسة في العالم أظهر أن التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج كانت أكثر العوامل شيوعا من حيث تأثيرا على الإنتاج من حيث الكم والكيف.

إن العامل التكنولوجي استعمل في المؤسسة الاقتصادية منذ ظهور الآلة التجارية في بريطانيا والثورة الصناعية إلى يومنا هذا فالاختراعات التكنولوجية لعبت دورا مهما في تطوير الإنتاج.

2.3.2. الزبون:

منذ ألامة الاقتصادية العالمية (1929، 1933) تغير مفهوم المؤسسة كليا وتحول من مؤسسة النسق المغلق إلى مؤسسة النسق المفتوح على المحيط حيث أصبح الزبون أو المستهلك يشكل في المؤسسة الحديثة سبب رئيسي للتغيير وعليه فان كل المتعاملين في

مجال التسويق أصبحوا يركزون على هذا المتغير بذا عرف علم التسويق تطوراً كبيراً من أجل تحليل وفهم سلوك المستهلك وثقافته الاستهلاكية.

وفي هذا الصدد يقول (بيتر دريكر) (Peter Drucker) أن الأسواق لا تخلق من قبل الرب ولا من قبل الطبيعة ولا من طرف القوى الاقتصادية ولكن من قبل رجال الأعمال في كل الحالات هاته الأعمال هي التي تخلق الزبون الذي بدوره يحدد ماذا سيكون هذا العمل¹.

3.3.2. المنافسة:

إن عامل المنافسة مرتبط بظهور النظام الرأسمالي الذي يؤكد على الحرية الفردية ويظهر ذلك جلياً في المبدأ المشهور لأدم سميث (دعه يعمل دعه يمر) هذه الحرية المطلقة في امتلاك وسائل الإنتاج والعمل أدت في الماضي إلى ظهور نظام رأسمالي متوحش لم تتوقف فيه المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بل انتقلت إلى مستوى أعلى أي إلى مستوى الدول في الحصول على المستعمرات واستغلال

ثرواتها المادية والبشرية وبالرغم من أن النظام الرأسمالي لم يعد بالصفة التي كان عليها في الماضي بسبب الانتقادات الموجهة إليه إلا أن المنافسة عرفت إشكالات أخرى ومجالات أخرى تتمثل الإشكالات الجديدة للمنافسة في التكتلات الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية (الهولدنغ، الكارنل، التروست)².

4.3.2. الثقافة الداخلية للمؤسسة:

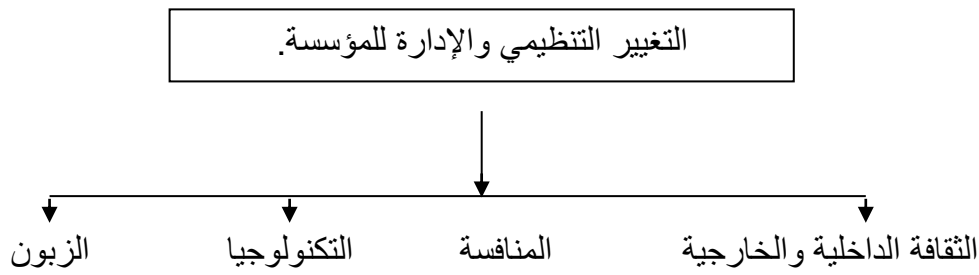
لقد ورد في هذا المجال في سنوات 1980 العديد من الكتابات والتي تضمنت التغيير الثقافي كاستجابة للضغط الخارجي للمؤسسة أو ما يسمى بالتأقلم الاستراتيجي. إن معظم الأبحاث التي كانت تهتم بالتغيير التنظيمي كان جزءاً منها حول العلاقة بين المؤسسة والمحيط والجزء الآخر حول وجود وأهمية الثقافة بالمؤسسة.

1-Peter drucker :**La pratique de la direction des entreprises**,edition d'organisation,paris,1957,p38.

2 - الهولدنغ:شركة تملك عن طريق شراء اسهم في تلك المؤسسات.
- الكارنل:تركز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق بينها.
- التروست:تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالية.

فالمؤسسة لن تبقى في الوجود إذا لم تتأقلم مع محيطها عن طريق التغيير من حيث حجم الهيكل التنظيمي الذي كان يتميز بكثرة المستويات التنظيمية والتي لم تعد تتماشى مع التسيير الحديث الذي يعتمد على سرعة المعلومة واتخاذ القرار، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد يصطدم التغيير في الهياكل والقوانين ووسائل الإنتاج والاتصال بالثقافة التقليدية للمؤسسة كالثقافة البيروقراطية، وبالتالي هذه الثقافة قد تؤدي إلى فشل عملية التغيير كونها لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط الخارجي وبالتالي أصبحت المؤسسات خاصة الأمريكية تركز على خلق ثقافة جديدة ناجعة وفعالة مبنية على الحرية والعدالة والمبادرة والتي تجسدت في (فرق العمل الذاتية، حلقات الجودة، الجودة الشاملة... الخ) والشكل الموالي يختصر أسباب التغيير التنظيمي المذكورة سابقا.

شكل رقم 01: أسباب التغيير التنظيمي.



Source:rabah kechad,op,cit,p391.

كما ترى (دانا جايمس، وبتسن، وجايمس، روبيتسن) مؤلفا كتاب التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج بأن هناك أربعة أسباب للتغيير التنظيمي للمؤسسة يمكن تلخيصها كما يلي:

الأزمة (crise) : أي أن تتعرض المؤسسة إلى أزمة وهنا يتحكم على المؤسسة أحداث التغيير للخروج من هاته الأزمة.

الرؤية: (vision) أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن طريق التغيير.

الفرصة: أي اعتبار التغيير سطر المؤسسة إلى الأحسن وبالتالي ينظر إليه على أنه فرصة لا يجب تركها.

التهديد: أي لتنبأ بحدوث شيء ما في المستقبل سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمراريتها وهذا كان التغيير التنظيمي أمر ضروري وحيوي في حياة المؤسسة فما هي الشروط والأدوات المنهجية لعملية التغيير؟.

4.2. أنماط وأشكال التغيير التنظيمي:

1.4.2. التغيير استجابة لضغوط خارجية:

فقد تبادر إدارة التنظيمات إلى اتخاذ إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع أو الأساليب بمجرد حدوث تغييرات سابقة في بعض ظروف المجتمع في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى اختيار التغييرات الضرورية وتبدأ في تنفيذها داخل التنظيم.

2.4.2. التغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يتطلع هذا النمط من التغيير نحو التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم ما قد يؤدي إلى تعرضه لتناقضات وصراعات مع تنظيمات أخرى¹

3.4.2. التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية:

فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى "إعادة التنظيم" (REORGANISATION) وذلك عندما تعلم الإدارة بأن هناك حاجة ماسة إلى التغيير على ضوء توفر المؤشرات الدالة عن وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل مشكل كثرة الشكاوي وحدوث النزاعات والاضطرابات العمالية.

ومن جهة أخرى يمكن الإشارة إلى أن تلك الأنماط الثلاثة للتغيير السالفة الذكر قد تتخذ أياً من الصور التالية:

التغيير المتدرج: ويبدأ بالأمور البسيطة التي يسهل تقبلها ثم لا يلبث أن يتدرج نحو الأمور الأكثر تعقيداً التي قد يصعب قبولها.

1- Rabah kechad :Op,Cit ,p392.

التغيير المحلي: ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي من التغيير إلى أهداف جزئية حيث يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع إلى غاية نهاية الفترة المرسومة في الخطة والتي يتم فيها تحقيق الهدف النهائي.

التغيير الثوري أو الشامل: ويستهدف كل العناصر المراد تغييرها دفعة واحدة وبطريقة حاسمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها.¹

5.2. أهداف التغيير:

والى جانب الأهداف المعلنة لأي تغيير تنظيمي والتي تتمثل عادة في الربح والزيادة في الإنتاج والإنتاجية هناك أهداف أخرى ومنها التغيير في الطريقة التي تكيف التنظيمات بموجبه مع المحيط الخارجي وتغيرات أنماط سلوكيات العمال حتى تتكيف مع الظروف المستجدة.²

وكذلك من أهداف التغيير حسين وسائل إرضاء الحاجات الاقتصادية للفرد وتنمية العمل الإنساني لدى الفرد والمساهمة في إرضاء الفرد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. إن أهم تغيير يحدث في التنظيم هو تغيير سلوكيات العمال وتعديلها لكي تناسب مع أهداف التنظيم ويمكن إن تحصر أهداف التغيير التنظيمي في عاملين أساسيين هما التطوير والتنظيم من أجل التوافق مع المتغيرات البيئية وتغيير سلوك العاملين.

6.2. منهجية التغيير في المنظمات:

لقد قام العديد من الباحثين في مجال التنظيم بدراسات عديدة حول موضوع التغيير التنظيمي ومن خلال الدراسات والتجارب الميدانية وصلوا إلى نتائج مهمة حول عملية التغيير من حيث الأدوات والشروط الضرورية للتغيير الناجح وما هي الفئات المعنية بعملية التغيير؟ وما هي المعوقات التي يتعرضون لها أثناء عملية التغيير؟ وحتى تتم عملية التغيير

¹ -علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 242، 245.

² - بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1992، ص 59.

بفاعلية يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنشأة للانتقال إلى وضع أفضل في المستقبل.

1.6.2. المدير كقائد لعملية التغيير:

إن عملية الـ ما يجب أن تبدأ به هو المدير باعتباره هو من سيقود عملية التغيير وأول ما يجب إدراكه هو الحاجة إلى التغيير وذلك بالانطلاق من الوضع الراهن للمؤسسة والتخطيط إلى النتائج التي سوف يحققها التغيير والصعوبات التي ستواجه عملية التغيير ويمكن اختصار ذلك في المعادلة الخاصة بالتغيير والتي وردت في مؤلف طارق سويدان في مؤلفه (منهجية التغيير في المنظمات).

$$C=A \times B \times D > X$$

C: احتمالية النجاح

A: عدم الرضا عن الوضع الحالي

B: النتائج المرجو الحصول عليها بعد التغيير.

O: الخطوات الأولى الثابتة نحو الهدف المراد الوصول إليه.

X: تكلفة التغيير

وعلى قائد التغيير أن يعي هذه المتغيرات جيدا ويعي أن الحاجة إلى التغيير أول هذه المتغيرات ويؤكد (تويل تيكي) أستاذ الأعمال بجامعة ميتشغان الأمريكية ومؤلف كتابه الشهير عن تاريخ التغيير فشركة جنرال اليكتريك بعنوان (حدد مصيرك قبل أن يفعل ذلك شخص آخر) بأن (جعل المؤسسة تعي الحاجة إلى التغيير هو أقوى مفهوم يحرك المشاعر ويسبب الرعب في تغيير أي مؤسس)¹ وبعد أن يعي المدير الحاجة إلى التغيير عليه أن يقوم بالتفكير في نفسه وتقييم قدراته وكفاءاته ، مهاراته، نقاط القوة والضعف لديه لأنه

¹ - طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، 2001، ص37.

بالاستناد إلى ذلك سوف يحدد الأفراد أو فريق العمل الذي سوف يساعده في انجاز عملية التغيير ومن الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير التغيير الفعال هي كما يلي:

- القدرة على تحديد المشاكل وأسبابها.
 - أن يتحلى بالصبر والتحكم في الأعصاب أثناء المواقف الحرجة.
 - الحرص على مشاركة الآخرين عند الضرورة.
 - أن تتوفر لديه القدرة والكفاءة اللازمة على وضع أهداف واضحة وشاملة.
 - البحث عن كفاءة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار.
- ولكن في الحقيقة قد لا تجد قائد يتوفر على كل الصفات السابقة الذكر أي وجود قائد

مثالي لذا نجد عدة

أنماط من المدراء أو القادة ويمكن تصنيفهم كالآتي:

1.1.6.2. النمط الماهر: من مميزاته ما يلي:

- لا يهتم بالتفاصيل في أداء المهام.
- يراعي قدرات الأفراد في القيام بمهامهم.
- لا يميل إلى وضع الحواجز بينه وبين الآخرين
- يركز كثيرا على الإنتاج والزبائن.
- يجند الاتصالات الرسمية.
- شعاره البقاء وهو الاسم الحالي لعالم اليوم.

2.1.6.2. البطل الأسطوري: من مميزاته أنه:

- يقضي معظم وقته في إدارة العمل.
- يشرف على كل الإجراءات الروتينية للإدارة.
- يهتم بتطوير قدراته ومهاراته في العمل والحصول على أفكار جديدة وتقديمها للآخرين.

- ينظر إليه الآخرين على أنه بطل أسطوري.

- يحتفظ بالمهام الرئيسة لنفسه عكس القائد الماهر وبالتالي لا يهتم بتدريب الآخرين على اتخاذ القرارات بأنفسهم.

- لديه القدرة على تغيير أداء المنظمة إلى الأحسن ولكن بمعدل نمو أقل من المعدلات التي تتطلبها البيئة ذلك بسبب عدم امتلاك الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي أي التفكير في المستقبل أو التعامل مع التغيير بفاعلية.

3.1.6.2. النمط الفضولي: ويتصف بأنه:

- يهتم بتنمية مستوى المهارات الإدارية أما عن طريق التدريب أو تعيين أعضاء جدد إلا أنه لا يتمكن من التسيير الأمور والمهام الروتينية.

- يضيع الكثير من الوقت في اقتراح وتعديل النظم الإدارية التي قد لا تكون ضرورية.

- عندما يفوض السلطة للآخرين للقيام ببعض المهام يقضي معظم وقته في مراقبتهم ويتدخل بمنع حدوث الخطأ.

- أول من يحضر للعمل وآخره من يغادره تكمن عيوبه في تسيير الأعمال الروتينية كما أن تدخله

المستمر في أعمال الآخرين ومراقبتهم يجد من إمكانيات وضع إستراتيجية فعالة للتغيير.

4.1.6.2. النمط الاستراتيجي:

يعتبر النمط الاستراتيجي أكثر الأنماط ملائمة لإدارة عملية التغيير، وتحفيز الأفراد وتزويدهم بالصلاحيات اللازمة ومن خصائصه أن يتميز ب:

- تطوير مهارات وقدرات فريق العمل إلى أقصى حد ممكن.
- يخصص الوقت الكافي من وقته للتفكير الاستراتيجي (التفكير المستقبل).
- يخصص ما يقرب ثلث وقته في المتابعة وحل المشاكل والثلث الثاني في تحفيز وتطوير وتوجيه الأفراد والثلث الثالث في التفكير الاستراتيجي.

- في الحقيقة لا يوجد نمط قيادي صالح لكل الحالات ووضعيات التغيير التنظيمي لذا يجب تحقيق التوازن بين الأنماط الأربعة السابقة الذكر.

2.6.2. فريق التغيير:

- أن عملية التغيير لا تقوم على شخص واحد لذا لابد على قائد التغيير أو القائم على عملية التغيير من تعيين فريق العمل الذي سيكون بمثابة العون في تقديم الأفكار والاقتراحات حول عملية التغيير لذا على قائد التغيير اختيار معاونين بعناية فائقة ويتم ذلك كما يلي:
- تحليل الخصائص الشخصية والثقافية لفريق العمل.
- تكوين صورة واضحة عن أعضاء فريق العمل.
- تشكيل فريق عمل كفؤ فعال منسجم متوازن وتناسق.
- عند اختيار فريق العمل يجب الموازنة بين الأنماط الأربعة من الأفراد والذين يصفون كما يلي:

الجدول رقم 02: أصناف فرق التغيير:

النوع	الصفات
النوع المبتكر	- يقدم دائما أفكار ابتكاريه ورؤية مستقبلية جديدة. - يبحث دائما على الأمور الجديدة غير المألوفة. - يتحمل المخاطرة ويتحمس لتجربة أفكاره
النوع الملهم	- قادر على تحفيز وتشجيع الأفراد. - يتمتع بالجاذبية وموهبة القيادة. - يوجه الآخرين في العمل.
النوع العملي	- واقعي. - تحليلي.
النوع التنفيذي	- يحول الأمور إلى أشياء ذات جدوى. - يسعى دائما إلى النتائج. - يجيد الجوانب التنفيذية.

المصدر: دانا جانس روبنسن و جيمس روبنيسن: ترجمة عبد الرحمان توفيق: التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج إصدارات القاهرة دون طبعة، 2000، ص50.

3.6.2. مراحل عملية التغيير:

إن عملية التغيير التنظيمي عملية هامة وحاسمة في حياة المؤسسة وهي عملية حساسة للغاية فقد يتوقف مستقبل المؤسسة واستمراريتها على نتائج عملية التغيير، لذا يجب أن تراعي كل الجوانب التي من شأنها أن تؤثر في عملية التغيير وأن يتم ذلك وفق ترتيب منطقي ويرى الباحثون في مجال التغيير التنظيمي أن أول مرحلة يجب أن يمر عليها القائمين بالتغيير هي¹:

1.3.6.2. الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية:

عندما يبدأ الشعور بضرورة التغيير يبدأ التفكير في إعداد خطة لإحداثه في البداية تبدو الأمور غير واضحة ومبهمة لذا يبدأ القائمين على التغيير في محاولة التأكد من قدراتهم ومهاراتهم الشخصية على تحمل مسؤولية إدارة التغيير سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنشأة ككل.

وأول شخص يمس ذلك هو المدير باعتباره قائد عملية التغيير والمسئول الأول عن هاته العملية

لذا عليه اكتشاف مهاراته ومدى استعداداته ذهنيا ونفسيا وتكوين فكرة مبدئية وصورة عامة عن عملية التغيير لذا يجب عليه ما يلي:

- تكوين الرؤية المستقبلية التي تصبح محور التغيير.
- تحديد الهدف من التغيير وهذا شيء مهم جدا في نجاح عملية التغيير حيث يقول جون كوتر في هذا الصدد: (أن من أكبر المشاكل المتعلقة ببرامج التغيير هي الأهداف الغير واضحة مثل الفرق التي يتم تحريكها أو عدد الأفكار التي تم إيجادها....)²

¹ - دانا جانس روبنسن و جينس روبنسين: نفس المرجع، ص51.

² - طارق السويدان: مرجع سابق، ص44.

- تحديد الفرص الرئيسية التي تساعد على تحقيق التغيير.
- تحدد العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير المرغوب.
- التفكير العميق في الذي يريد الوصول إليه وهل لديه القدرة والمهارة على الاتصال بأعضاء الفريق الذي يعمل معه.
- يجب معرفة أعضاء الفريق الذي يعمل معه وتوقع الجماعة أ، العناصر التي ستقاوم عملية التغيير.

2.3.6.2. الإعداد للتغيير: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل وتشخيص المشكلة والرؤية المستقبلية.
- إيجاد الفرص والحلول والبدائل الممكنة.
- حصر الأفكار أو مختلف وجهات النظر بدقة ووضوح.
- تحديد الأولويات بدقة.
- تحديد المشكلات التي قد تعيق تطبيق التغيير.
- انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.
- دراسة مدى تأثير التغيير على أفراد التنظيم.
- الحرص على خلق مناخ يتميز بالتعاون والتفاهم يشجع على عملية التغيير وتنفيذ القرارات.

3.3.6.2. تطبيق التغيير: ويتضمن تطبيق عملية التغيير ما يلي:

- توكل الأعمال والمهام إلى الأفراد المناسبين.
- التنسيق بين المهام والأنشطة بفاعلية.
- تحديد الوقت المناسب لانجاز المهام وتقديم سير العمل
- الاعتماد على سياسة إعلام واتصال يطلع الأفراد من خلالها على كل ما يجري بالمؤسسة.

- الإصرار على النجاح والتقدم وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتحقيق النجاح.

- بناء روح التعاون والعمل الجماعي.
- الاعتماد على لامركزية عن طريق تفويضها للأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة

وروح المسؤولية¹

7.2. التغيير الاستراتيجي:

تعتبر الإستراتيجية من الموضوعات الشائعة في مجال التسيير الحديث بالرغم من أن ظهورها تعلق بالعلوم الحربية وقد انتقل استخدامها على علوم التسيير والإدارة من أجل الوصول إلى أسواق جديدة، أو التخطيط على المستوى للطويل لأجل الحصول على مصادر تمويلية جديدة وقد أجرى دراسات معمقة كثيرة حول الاستراتيجيات المتعلقة بعملية التغيير إلا أن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت (اعتمدت بصفة أساسية على النموذج الذي قدمه "كريت لوين" عام 1947 والذي يشير فيه إلى أن عملية التغيير تتكون من ثلاث مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة)² وتتمثل فيما يلي:

1.7.2. مرحلة التحليل والتحرر:

وهي مرحلة مهمة تتطلب تفكير عميق فيما يحدث وتحليله بغرض رسم صورة كاملة عن ما يحدث تشخص لنا المشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة وما هـ الجوانب التي يجب أن تتغير كما يجب التحرر من القيود والافتراضات السلبية كما يجب التخلص من العوائق النفسية كالخوف من الفشل

خاصة لدى مدير المؤسسة أو القائم على عملية التغيير لأنه إذا لم يكن مقتنع بالتغيير فلن يستطيع إقناع الآخرين بذلك ثاني مرحلة تأتي بعد ذلك هي:

2.7.2. مرحلة التغيير:

وهذه المرحلة هي مرحلة المبادرات والأفكار المبتكرة في إيجاد البدائل والحلول والإجراءات للمشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة كما يجب توفير الموارد المادية

¹ - نفس المرجع، ص45.

² - نفس المرجع، ص46.

والبشرية اللازمة لذلك وتهيئة البيئة الصالحة والملائمة للتغيير والتطور والتفكير في خطط العمل ومتطلباته.

3.7.2. مرحلة إعادة البناء والتثبيت:

في هاته المرحلة تقيم الحلول والأفكار المقترحة ومن خلال هذا التقييم تختار الحل الأنسب والأفضل وعلى أساس ذلك يتم وضع خطة التنفيذ والاتفاق على القيم والاتجاهات والأهداف الجديدة التي ترغب في الوصول إليها وتوفير الإمكانيات اللازمة لتثبيتها ودعمها لتحل محل الوضع القديم الذي تزيد تغييره فيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير.

الجدول رقم 03: مجموعة الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير

الإستراتيجية	محتواها	الايجابيات	السلبيات
التحليلية	- النصح والمشورة. - العلاج النفسي. - المجموعات الداعمة. - النمو الذاتي.	- مركزة ومكثفة. - لها وقت محدد. - الخصوصي. - الحساسية.	- تعتمد على التطوع الشخصي. - التركيز على الاتجاهات. - قد تسبب الأذى للآخرين.
المواجهة	- الاجتماعات. - المفاوضات. - وجود طرف ثالث.	- واقعية. - تعتمد على مصادر القوة	- العدائية. - العزلة. - الفردية.
المسورة	- الاستشارات.	- أفكار وحلول	- ارتفاع التكلفة.

	- المساعدة.	جديدة.	- الحلول الضعيفة.
		- الموضوعية.	- التأثيرات.
		- الخبرات	- الدقة المتناهية.
		الخاصة.	
الاقتصادية	- زيادة الموارد.	- التطابق السريع.	- مشكلات العدالة.
	- تغيير نظم	- الاستمرارية.	- مخاطر الاستثمار.
	الحوافز.		- استهلاك الوقت.
			- التوافق مع النظم
			الأخرى.
			- جماعات الضغط
			الداخلية والخارجية
التعليمية	- التدريب.	- معارف ومهارات	- الاستجابة للحاجة
	- الندوات.	جديدة.	الغير مطلوبة.
	- البرامج	- استمرارية	- البرامج معدة مسبقا.
	الجامعية.	التأثير.	- التأثير قصير الأجل.
الإجرائية	- التغييرات	- المرونة.	- السطحية.
	قاسية في سير	- التركيز على	- التركيز على أعراض
	العمل.	الكفاءة.	المشكلات.
	- التصحيحات	- السرعة	- مخاطر عدم التنفيذ.
	الإجرائية.	والوضوح.	
	- تغيير القاعدة		
	والقوانين.		

العسكرية	- خلق التهديدات والأعداء. - الالتزام الإجمالي. - اتخاذ القرارات الجماعية.	- السرعة والوضوح. - العدو المشترك. - تعزيز الهيكل.	- المقاومة. - العدائية. - الحساسية. - الاعتماد على النفوذ.
الهيكلية	- إعادة التنظيم. - توسيع نطاق الإشراف.	- التركيز على الجانب العلمي. - الوضوح. - التركيز على القوة.	
التكنولوجية	- نظم جديدة. - آلات جديدة. - تكنولوجيا جديدة.	- تحسين الكفاءة. - التحديث. - إثارة التحدي. - التأثيرات الإيجابية الجانبية من جودة العمل والسلامة.	- تهديد مشاعر الاستقرار في العمل. - التحديث الدوري. - المقاومة أثناء فترة التعلم.

المصدر: دانا جانس روبنسن و جيمس روبنسن، مرجع سابق، ص102.

8.2. مجالات التغيير التنظيمي:

امن عملية التغيير التنظيمي تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم وفي نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما وطبيعية معقدة نتيجة للعلاقات المتداخلة بين هذه المجالات وأول هذه العناصر هي¹:

1.8.2. الأفراد:

يعتبر الأفراد أكثر المجالات صعوبة في عملة التغيير فلن تستطيع تغييرهم بمجرد قرار أو عن طريق حديث ودي أو برنامج تدريبي فالإنسان من أكثر الكائنات تعقيدا كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغيير وكذلك مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير وفي الصدد يقول دوجلاس(ك) سميث: (لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص آخر، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية أحداث تغيير سلوكهم .

...يجب أن تجدد هدفك في تشكيل ذاتك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة ستخدم الضمير "نحن" الذي يمكن أن يجعل التغيير والأداء وقعا ملموسا² وتكمن الصعوبة الحقيقية في هذا الجانب من جوانب التغيير في مقاومة الأفراد للتغيير هذا العنصر الذي سنتحدث عنه فيما يأتي بأكثر دقة وأكثر تفصيل.

2.8.2. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التنظيمي الذي من خلاله يتحدد من يعمل؟ ومن ؟ وكيف؟ ومع من؟ من السهل تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنه يتعلق بالجانب التقني وليس هناك تنظيم امثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات كما لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل، وهذا يدل على تنوع الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمة.

¹2. دانا جانسن روبنسن و جيمس روبنسن، نفس المرجع، ص ص102، 101.

ولأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المنظمة مرتبط بعدة محددات مثل أهداف المنظمة ونشاطها البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة التكنولوجية المستخدمة وكل هذه العناصر أو المحددات هي عناصر متغيرة وليست ثابتة فإن التغيير في هاته العناصر يتطلب التغيير في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع التغيير الحادث

وبالرغم انه من السهل تغيير الهيكل التنظيمي إلا أن المشكلة تتمثل في عدم اتفاقه مع ما يحدث من تغيير في المحيط لذا يجب تصميمه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار التوجه الجديد للمؤسسة.

3.8.2. القواعد التنظيمية:

يتكون التنظيم عادة من قواعد رسمية تنظم سير العمل داخل المؤسسة مثل علاقات العمل، العلاقة بين الرئيس والمرووسين أوقات الدخول إلى العمل ومغادرته ومن السهل كذلك التغيير في قواعد العمل لكن المشكل الذي يطرح هو: هل الأفراد سيلتزمون بالقواعد التنظيمية الجديدة؟ بالإضافة إلى ذلك هناك قواعد غير رسمية وغير واضحة يصعب تحديدها والتحكم بها وغالبا ما يكون للقواعد الغير رسمية جذور راسخة وقوية ليس من السهل أن يتخلى الأفراد عنها وهذا ما أشار إليه (مايو) عند دراسته للتنظيم غير الرسمي يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين القواعد الرسمية وغير الرسمية وأن تحللها وتدرسها بدقة لمعرفة مدى تأثيرها على التغيير سواء كان ذلك ايجابيا أم سلبيا¹.

4.8.2. ثقافة المؤسسة:

تعتبر هذه النقطة دقيقة وحساسة كونها تتعلق بالجانب المعنوي للمؤسسة أو روح المؤسسة فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة وهي تتشكل من مجموعة القيم والمعتقدات الرموز، الطقوس، والسلوكيات التي تميز أفراد التنظيم وهذه المكونات الثقافة ثابتة نسبيا وتتطور عبر سنين طويلة من الزمن، وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمؤسسة

¹ - دوجلاس (ك) سميث: إدارة التغيير كيف؟ المبادئ والاستراتيجيات، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص44.

لذا من الصعب تغيير ثقافة المؤسسة، ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن تغييرها أبداً، فعند ما تقرض المؤسسة إلى أزمة تهدد وجودها في هاته الحالة يجد الأفراد أنفسهم مضطرون لتغيير ثقافتهم التي لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط، بل هم أنفسهم يسعون ويبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء بالتالي يبادرون إلى خلق ثقافة ومعايير جديدة ملائمة.

5.8.2. النظم الخاصة بالتغيير:

تضم المؤسسة مجموعة من النظم المتكاملة فيما بينها وتعمل هذه النظم على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظام الرقابة ونظام الاتصال الحوافز..... الخ وهذه النظم بدورها تتأثر بما يحدث من متغيرات في المحيط التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج يطور وسائل الإعلام والاتصال، وهذه يحتم على المؤسسة التغيير في هذه الأنظمة حتى تواكب التطور الذي يجري في المحيط وقد لا يواجه القائمون على التغيير صعوبة في تغيير النواحي التقنية أو الفنية كما النظم، ولكن الصعوبة التي قد يواجهونها تكمن في الجوانب الإنسانية وذلك من حيث الالتزام بتطبيق النظم ومن خلال ما سبق ذكره حول مجالات التغيير أن صعوبة التغيير مرتبطة دائماً بالعنصر البشري من حيث تغيير سلوكا ته وأفكاره القديمة أو التي تعود عليها والالتزام بعبادات وسلوكيات جديدة وهذا ما يؤدي بنا إلى طرح سؤال جوهري وهو كيف يتصرف الأفراد خلال مراحل عملية التغيير ؟.

9.2. ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي:

إن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تخلف من شخص لأخر وذلك حسب درجة استيعابهم لعملية التغيير وحسب مراكزهم وأهدافهم وقيمهم ووجهات نظرهم ومن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بنوع من التحليل العميق وذلك بالتطرق إلى الجانب السوسيولوجي والسوسيوقافي هو مشال كزوري في مؤلفه (الفاعل والنسف) حيث يرى بان المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وأعضاء التنظيم عبارة عن فاعلين اجتماعيين كل فاعل له منطق وقيمه وأهدافه الخاصة به وأثناء وجوده في بعض الوضعيات في التنظيم الفاعل لا يبقى جامدا أمام هذه الوضعية بل يحاول دائما الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية التي يستطيع من

خلالها المراقبة أو ما يطلق عليها مجال الريبة وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونة من المعلومات واتصاله مع المحيط الخارجي أو ببساطة بواسطة قدراته في تغيير القواعد الفاعل سلوكه غير ثابت ، فو يضع إستراتيجية بغية الوصول إلى أهدافه هذه الأهداف التي تتطابق مع أهداف التنظيم الرسمي خلال ذلك فان الفاعل والتنظيم كل منهما مرتبط بالأخر¹.

وعند القيام بتحويل أو تغيير في النظام فان ذلك سيؤدي إلى تحطيم هذه العلاقة حيث إن معظم الفاعلين لم يصلوا إلى تحقيق أهدافهم الشخصية لذا يعملون على خلق بعض التوازن في العلاقة بين الفاعل والنسق والفاعل لا يكون لوحده فهناك فاعلون آخرون لهم ادوار يلعبونها وأهداف يرمون إلى

الوصول إليها إذن كل الفاعلين يكونون في الفاعل ويبحثون عن الورقة الضاغطة

(الرهان) في

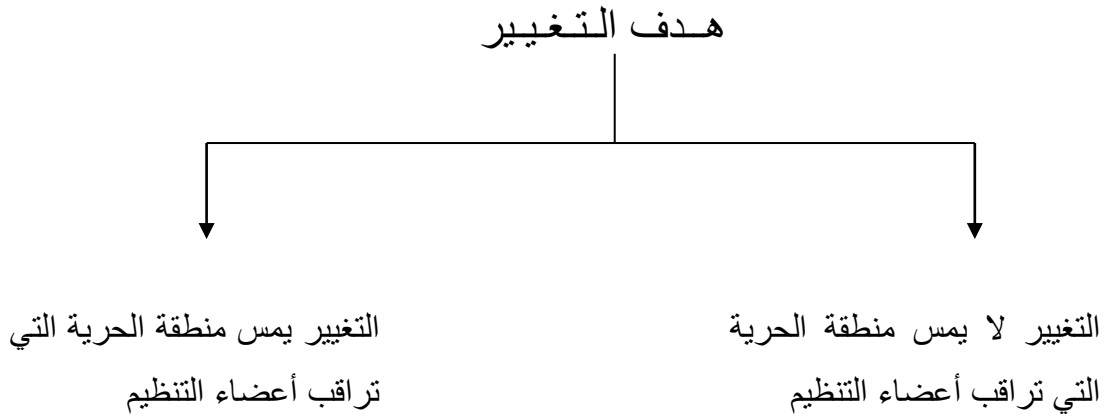
وظيفة السلطة والتي يستطيعون استعمالها في المفاوضات مع الآخرين إن كل من التنظيم ونظام التسيير والقواعد الرسمية تعتبر بمثابة رهان السلطة بالنسبة للفاعلين. وتشكل القسم الأكبر من استراتيجياتهم حسب كزوري فان ضعف الكتابات في مجال التغيير راجع إلى رفض اعتبار إن التغيير شكل اجتماعي ويرى أن الأفراد هم الذين يغيرون وليس وحدهم الذين يتغيرون ولكن يتغيرون في مجموعهم داخل جماعتهم وكمجاعة.

إن السؤال الجوهرى الذي يطرح هنا هو: ما هي طبيعة ليس التغيير وإنما نتائج التغيير؟ ويقول "ميشال كزوري" في تعريفه للتغيير: التغيير ليس مرحلة منطقية للتطور الإنسانى وليس لوضع نمط تنظيم اجتماعى أفضل لأنه أكثر عقلانية ، وليس كذلك نتيجة طبيعية للصراع بين الأفراد... التغيير أولا هو تحول في نظام الأفعال².

¹ - دوجلاس (ك) سميث :مرجع سابق،ص45

² . Rabah kechad :Op,Cit,p392.

- لذا هناك ثلاثة عناصر يجب أن يمسها التغيير وهي طبيعة الرهان، نمط الضبط وشكل الرقابة الاجتماعية ذلك إن التغيير ذو طبيعة نسقية ومقاومة والشكل التالي يوضح ذلك.



Source :P.chevalier et H.La Roche :**Culture d'entreprise(étude sur condition de réussite du changement)**,édition

librairie,paris,1991,p46.

شكل رقم 02:ردود أفعال أفراد التنظيم تجاه التغيير و التي تختلف باختلاف هدف التغيير.

فإذا كان التغيير لا يمس منطقة الحرية التي يتحرك من خلالها الفاعلين سيكون رد فعلهم غير مقاوم للتغيير والعكس إذا كان التغيير لا يمس منطقة الحرية فان هذا التغيير سيواجه بالمقاومة من طرف الفاعلين واصل هذه المقاومة يعود إلى حاجة الفرد إلى امتلاك جزء من السلطة داخل التنظيم لأجل المفاوضة على رهانات السلطة ولأنه لا يوجد تنظيم بدون سلطة ولا يوجد فاعل بدون سلطة والتغيير يمس قلب التنظيم والفاعلين فيه إذن يمس قلب الحياة الاجتماعية، وعلى كل حال فإن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تمر وهاته المراحل كما يلي:

1.9.2. مرحلة التحذير:

تتميز هاته المرحلة بالصدمة والشلل حيث يشعر الأفراد وكأنهم مصابون بالشلل فيشعرون بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل لقائي للتغيير.

2.9.2. مرحلة الإنكار:

تتميز هاته المرحلة بقلّة الاهتمام وعدم المبالاة بعملية التغيير ومعرفة التفصيل وقد يصل الأمر إلى إنكار عملية التغيير.

3.9.2. مرحلة الضعف:

في هاته المرحلة يصبح التغيير وقعا مفروضا ولا مفر منه، وبمجرد إدراك الأفراد لهاته الحقيقة الواضحة يشعرون بمشاعر الغموض وعدم التأكد والشك والغضب وعدم قدرتهم في السيطرة على انفعالاتهم.¹

4.9.2. مرحلة القبول:

هنا تزول الصدمة ومشاعر الشك والغموض لدى الأفراد، ويصبحون أكثر وعيا بعملية التغيير وتزداد درجة قبولهم له، ويبدؤون في التحرر تدريجيا من تمسكهم بالماضي ويدركون عندا أن التغيير حقيقة واقعة لابد من التعامل معها.

5.9.2. مرحلة الاختيار:

في هذه المرحلة يسترجع الأفراد حيويّتهم ونشاطهم وينتابهم نوع من الفضول فيحاولون أن يجربون التغيير والوضع الجديد الذي ينتقلون إليه، وتظهر هنا بعض السلبيات مثل سوء الفهم ومشاعر الإحباط من الآخرين ولكن بالموازاة مع ذلك قد تظهر بعض الأفكار الإبداعية.

6.9.2. مرحلة البحث عن معاني التغيير.

في هذه المرحلة تظهر حاجة الأفراد إلى إيجاد معنى جديد وقيم جديدة تدفعهم إلى الاستمرار في عملية التغيير.²

7.9.2. مرحلة الاندماج:

¹ - دوجلاس (ك) سميث: مرجع سابق، ص46.

² - نفس المرجع، ص46.

هنا يتقبل الأفراد التغيير ويستوعبون معناه الحقيقي ويصبح جزء من حياتهم اليومية، وبالتالي يكتسبون قيم جديدة وثقافة تنظيم جديدة هاته الثقافة التي تمكنهم من التأقلم مع التغيير الخارجي وقد يستغرق الوصول إلى هاته المرحلة وقتاً طويلاً وقد لا يصل بعض الأفراد إلى هذه المرحلة ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يتعامل قائد التغيير مع أفراد التنظيم؟.

انه بمجرد البدء في عملية التغيير لا يكون الأفراد في نفس المرحلة من مراحل عملية التغيير، وبالتالي لا تفترض أن الجميع سيكونون في نفس المرحلة في وقت واحد، فالأفراد يتحركون بين هذه المراحل من وقت لآخر وهذا يتطلب من قائد التغيير التحلي بالصبر وإتاحة الوقت الكافي كما يجب عليه استخدام أساليب مناسبة للتعامل مع الوضعيات والمواقف المختلفة.

10.2. مرحلة مقاومة التغيير:

إن أهم مشكلة قد يصادفها القائمين بالتغيير هي مقاومة التغيير من قبل أعضاء التنظيم:

أي أنهم يرفضون ما يطلب منهم تغييره ويقول " جيمس أوتول" في هذا الصدد: كل شخص تقريباً يقاوم التغيير خصوصاً أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة¹ هاته المقاومة التي تكون أحياناً غير منطقية قد يؤدي إلى فشل عملية التغيير وبالفعل فإن الكثير من محاولات التغيير سنوا الثمانينات والتسعينات قد باءت بالفشل، وقد دلت بعض الإحصاءات على أن النسبة من 50، 60 ٪ من مبادرا التغيير التي حدثت في الثمانينات والتسعينات فشلت في تحقيق الأهداف الموجودة من التغيير كما دلت المسوح التي أجريت

¹ - طارق السويدان: مرجع سابق، ص50.

في أواسط التسعينات على إن ثلثي الجهود المبذولة في محاولة التغيير قد فشلت وهذا بالولايات المتحدة الأمريكية.

في هاته المرحلة هناك سؤال آخر يطرح نفسه هو: ما هي الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى مقاومة التغيير واهم الأسباب المتفق عليها من قبل الباحثين في مجال التغيير هي ما يلي:

1.10.2. توقع النتائج السلبية:

من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير لدى العاملين هي: توقع النتائج السلبية لعملية التغيير أي توقع أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير سوف تتأثر سلبا بذلك التغيير وهذا يرجع إلى عدم وضوح أهداف التغيير لدى الأفراد وفي هذا الموضوع يقول (مانفريد أف أد، ديفرز) في كتابة بعنوان (الحياة والموت على الخط السريع للمدير التنفيذي)

(التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية وفقدان الميزات أو مراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد....)¹.

2.10.2. الخوف من زيادة حجم العمل:

يعتبر الخوف من زيادة حجم العمل من احد الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير حيث أن فكرة التغيير توحى للأفراد بزيادة حجم العمل وبالتالي زادة الجهد المبذول والحصول على عائد مادي أقل.

3.10.2. الخوف من تغيير الأوضاع الشخصية للمؤسسة:

أن التغيير يؤدي إلى تغيير الأوضاع الشخصية التي اعتاد عليها الأفراد وقد حددت ثلاثة أبعاد شائعة لتلك الأوضاع وهي:

¹ - طارق السويدان :مرجع سابق،ص21.

1.3.10.2. البعد الرسمي:

- ويشمل هذا البعد مجموع الالتزامات المتعلقة بالمسؤولية والأداء حسبما تحدد المؤسسة في مواثيقها ومن الجوانب الرسمية التي يفكر بها العاملون ويتساءلون حولها هي:
- ما الذي يفترض بهم أن يقدموه للمؤسسة.
 - ما هو المقابل الذي يلزمهم بتنفيذ العمل.
 - كيف ومتى سيتم تقييم العمل ؟ وهل سيتم الربط بين الأجر والأداء في العمل ؟

2.3.10.2. البعد النفسي:

وهنا يتساءل الأفراد حول العلاقات الضمنية للوظيفة مثل مقدار الجهد المبذول نوعية الحوافز المتوقعة والمنافع الشخصية الأخرى نتيجة الجهد المبذول.

3.3.10.2. البعد الاجتماعي:

ويشمل هذا الجانب قيم وعادات العمل داخل المؤسسة مثل عادات تناول الطعام وتبادل الحديث والإجازات والعطل وتماسك جماعات العمل وعلاقات الصداقة ومختلف العلاقات الراسخة لدى العمال والتي تعودوا عليها إن تأثير التغيير على هاته الأبعاد الثلاثة يؤدي بالأفراد إلى مقاومة التغيير.

4.3.10.2. ضعف الاتصال:

يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل عملية التغيير، حي إن ضعف

الاتصال بين قيادة التغيير والأفراد العاملين يؤدي إلى سوء الفهم والغموض حول عملية التغيير أي حول الأسباب وأهداف التغيير مما يؤدي غالى التأويل والشائعات، حيث يرى جون كوتر) أن أغلب المؤسسات تعاني من قلة توصيل المعلومات عن التغيير إلى العاملين بنسبة 100% وبعضها 1000 % والبعض الآخر بنسبة 10000% حيث أن قادة التغيير لا يقومون إلا بإلقاء بعض الكلمات حول التغيير وإرسال بعض المذكرات ولا يزيدون

فوق ذلك وهذا يترك العاملين في غموض وحيرة من أمرهم حول كيفية التغيير وأسبابه والهدف منه، وهذا يولد مقاومة شديدة لعملية التغيير.

5.3.10.2. عدم إشراك الأفراد في خطة التغيير:

إن شعور الأفراد بأن التغيير مفروض عليهم يجعلهم يقاومونه وهذا بسبب عدم إشراك الأفراد في إعداد خطة التغيير ، وغالبا تعد هذه الخطط من طرف المستشارين أو باحثين في هذا المجال من خارج المؤسسة حيث يجهلون الظروف الحقيقية التي يعيشها الأفراد داخل المؤسسة ويمكن تلخيص أسباب مقاومة التغيير في الجدول الآتي:

الجدول رقم 04: أسباب مقاومة التغيير.

- التغيير ليس حالة طبيعية.	- عدم الاتزان
- عليك إثبات إن التغيير سيكون ناقصا	- بلا دليل
- يحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير	- الثبات
- معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور.	- الاكتفاء
- لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب.	- عدم النضج
- الناس تخشى المجهول	- الخوف
- قد يكون التغيير مفيدا للآخرين لكن ليس لنا.	- المصلحة
- لا تعتقد إننا بمستوى التحديات الجديدة.	- الذاتية.
- مبهورون من التغيير لذا لا نفهمه ونقاومه.	- ضعف الثقة
- تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعة وتجميلية وخادعة.	- بالنفس.
- لا نعرف كيف تغير أو ما ذا تغير.	- الصدمة من
- البشر يحبون التنافس ، عدوانيون، جشعون وأنانيون	- المستقبل.
- وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير.	- العبيثية
- شك في قادة التغيير	- نقص
- يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى إن يأتي.	- المعلومات
- نتائج غير متوقعة وسيئة.	- الطبيعة
	- الإنسانية

- الشك	- يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير.
- الحماقة	- الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية.
- الغرور	- لا نستطيع إن نرى إن التغيير هو في مصلحتنا الاشمل.
- التفكير الضيق	- التفكير الجماعي والحياة الاجتماعية تجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
- قصر النظر	- لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شيء حسب افتراضات سابقة.
- غش البصيرة	- معظمنا يعيش حياة بلا تمنع.
- الأمل الشامل	- قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا.
- المشي بالأحلام	- لدينا نظريات مختلفة عن العالم وقيم متعارضة مع التغيير.
- الاستثناء	- يتغير الأفراد لكن الجماعات تبقى.
- الإيديولوجية	- الأمور لا تتغير بالوثب (القفز)
- أنظمة المؤسسة	- من أنت لتشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار.
- التدرج	- استفادة الأقلية في المحافظة على الوضع الدائم أكثر مما تستفيد الأكثر من التغيير.
- الأصالة	- لا يستطيع احد أن يأتي بتغيير فعال لصعوبة الأمر.
- التغيير للأقلية	
- العزيمة	
- الظرفية	

المصدر: طارق السويدان: مرجع سابق، ص16-19 نقلا عن جيمس أوتول: التغيير الحاسم
 الخلاف حول القيادة المسندة علم القيم بنيويورك كتب بلانستين، 1996.

11.2. معالجة مقاومة التغيير:

إن مقاومة الأفراد لعملية التغيير يؤثر لا محالة على نجاح وفعالية التغيير وكما ذكرنا سابقا فان هناك نسبة 50 % . 60 % من محاولات التغيير في أمريكا سنة 1994 قد باءت

بالفشل لذا نجد أن مختلف الدراسات التي قامت في هذا الصدد قد ركزت كثيرا على هاته النقطة بالذات¹ ، ومن بين الحلول المقترحة لمعالجة هذا المشكل أو التقليل منه ما يلي:

1.11.2. التعليم والاتصال:

يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير(55) ص355 ويتم هذا عن طريق عقد لقاءات بين القائمين بالتغيير وأفراد التنظيم، وذلك لشرح هدف وأسباب التغيير والنتائج التي يرمي إليها، وينصح بأن تضم هذه اللقاءات جميع العاملين في المؤسسة ومن بين أكبر الاجتماعات التي قامت في هذا المجال هو الاجتماع الذي عقدته فورد (سنة 1994 حيث اشترك في الاجتماع 2200 عامل وموظف².

2.11.2. المشاركة في التغيير:

وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في التخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد

تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل عندما يشعر الأفراد بأنها جزء من هذا التغيير وليس مفروض عليهم من طرف أطراف آخرين.

3.11.2. المفاوضات من أجل التغيير:

أي التفاوض حول التخلي عن المقاومة وعرقلة التغيير والحصول على مقابل ذي قيمة شخصية خاصة إذا كان عدد الأفراد الذين يقاومون التغيير قليلين أي ربط الحوافز والمكافآت بعدم رفض ومقاومة التغيير.

4.11.2. الإجبار على التغيير:

آخر أسلوب يمكن استخدامه للتقليل من مقاومة التغيير هو الإجبار أي إجبار الأفراد على التغيير وذلك باستخدام أسلوب التهديد والعقاب كالتهديد بغلق احد فروع المؤسسة

¹ - طارق السويدان: نقلا عن جيمس أوتول، مرجع سابق، ص20.

² - ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2003، ص355.

التهديد بالنقل أو الحرمان من الترقية والمكافآت أو التقديم السيئ للإدارة. وبالرغم من انه الغالب ينظر إلى مقاومة التغيير نظرة سلبية وذلك بسبب تأثيرها على أهداف التغيير والنتائج المرتقبة من عملية التغيير إلا إن هناك من الكتاب والباحثين من يرون بان لمقاومة التغيير بعض الايجابيات منها:

- تؤدي بالقائمين على التغيير من مراجعة وتفحص خطة التغيير¹.
- يمكن للمقاومة أن تساهم في اكتشاف مواطن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يسبب التغيير وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية.
- تزويد المقاومة الإدارة بصورة واضحة حول وحدة الرأي وتماسك الجماعات حول قضية معينة.

كما إنها تفتح مجال واسع للمناقشة حول موضوع التغيير وفي الأخير يلخص القول بأن (مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة ووسط التغيير إن تعي وتترك ذلك وتتفحص مسببات مقاومة التغيير ودوافعه وأبعاده وان تحرص على اختيار المنهج الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذين سوف يتأثرون بالتغيير².

12.2. العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي:

- هناك عدد من العوامل التي تساعد على إنجاح عملية التغيير وأهمها ما يلي:
- اشتراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته.
 - التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه... الخ.
 - تطبيق التغيير تدريجيا ما أمكن حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الايجابية او السلبية.

¹ - حسين جريم: إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 297، 296، 2003.

² - نفس المرجع، ص 297.

- مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير.

- إجراء تجربة مبدئية على التغيير (Pilot Run) قبل تطبيقه بشكل نهائي¹.

13.2. البحث عن نماذج نظرية للتغيير التنظيمي:

نظراً لافتقار التراث السوسيولوجي لنظريات جاهزة حول التغيير التنظيمي فإن جهودنا نحو البحث عن تلك النظريات قد أسفرت عن العثور على مدخلين نظريين هامين كان لهما إسهاماً متميزاً في هذا المجال أحدهما حديث يفسر التغيير التنظيمي بالرجوع إلى المصادر الأساسية التي تحركه ، أما المدخل الثاني فقد تأسس في السنوات القليلة الماضية محاولاً صياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط، بالاعتماد على مدخل التنمية التنظيمية و يفسر التغيير بناءً على توجهات رسمها المخطط بغرض الوصول إلى نتائج محددة وفيما يلي نعرض هذين المدخلين بشيء من التفصيل كما سيأتي².

1.13.2. المدخل المهم بالمصادر المحركة للتغيير التنظيمي:

1.1.13.2. المصدر البيئي:

يتأثر بناء التنظيم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (Environment) التي تتشكل من مجموعة عناصر تكنولوجية واقتصادية قانونية، سياسية، ديموغرافية، إيكولوجية، وثقافية، ومن ثم فإن التأثير المتزايد للتغيير في المحيط بإمكانه أن يتسبب في حدوث تغييرات هامة في التنظيمات، وبرز مثال على ذلك ما حدث من تغيير في النظام الاقتصادي الأمريكي (Federal Trade Commission) نتيجة ارتفاع أسعار البترول خلال الثمانينات على إدماج مجموعة من المؤسسات الاقتصادية مع بعضها البعض مشكلة ما يسمى بالتكتلات مثل مركز البترول في كاليفورنيا وبالرغم من صعوبة التنبؤ بتأثير

¹ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس و سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و

التوزيع، عمان، ط1994، 1995/2، ص319.

² - يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، 2005، ص26.

الاندماجات والتكتلات على النشاط الاقتصادي ككل إلا أن ذلك من الممكن أن يعجل بحدوث تغييرات في بناء تلك التنظيمات استجابة للتغيير الذي حدث في النظام الاقتصادي.

2.1.13.2. الأهداف والقيم:

هناك قوة أخرى دافعة للتغيير مصدرها التغيير في الأهداف (Goals) على مستوى التنظيم وكذا التغييرات في القيم (Values) ما هو جيد ومرغوب فيه وكذلك هناك علاقة وطيدة بين كل من الأهداف والقيم فإذا بقيت الأهداف ثابتة فقد تؤدي التغييرات في القيم إلى حدوث تعديلات في السلوكيات، مثلاً قد يتغير نظام اللباس الهندام) الرسمي بمرور الزمن حتى يتلاءم مع الظروف المستحدثة في المؤسسة ومع ذلك فإن المظهر قد يصبح أقل أهمية بالنسبة للمؤسسات التي تهتم بالعمل والإنتاج أكثر من الصفات الشخصية، وقد غير الأهداف التنظيمية تحت تأثير عوامل خارجية حينما تتدخل الحكومة وتفرض القوانين التي تكون الغاية منها هي حماية بعض السلع والمنتجات.

3.1.13.2. المصدر التقني:

يعد النسق التقني (Technical System) بمثابة مصدر بديهي للتغيير التنظيمي والدليل على ذلك أن التقنيات الحديثة الميكانيكية والأوتوماتيكية، والإعلام الآلي قد أصبح لها انعكاسات واسعة على تنظيمات العمل، لذلك فإن التغييرات التقنية أصبحت تشمل شكل وكذلك عمل ووظيفة المنتج والخدمة يصاحبها تغييرات في الأبنية التنظيمية ومن ثم فقد خطي موضوع التنبؤ التكنولوجي باهتمام متزايد من قبل الباحثين سعياً منهم لمساعدة التنظيمات على تحقيق تكيف فعال مع التجديدات التكنولوجية¹.

4.1.13.2. المصدر البنائي:

يمثل النسق النوعي البنائي (Structural subsystem) مصدراً أساسياً من مصادر التغيير التنظيمي بحيث تكون هذه التغييرات مرتبطة بتغييرات في أنظمة فرعية أخرى ومع

¹ -يوسف سعدون: المرجع السابق، ص24.

ذلك فان التعديلات في البناء قد تصبح أكثر ملائمة إذا بقيت العناصر الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي ثابتة نسبيا مثل تعديل طرق تقييم العمل، خلق وسائل جديدة للتنسيق في العمل حتى تجعل المؤسسة تحقق المزيد من الفعالية أما بالنسبة للتنظيمات الكبيرة الحجم فان التغييرات البنائية غالبا ما يتم اللجوء إليها من اجل التقليل من حجم التشغيل والتي تكون لها نتائج أو تأثيرات طويلة المدى.

5.1.13.2. المصدر التسييري:

يستوجب الدور التسييري (Managerial Role) الحفاظ على توازن دينامي بين الحاجة إلى الاستقرار التنظيمي واستمرارية من جهة والحاجة إلى التكيف والتجديد من جهة أخرى ففي معظم التنظيمات يواجه المسير تغييرا سريعا في النسق السياسي والبيئة الخارجية وباقي السياسات التنظيمية النوعية الداخلية التي تؤثر على العملية البشرية وتؤدي إلى تعقيد متزايد فيها لذلك وجب على المسير أن يكون قادرا على اتخاذ خيارات إستراتيجية تساعد التنظيم على التكيف مع التغييرات المحتملة التي تحدث كاستجابة لحاجات محددة وفي ظروف زمنية معينة.

6.1.13.2. المصدر النفسي الاجتماعي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه بان القوة المحركة للتغيير في التنظيمات كثيرا ما تأتي من النسق النفسي الاجتماعي وبذلك يتوقف النجاح في انجاز الأهداف التنظيمية حسب رأيهم على مدى تحفيز القدرات البشرية الكامنة وعليه، فان التغييرات في معنويات ودوافع الأفراد والجماعات سيكون له تأثير كبير على الأهداف الاقتصادية للتنظيمات.

2.13.2. المدخل المهم بصياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط:

يسعى أنصار مدخل التغيير المخطط إلى إدخال سلسلة من التغييرات على التنظيمات حيث يكون الغرض من تلك الأنشطة هو تحقيق نتائج ايجابية لفائدة تلك التنظيمات، وبناءا على هذا التحديد يطرح هذا المدخل تحديد ثلاثة نماذج نظرية هي¹:

2.13.2.1. نموذج لوين للتغيير:

وهو من النماذج الأساسية للتغيير التنظيمي المخطط، هذا النموذج على يد كورت لوين الذي يحدد التغيير على انه تعديل في تلك القوى التي تحافظ على ثبات انساق السلوك وبالخصوص في تلك اللحظة أو الزمن الذي كون فيها مستوى السلوك هو نتيجة لمجموعتين من القوى، الأولى وتتمثل في تلك القوى التي تعمل وتكافح من أجل المحافظة على مكانة الوضع في حالة استقرار وثبات والثانية وتعبر عن القوى التي تدفع التغيير.

ويرى لوين انه كلما كانت تلك المجموعتين من القوى تقترب من التساوي فان مستويات السلوك تبقى على حالها (مستقرة) وهذا ما يسميه بحالة التوازن شبه الثابت، والتغيير هذا الوضع يقترح لوين تحريك القوى التي تؤدي إلى التغيير مع تقليص تلك القوى المحافظة ، وهذا ما ينتج عنه حدوث التغيير المرغوب فيه، ومن جهة أخرى يشير لوين إلى تغيير تلك القوى التي تحافظ على المكانة أو الأوضاع

المستقرة تنتج عنه ضغوط ومقاومة اقل من القوى الثانية ومن ثم فانه يصبح الاعتماد على القوى الأخيرة حسب رأيه أكثر فعالية في إستراتيجية التغيير.

2.2.13.2. نموذج بحث الفعل:

يحدد هذا النموذج التغيير المخطط على انه عملية دائرية حيث يقدم البحث الأول حول التنظيم معلومات لوجيه فعل لاحق وبعد ذلك تقييم نتائج الحركة من اجل إعطاء معلومات أكثر وهكذا... الخ . ويرى أصحاب هذا النموذج بان هذه الدورة المتكررة والمستمرة

¹ - يوسف سعدون : مرجع سابق، ص28.

في البحث والفعل تستوجب تعاوناً كبيراً بين أفراد المؤسسة وممارسي التنمية التنظيمية، ويعتمد هذا النموذج على جمع المعلومات والتشخيص السابق لتخطط الفعل ثم التجسيد في الواقع وكذلك التقييم الدقيق والجيد للنتائج بعد القيام بالفعل.

ومع أن بحث الفعل قد تم تطويره حتى يكون لديه هذا التركيز النموذجي على التغيير والمعرفة فإنه قد تم تكيفه مع محاولات ممارسي التنمية التنظيمية، حيث أصبح نتيجة إلى التركيز أكثر على التغيير المخطط¹.

3.2.13.2. نموذج التكيفات المعاصرة لرد الفعل:

بعد نموذج بحث الفعل كأساس لأغلب لمدخل المهمة بالتغيير التنظيمي لذلك فقد تم في الآونة الأخيرة توسيعه ليشمل مختلف البيئات التنظيمية، وفي هذا الإطار تظهر جهود الباحثين والممارسين في

مجال التنظيمات نحو تكيف بحث الفعل لتشمل الانتقال من الجوانب الجزئية للتنظيمات إلى الأنساق الكلية وعندئذ يكون بحث الفعل أكثر تعقيداً ولهذا فإن دورة بحث الفعل كون منسقة ومتراصة عبر عمليات تغيير مختلفة تشارك فيها مختلف الأطراف التي تربطها علاقات مصالح بالمؤسسة.

14.2. نظريات التغيير التنظيمي:

1.14.2. النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرجع أصول هذه المدرسة إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها تايلور (1856-1915) إضافة إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين في هذه المدرسة أمثال "فايول" (1841-1925) بهدف إيجاد معايير علمية تعوض النظرية المرتكزة على المحولة والخطأ خاصة وإن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية رجال الأعمال المسيرين وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة واعتبارها أحد عوامل نمو المؤسسة

¹ - يوسف سعدون : مرجع سابق، ص 29.

ونجاحها لذلك اتجه تايلور إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل تايلور.

أوضح تايلور في كتابه هذا بان أسلوب التسيير والإدارة المنتج في المصانع الأمريكية والقيام على مبدأ أساسي وهو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج كما اعتقد بان الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال لهذا جب تدريب واختيار العمال لأداء مهامهم على الفضل الطرق والمدرسة عمليا، ولهذا فان تسيير الإدارة والعمل حسب اعتقاد تايلور يجب إن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها فيما يلي¹:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصنع على أساس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً وكذلك تركه يدرب نفسه حسب ما يراه.
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمل ما.
- إيجاد تسلسل رتبي بحيث لكل عامل رئيس واحد.

أما بالنسبة إلى "فايول" فتبرز مساهمته في كتابه الذي ألفه تحت عنوان (الإدارة العمومية والصناعية) والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة وبالرغم من انه كان يعالج نفس الموضوع مع تايلور حيث كان يركزان على الدور الذي لعبه الإدارة إلا إن اختلافهما من زاوية الدراسة كان وكما عرضنا سابقا بالنسبة لتايلور فهو ركز على دراسة الإدارة في المستويات الدنيا للتنظيم تحليل الوظائف دراسة الحركة والزمن في حين نجد أن

¹ -مصطفى عشوي:مرجع سابق،ص22.

"فايول" أولى عناية بالعملية التسييرية ذاتها أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا، لأنه اعتبر (الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء تنظيم والجماعات الإنسانية في وان نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها مبادئ)¹.

اعتقد "فايول" إن التسيير الجيد يرتكز على 14 مبدأ استخدمها في حياته العلمية وهي ذات صفة عامة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات لكن لم يطالب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ وإنما اعتبر التطبيق السليم يعتمد على الخبرة والقدرة على الاستيعاب. وأهم هذه المبادئ:

تقسيم العمل السلطة والمسؤولية الانضباط وحدة الأمر وحدة التوجيه خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة ، المركزية، تعويض الأفراد.

حاول "فايول" توسيع نطاق الدراسة لتشمل بناء التنظيم ككل كما انه لا يوجد عدد محدد من المبادئ يمكن إن ترفع من أداء الأفراد وإلا يمكننا اعتبار كل الإجراءات التي تحسن من عمل الأفراد إن نطلق عليها مبادئ عدة دراسات قد تعرضت للجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق هذه المدرسة وخاصة التوجه التaylorي في ميدان السلوك التنظيمي ومن أهم الاعتقادات ما يلي:

إن التقييم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأعمال وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي وقد اثر هذا الإحساس على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما ادخل بكمية ونوعية الإنتاج وقد

¹ - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص141.

بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاع نسب التغيب تسرب العمال الاستقلالية والتذمر أوساط العمل.

لم يراعي التوجه التaylorي العلاقات الرسمية كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم وبين الإدارة العمال من جهة أخرى وبالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمومي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل¹.

2.14.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ماتت المؤسسات الصناعية التي تسير وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيابات².

من أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي اكتشاف التنظيم غير الرسمي الذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالسلطة الغير الرسمية تعد شخصية في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية وطالب أصحاب هذا الاتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة وقد استنتجت مدرسة العلاقات الإنسانية من الدراسات التجريبية بعض المبادئ وهي كالآتي:

إن الحاجات الاجتماعية العمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب وإنما هناك دوافع ذات بعد بسلوكيولوجي.

يستجيب الفرد للمواقف المختلفة من خلال التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

هي من الضروري إن يصاحب التخصص الوظيفي كفاءة في الأداء التنظيمي لوجود إمكانية المساعدة المتبادلة بين العمال في موقف العمل.

¹ -مصطفى عشوي:مرجع سابق،ص23.

² -محمد علي محمد:مرجع سابق،ص156.

لقد ركزت هذه المدرسة على الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد وجماعات العمل فان الفعالية في التنظيم مرتبطة ارتباط وثيقا بالحاجات الاجتماعية والفردية للعمال بدلا من ارتباطها بمدى انضمامهم إلى الهيكلية الرسمية حيث ركزت هذه المدرسة على التنظيم غير الرسمي مهمة في نفس الوقت التنظيم الرسمي كما أنها تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل إلا بصورة ضعيفة مع المحيط وينظر هنا إلى التنظيم على انه نظام اجتماعي له وظيفتين اجتماعيتين الأولى وظيفة إنتاجية والثانية وظيفة الحفظ أي إشباع الرغبات الجماعات وأفراد التنظيم، ولهذا سلكت منحى سلوكيا متحيزا فقد بينت دراسات "كارتن" (1950) بان الروح المعنوية الجيدة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة ذلك إن مردودية الأفراد تكون عالية رغم عدم الرضا¹.

3.14.2. التيار التكنولوجي:

بالمعنى الدقيق لا يوجد فعلا وحقيقة المدرسة تكنولوجية كما هي في أدب نظريات التنظيم وإنما مكن استنباط ملامح هذا التصور من خلال الممارسات اليومية والعلمية في التنظيم حيث تؤخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات في طريقة هيكلية وتنظيم المؤسسات ويرى هانت إن مصطلح التكنولوجيا واسع جدا وعلمي قليلا كمفهوم لذا اقترح استبداله بالنسق التقني والذي يشير إلى مجموعة الأدوات الجماعية المستعملة في الإنتاج والتي يستمخ من خلال دراسة مرونتها الاختيار الممكن للأعضاء وتعقدتها بصفاتها نسق وتكنولوجيا بالفهم الجيد لهيكلية المؤسسة.²

أما من ناحية التسيير فانه حاول تقديم علاج لمشاكل الأداء والمراقبة عن طريق التحكم التقني الدقيق في تصميم البرامج وكذا إثراء الوظائف عن طريق التطوير التنظيمي وهذا بالاعتماد على المبادئ التالية:

- الاستغلال الأمثل للموارد.

¹ - محمد علي محمد: مرجع سابق، ص157.

² - Ecole national de sante publique : **Management general gestion des ressources humaines**, san date, p153

- العقلانية التسييرية.
- الاعتماد على التقنيات المتطورة¹.
- كما إن هذا التيار طرح العديد من المشاكل منها فصل العمل اليدوي والعمل العقلي من معارف ذكاء.... الذي من العامل معقدا وكذا القضاء على الكثير من العادات في العمل كالتفكير والاتصال وبالتالي خلق لدى الفرد نوع من الإحساس بالرقابة القاهرة ولهذا كان الاعتقاد الكلي على هذا النوع من التصور الفكري التيار التكنولوجي) شيئا سلبيا وذلك للأسباب التي سبق ذكرها ولذا اتجهت الدراسات للبحث عن إيجاد سبل للتوفيق والتكامل والانسجام بين الفرد الركيزة أساسية في التنظيم والتقنية كعامل هام وأساسي لزيادة المردودية والفعالية الإنتاجية وذلك لمواجهة التطورات والتغيرات السريعة التي يعرفها المحيط ومحاولة التكيف مع هذه الظروف لخلق مناخ داخلي يتميز بالاستقرار ولهذا ومن أجل ذلك ظهر الاتصال كأداة فعالة لمواجهة مثل هذه التحديات ولذا فإن الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في التنظيمات من حي العلاقة بين نظام الاتصال والكفاءة التنظيمية والأداء أدت إلى إبراز الاتصال كأداة للتسيير يظهر دور الفرد في التنظيم ويحقق التفاعل والتلاؤم بين وحدات التنظيم بجميع مستوياته الهرمية وذلك بإشراك الأعضاء في وضع الأهداف في الميدان².

15.2. عملية التغير محددات ثقافيا:

إن تحقيق أهداف التغير التنظيمي محددة ثقافيا لأن تلك يصعب تحقيقها إن لم يأخذ بعين الاعتبار في العمليات والإجراءات والأنظمة بالثقافة التنظيمية ذلك إن تحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغير وهذه الأخيرة تعتبر الحافز الأول لتطوير النسق الثقافي للمنظمة أثناء التغير.

¹ - عبد السلام ابو قحف: اساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الاسكندرية، دون

طبعة، 1992، ص19.

² - نفس المرجع، ص25.

بهذا فان عملية التغيير الثقافي للمنظمة تحتاج إلى استخدام فريق لانجاز الأهداف التنظيمية وتحقيق انجاز الأداء والعمل المطلوب بكفاءة يتجسد في صفات بناء تنظيمي اجتماعي يعب بكفاءة وفعالية عن قدرة جماعية للفعل الاجتماعي في إحداث التغيير الثقافي المرغوب بنسق تفاعلي كمحرك لإنتاج ضوابط وقواعد تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية¹.

خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا من خلال هذا الفصل بأن عملية التغيير التنظيمي تعتبر من الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة لأنه حيث تعدم إمكانية الحاجة إلى المؤسسات فالمؤسسة سيكون باستطاعتها أداء العمل المطلوب، وفي ظل الظروف المتغيرة بوتيرة مشاركة للمحيط الذي تعيش به المؤسسة الاقتصادية تجد المؤسسات اليوم نفسها مجبرة على التأقلم والتعايش مع هاته الظروف وهذا لن يتأتى لها إلا عن طريق التغيير التنظيمي الذي ارتبط ظهوره بظهور التنظيمات فإن تخطيط التغيير والتطوير يمر بمراحل عديدة منها إدراك الحاجة للتغيير تليها مرحلة البداية في التخطيط للتغيير وأخيرا مرحلة إدماج التغيير في صيرورة المنظمات والرجوع إلى حالة التوازن، فهو إذن ليس بعملية سهلة بل صعبة ومعقدة وتواجه مقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة لذا يجب دراسة عملية التغيير دراسة عميقة ومتأنية وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف المساعدة على التغيير ذلك أن التغيير الذي يحصل يحقق التغيير الفعلي رغم أننا تطرقنا إلى أهمية التغيير وأنواعه وأشكاله وكذلك العراقيل التي تواجه التغيير التنظيمي إلا أن التغيير وسيلة مبدعة لمعالجة نقاط الضعف التي تعرقل التنظيمات.

¹ - يوسف جغلولي: القيادة الادارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة البليدة، 2006/2007، ص34.

الفصل الثالث: الأداء و تقييم الأداء.

تمهيد:

1.3. مفهوم تقييم الأداء

2.3. مكونات و أنواع الأداء

3.3. خصائص و أهداف تقييم الأداء.

4.3. محددات و طرق قياس الأداء

5.3. معايير و أهداف الأداء.

6.3. العوامل المؤثرة في الأداء و معوقاته.

7.3. سلوك الأداء.

8.3. أنواع و مستويات التقييم و شروط نجاحه.

9.3. أساليب و طرق تنمية فاعلية تقييم الأداء.

10.3. بعض النظريات التي تناولت موضوع الأداء في علم الاجتماع التنظيم.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الأداء و تقييم الأداء

تمهيد:

يعتبر الأداء من العناصر الأساسية والضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة الأداء العام لها لذا تهتم كل المنظمات تقريبا بفاعلية أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه ومحاولة تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجه العامل عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة والاهتمام النفسي والاجتماعي له، لتقييم عمله في الأخير بأساليب معينة وغالبا ما يقوم بهذا التقييم الرؤساء بغرض التعريف على كفاءة العاملين وأوجه القصور في الأداء بهدف وضع إستراتيجية كفيلة بتطويره وتحسينه.

1.3. مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لمهامهم ويحتاج التقييم قضاء فترة زمنية تسمح بتقييم أداء العاملين والموظفين من خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى كنظام تقييم الكفاءة أو نظام تقرير الكفاءة أو تقييم العاملين¹.

كما تعتبر نظام يسمى مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد ونتائجها من خلال فترات زمنية محددة معروفة، يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهة ونشاط وسلوك الفرد وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى².

كما تشير أيضا إلى " إرادات مكافأة العاملين فيها وبعداة لأدائهم السليم كما يستفاد

¹ -احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع، الاسكندرية، 2002/2003، ص204.

² -عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد اسس و مفاهيم، بيروت، 1997، ص191

من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين¹. ولقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة من التطور والتعديل للزيادة في الأجور وتحقيقها لأهدافها، ثم تطورت لتصبح أداة فعالة للمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد من أجل تصميم البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءتهم وتحديد أدائهم، وبالتالي أداة فعالة لتقييم إدارة المنظمة لكفاءة برامجها الخاصة بالتنمية الإدارية بصفة عامة.

2.3. مكونات وأنواع الأداء:

1.2.3. مكونات الأداء:

تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام فتفاعل مكونات الأداء تقين لنا مستوى أداء الفرد لذا سوف نتطرق لكل عنصر على حدى.

1.1.2.3. كمية الجهد:

وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة² وكمية الجهد تحددها إدارة الموارد البشرية لكل موظف حسب مهارته وقدراته العقلية والجسمية وكذا دافعيته التي تؤهله لشغل المنصب وعلى الإدارة الاحتفاظ بالقدرات وتوجيهها لما يحقق أهدافها وينقسم هذا الجهد إلى ثلاثة أقسام هي: الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهد الذهني.

¹ - عبد الله بن حسن عساف العساف: علاقة المركزية و اللامركزية بالاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية، 2003، مأخوذة من موقع الانترنت:

<http://www.nouss.edu.Sa/Nauss/arabic/name.date27.11.2014.15h>

² - حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي و الاداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، بدون سنة، ص13.

2.1.2.3. نوعية الجهد:

هي مدى مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة فقد يكون الأداء أو الانجاز مرتفعاً لكن لا يتميز بالجودة¹ لذا فكمية الانجاز تعتبر مهمة بهذه ليس بقدر ما تهمنا نوعية وجودة الجهد المبذول ومستوى الدقة.

فنوعية الجهد تشير إلى « مستوى الدقة والجهد الذي يساعد على تحليل وفهم تقدير المستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه» وكذا كفاءة الفرد لتنفيذ المهام من خلال فترة زمنية محددة ودرجة خلو الأداء من الأخطاء².

3.1.2.3. نمط الانجاز:

يشرف نمط الانجاز إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي بها العامل وظيفته ويبدل جهوده في مختلف أنشطة العمل وتقاس طريقة انجاز المهام والأنشطة ، أو الأسلوب المتبع في القيام بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسدياً كان أم عقلياً كما يختلف نمط الانجاز من منصب إلى آخر حسب طبيعة العمل، إنما جهداً عضلياً على مستوى القاعدة لأداء المهام كتحريك الآلات والأجهزة وهذا يتطلب القيام بالأعمال اليدوية التي تعد من أساليب انجاز الوظائف المؤداة في أغلب الأحيان من طرف الهيئة التنفيذية أو العمال المنفذين المتواجدين في قاعدة الهرم الإداري لأي منظمة وإنما جهداً فكرياً في نفس المنظمة ويشمل الهيئة الوسطى والعليا والتي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها ودرجتها في الهرم الإداري وتتمثل النشاطات في التأطير والإشراف والتحكم وكل هذه المهام تتطلب نمط الإنجاز خاص حسب الوظيفة إلى يشغلها العامل.

¹ -حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص14.

² - احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، المكتب الجامعي الحديث، بيروت، 1999، ص50.

2.3. أنواع الأداء:

1.2.3. مجموع النشاطات الروتينية:

والتي تتميز بكونها نشاطات متكررة وإنها تؤدي جهد أدنى من التفكير¹ كما إن لها حلولاً جاهزة ومتفق عليها يؤديها اغلب الأفراد بنفس درجة النجاح.

2.2.3. مجموع النشاطات المتعلقة بحل المشاكل:

وتتمثل في الإجراءات التي يتخذها العامل لمواجهة المشاكل وحلها وهذه الإجراءات تتطلب قدرات ومهارات عالية نسبياً وتكون هذه المشاكل عادة لا تملك حلول جاهزة وتتميز بأنها غير متكررة فهي تتطلب الخبرة المهنية والدراسة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهد كبير².

3.2.3. مجموع النشاطات الإبداعية:

وهي نشاطات مرتبطة بنظام الابتكار والاختراع مثل اختراع أنظمة وأساليب أكثر كفاءة في التسيير أو رسم إستراتيجية سليمة للعمل وخصائص هذه النشاطات هي:

- تتطلب وقت وجد كبير.
- مهارة عالية وخبرة كبيرة والتحكم في المعرفة.
- لا يستطيع كل فرد انجاز هذه النشاطات بنجاح وذلك لعدم توفر القدرة على الإبداع والابتكار³.

3.3. خصائص وأهداف التقييم:

1.3.3. خصائص التقييم:

تميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الهدف أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.

¹ - حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص 31.

² - نفس المرجع، ص 32، 33.

- الثبات أي إن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا أي استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.

- الحساسية أي قدرة الأداء على التمييز.
- الشمولية أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
- الموضوعية أي أنها تتجنب الذاتية.
- البساطة أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط¹.

2.3.3. أهداف تقييم الأداء:

لا يعتبر تقييم الأداء هدفا في حد ذاته و إنما هو وسيلة لبلوغ الهدف و ينحصر هذا الهدف في التعرف و الحكم على مدى فعالية المنظمة أو قياس إنتاجيتها من جهة و إلى خدمة الأفراد ذاتهم من جهة أخرى أي هناك ارتباط بين الفرد و أهدافه داخل المنظمة². ويمكن ذكر أهم أهداف تقييم الأداء على النحو التالي:

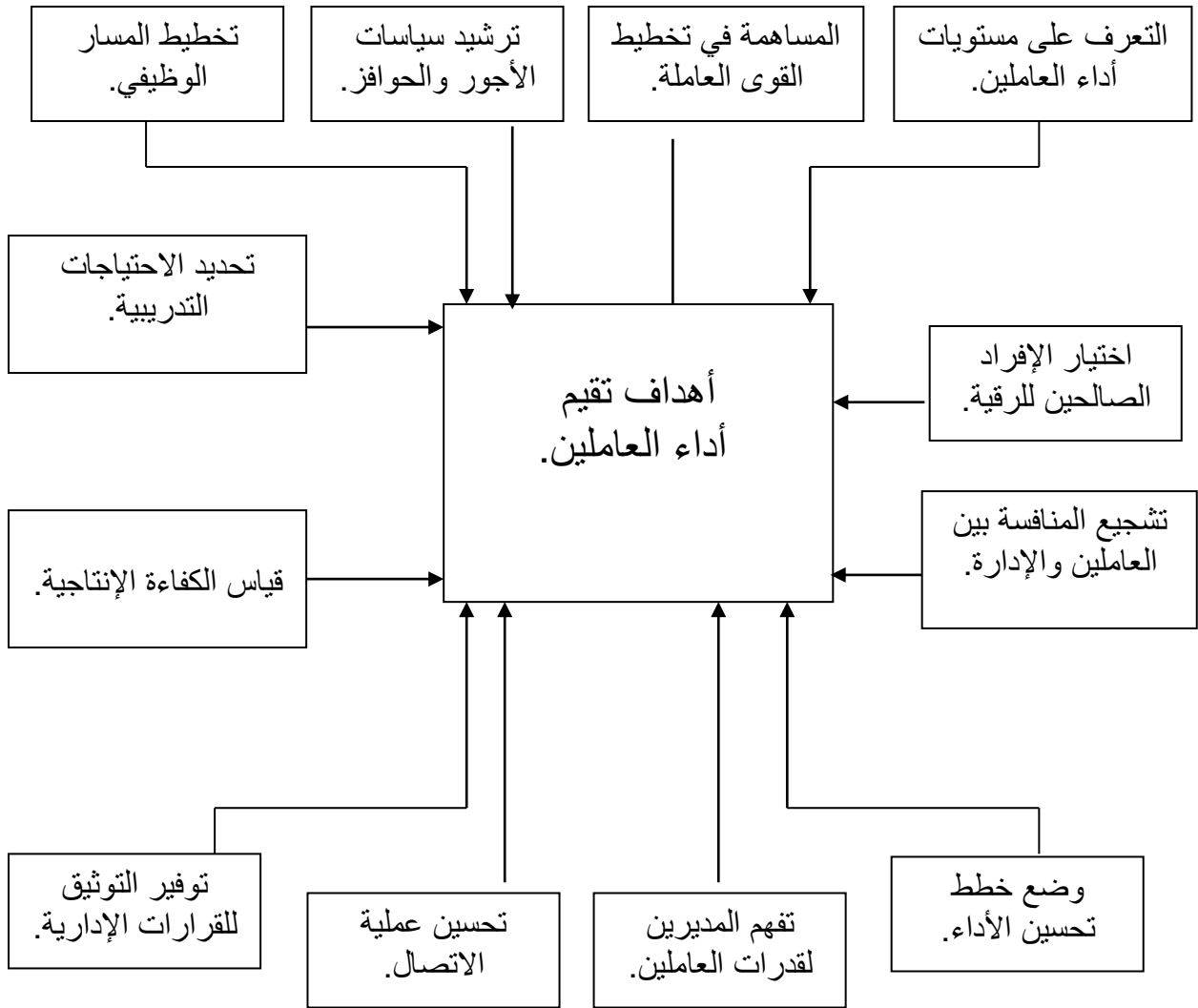
- قياس كفاءة أداء العاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.
- تحديد القدر اللازم من التدريب وتسهيل مهمة تقسيم البرامج التدريبية.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الانفصال.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية للأفراد الصالحين.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات³.

¹ - يوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار العرب للطباعة و النشر، وهران الجزائر، دون سنة، ص63.

² - عاطف عبيد: الدراسة العلمية و العملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص545.

³ - زهير ثابت: كيف تقيم اداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص89، 87.

شكل رقم 03 : يوضح أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة العمال، المكتب العربي

الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 482.

4.3. محددات وطرق قياس الأداء:

1.4.3. محددات الأداء:

يختلف أداء الأفراد بعضهم ببعض باختلاف العناصر التي حدد مستوى أدائهم والإمكانيات التي تتوافر لديهم والتي تتمثل في: الدافعية، القدرات والمهارات ، إدراك الدور والمكانة.

1.1.4.3. الدافعية:

تعود كلمة الدافعية في الأصل إلى الكلمة اللاتينية أي يحرك أو يدفع ثم أخذ¹ المعنى يتسع ليتمحور حول رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وعليه يظهر أن الدافعية تمثل القوة التي تحرك وتسير الفرد من أجل تأدية العمل، فالدافعية تعبر عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة خارجية.

وتعتبر الدافعية المحدد الرسمي للأداء إذ تعبر عن الرغبات والحاجات التي تشير وتوجه سلوك الفرد نحو اتجاه أو هدف معين كما تمثل نتائج لعمليات داخلية أو خارجية تثير حماس وإصرار الفرد لقيامه بعمل معين وتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال مزاولته لمختلف أنواع السلوك كما أن الدافعية ذات طابع قصدي أي أن العامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فإن ذلك يكون بناء على اختياره وبالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي².

2.1.4.3. القدرات والمهارات:

الإمكانيات التي تتوافر لدى الأفراد ويتفوقون فيها بحيث تؤهلهم لشغل الوظيفة والاستمرار وفقا لما تتطلبه تلك القدرات أو الكفاءات.

« إذ يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له»³.

¹ - عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف :مرجع سابق،ص482.

² -كامل محمد محمد عويضة: القدرات العقلية في علم النفس، دار الكتب العلمية،بيروت،دون سنة،ص639.

³ - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،رؤية مستقبلية،الاسكندرية،مصر،1999/2000،ص125.

3.1.4.3. إدراك الدور و المكانة :

هو الاتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل، فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامها تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة¹.

فمفهوم الدور و المكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك: "وهو عامل أساسي في تحديد عملية تحول الجهد إلى أداء حسن وذلك لان التحديد الخاطئ للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن هدفه الأساسي مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء ولهذا السبب فان تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب"².

إن المكانة الرسمية للفرد تحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة، إنما مكانته الوظيفية فتحدد بطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به، حيث إن رغبته في الحصول على مكانة عالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه³.

إن اهتمام الفرد الرائد بمكانته في المنظمة يؤدي إلى ما يسمى بقلق المكانة وسببها الخوف من فقدان المكانة الحالية، وبطول الوقت يؤثر على مستوى أدائه سلبيا وكلما زاد قلق الفرد على مكانته زاد التأثير السلبي على فعاليته⁴.

¹ - محمد علي شهاب: السلوك الانساني في التنظيم، كلية التجارة، القاهرة، دون سنة، ص198.

² - نفس المرجع، ص201.

³ - حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص43.

⁴ - نفس المرجع، ص45.

محددات الأداء:

جدول رقم 05 : يمثل محددات الأداء.

الدافع الفردى عن العمل	مناخ العمل	الرضا الاستياء العام عن العمل	القدرة	الأداء
قوى	مشبع	رضا العامل	عالية	مرتفع
قوى	للحاجات	عن العمل	عالية	فوق
ضعيف	غير مشبع	شعور محايد	عالية	المتوسط.
قوى	للحاجات	عن العمل	منخفضة	فوق
ضعيف	شبع للحاجات	شعور محايد	عالية	المتوسط.
قوى	شبع للحاجات	عن العمل	منخفضة	متوسط
ضعيف	غير شبع	رضا العامل	منخفضة	.
ضعيف	للحاجات	عن العمل	منخفضة	متوسط
	غير مشبع	استياء		.
	للحاجات	العامل من العمل		أقل
	مشبع	شعور محايد		من
	للحاجات	من العمل		المتوسط.
	غير مشبع	شعور محايد		أقل
	للحاجات	من العمل		من
		استياء		المتوسط.
		العامل من العمل		منخفضة.

المصدر: حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص45.

4.1.4.3. نظام محددات الأداء:

يعبر هذا النظام نموذجاً متكاملًا يصلح لشرح محددات الأداء بصورة شاملة ويرجع هذا التكامل إلى عاملين وهما، تحديد محددات الأداء وإيضاح طبيعة التفاعل بينهما¹، ومصلحة التفاعل بين دافع الفرد على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

2.4.3. طرق قياس الأداء:

1.2.4.3. مفهوم قياس الأداء:

تعد عملية قياس الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة « ففي طريق القياس تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تقدمها سواء كانت سياسات استقطاب أو سياسات التدريب التطوير والمتابعة لمواردها البشرية»² حيث أن عملية قياس الأداء للفرد أو العامل يمكنه من التعرف على نقاط الضعف والقوة، فيعممه إلى تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتعتبر هذه العملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة أو الرئيس إلى آخر موظف، ويشير قياس الأداء إلى الحصول على حقائق وبيانات تحدد عن الأداء بحيث « أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطاء قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك العامل من خلال قيامه بالعمل»³ أي تقدير مستوى كفاءة العامل الفنية ومدى استعداده لتحسين وتطوير الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.

2.2.4.3. أهمية قياس الأداء:

- اختيار العامل المناسب لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلات وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

¹ - خالد عبد الرحمن الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 1999، ص82.

² - منصور احمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، 1979، ص320.

³ - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الافراد، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، بيروت العربية، الدار الجامعية، 1991، ص179.

- مساعدة العمال على تنمية قدراتهم ومهاراتهم واستعداداتهم.
- الزيادة في الرضا عند العمال على عملهم بحيث قياس الأداء يعطي للعامل بيانات تحدد أدائه إذ يتعرف على نقاط الضعف والقوة... وهذه المعرفة تحقق لده خلال اتصاله مع نظرائه من العمال¹.
- الزيادة في الدافعية وهذا عندما يحدث لديهم ما ليس بالرضا عن العمل فيدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فنجد أن برنامج قياس الأداء يهتم بالعامل والظروف الطبيعية المحيطة به في مكان العمل التي تؤثر بدورها على قدراته في الأداء.
- تهدف عملية قياس الأداء إلى اكتشاف الأخطاء والنقائص والعمل على تجنبها فمن خلالها نستطيع الحكم على مدى نجاح سياسة اختيار الموظف وهذا إذا كان مناسباً لوظيفته أم لا، من خلال قياس أدائه.
- تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالاتصال فيما بينهم لتحديد الأهداف المرجوة شكل مشترك ويتم العمل سوية بين الاثنين مما يؤدي إلى تعميق العلاقة بينهما ويخلق الشعور بالثقة إذ يحسون أنهم يعملون في فريق واحد، وينعكس هذا التحديد المشترك للأهداف لأنه سيتولد لديه شعور بأنه يحقق ذاته من خلال تحقيق الأهداف المحددة وهذا بالاتصال مع غيره والاشتراك معهم فقد تساهم مشاركة الرئيس ومسئوليّه في تحقيق الرضا والمسؤولية، فيدفعهم ذلك إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص².
- تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتنبؤ بالأداء المستقبلي حيث إن قياس الأداء يقوم أساساً على المداخل لاتخاذ القرارات نحو توفير الوسائل المتطورة للاتصال التي تساعد الرؤساء وتسهل عملهم في توجيه وتطوير أداء المرؤوسين وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء العمال وهذا ما يسمى بالتخطيط للأداء المستقبلي³.

¹ - شوقي عبد الله: سياسة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، 1988، ص 154.

² - عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 179.

³ - حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص 34.

3.2.4.3. طرق قياس الأداء:

هناك علاقة بين الأداء وقياسه إذ أن قياس الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه إذ يقاس الأداء من زاويتين:

- قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي.

- قياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي.

ويتم قياس الأداء الفعلي بتقييم أداء الفرد من خلال النتائج التي توصل إليها عند انجاز عمل معين خلال فترة زمنية معينة وذلك بمقارنة النتائج المتحصل عليها بالنتائج المتوقعة والحكم على الأداء إنما بأنه مرتفع أو منخفض ومن أساليب قياس الأداء النمطي التالي¹:

- دراسات العمل:

وهي تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والزمن وتعني هذه الدراسات بتحليل العمل إلى جزئياته بحيث يتم دراسة كل جزء وفقا لكمية الوقت المناسب التي يتطلبها الأداء. إلا أن هذا النوع من الدراسات يصلح للتطبيق على المصانع والورشات لكن يمكن إن يطبق على المنظمات الإدارية لكن بطريقة مختلفة عن المصنع مثلا نرى شكل الاتصال بين مختلف المصانع فعدم توفير وسائل الاتصال في المكتب تدفع بالفرد إلى التنقل شخصيا لقضاء مصلحته والعكس صحيح، فوجود وسائل الاتصال تسهل على الفرد مهنته وتختصر الوقت وتعب التنقل وكذلك نظام سير المعلومات يستطيع أداء مهامه بطريقة ناجحة على عكس ذلك عند فقدانه للمعلومات أو عدم وصولها في وقتها فهذا يعرقل نشاطه ويؤثر سلبا على أدائه بالإضافة إلى مشاكل وعراقيل أخرى ومحفزات على العمل في المنظمة الإدارية ولنجاح هذه الدراسة يجب مراعاة ما يلي:

- يجب أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوي القدرات والمهارات.

¹ -حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص35.

- يجب أن يكون الأفراد موضع الدراسة مناسباً فكلما قل العدد كلما كان من العسير الاعتماد على صدق النتائج والعكس صحيح.
- أن تتم الدراسة على فترات زمنية طويلة نسبياً حتى يتمكن تخلص النتائج من المؤثرات العارضة والتي قد تؤثر على الأداء.
- أن تتم الدراسة تحت نفس ظروف العمل العادية.
- أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز مادية عادية تربط بمعايير الأداء النمطية المتوقع الوصول إليها وتأكيد هذه الحقيقة للعاملين.
- **الإحصاءات الداخلية:**

وتهتم بالجانب الكمي، وهو ما يعرف بالدراسة الإحصائية الداخلية والتي يجب ان تراعى عند دراستها المقومات التالية:

- جمع البيانات في فترة زمنية محدودة نسبياً.
- تغطية النقائص وتفصيل البيانات من الشوائب المقلقة بظروف العمل غير المادية.
- تحليل البيانات تحليلاً صحيحاً وسليماً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.
- تقييم النتائج تقييماً موضوعياً قبل استخدامها.

- **الإحصاءات الخارجية:**

إذا لم تتوفر للتنظيم الإحصائيات الداخلية المطلوبة لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات المتعلقة به، فإنه يمكن الاعتماد في هذه الحالة على بعض المؤثرات الإحصائية الخارجية والمتعلقة بالتنظيمات المماثلة، بحيث أنه حتى في حالة وجود وتوفير الإحصاءات الداخلية، قد تلجأ الإدارة إلى مقارنتها بالإحصاءات الخارجية لمنظمات الأخرى الرائدة في مجال النشاط الاقتصادي المحدد حتى تكون مقاييس الأداء أكثر جدية وفاعلية¹.

¹ - حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص 35.

هذا بالنسبة لأساليب قياس الأداء النمطي إنما الأداء الفعلي فيشمل المنظمة المتوسطة على مقياس الأداء حيث إن ارتفاع الأداء عن هذه المنطقة دليل على إن الأداء جيدا وممتاز وإذا انخفض عنه فهذا دليل على ضعف وقصور في الأداء كما هو موضح في الشكل الآتي¹:

نموذج يمثل مقياس الأداء

ممتاز	جيد جدا	جيد	فوق المتوسط	متوسط	تحت المتوسط	ضعيف	ضعيف جدا
-------	---------	-----	-------------	-------	-------------	------	----------

شكل رقم 04: يوضح كيفية وضع مقاييس الأداء.



المصدر: احمد قطامين، مهدي حسن زويلف: الرقابة الإدارية مدخل كمي، عمان، دار الخشب، دون طبعة، 1995، ص 368.

¹ - مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 37.

إن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج جيدة وإيجابية لإنتاجية العمل، إذ يلتزم على القائمون بعمليات القياس المختلفة دراسة الكيفية الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويوضح الشكل أعلاه خطوات قياس الأداء أو العمل والمراحل الضرورية التي لا بد من إتباعها. « إذ لابد من الاختيار وتسجيل البيانات واختيارها انتقاداً وقياس كمية العمل المستعملة باستخدام احد تلك الطرق لقياس العمل»¹

وهناك عدة نقاط هامة يجب أن تراعى عند عملية القياس:

- يجب أن تكون خطة العمل واضحة لجميع المشاركين في هذه المجموعة.
- كذلك يجب أن يكون وضحا لديها وبشكل تفصيلي طريقة عمل المؤسسة.
- ضرورة تسهيل الاتصال بين أعضائها.
- ضرورة أن تضم هذه المجموعة ما يمكن من الخبرات اللازمة لإتمام عملية القياس.
- يجب اختيار عناصر المجموعة اختياراً دقيقاً².
- وسائل القياس:

للقياس الأدائي وسائل رئيسية يتفرع منها باقي الوسائل الفرعية وهذه الوسائل الرئيسية هي:

القياس الحسابي:

وهو الوسيلة الشهيرة للقياس حيث يعتمد القائم بالقياس فيه إلى الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية ونقد الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معايير وسهولة الحصول عليه ولكنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

¹ - احمد قطامين، مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص 368.

² - <http://www.hrm-group.com/modules.php?name.date.24.11.2014.11h>

قياس الاتجاهات:

وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين ومدى قناعاتهم بالعمل والانجاز وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

القياس الرمزي:

وهو وسيلة من وسائل القياس فتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوط بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظرة المسؤولين، وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أوفي خطوات التقييم المتقدمة.

5.3. معايير وأهداف الأداء:

1.5.3. معايير الأداء:

تساعد معايير الأداء على تعريف العاملين والموظفين بالمنظمة بما هو مطلوب منهم بخصوص الأهداف الموجودة وهذا بحصول الرؤساء على أداء مرضي، بحيث تكون هذه المعايير معدة مسبقا كما أن المسؤولين يقوم بتقييم كل عاملو تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1.1.5.3. الصدق في القياس:

عندما يجري تصميم المقياس فإنه يجب التأكد من أحد الجوانب التي يحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفعالية والكفاءة المطلوبين لأداء العامل لعمله، وإن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها الأداء الكافي للعمل¹.

وهناك حالتان يكون بينهما القياس غير صادق وهما كالتالي:

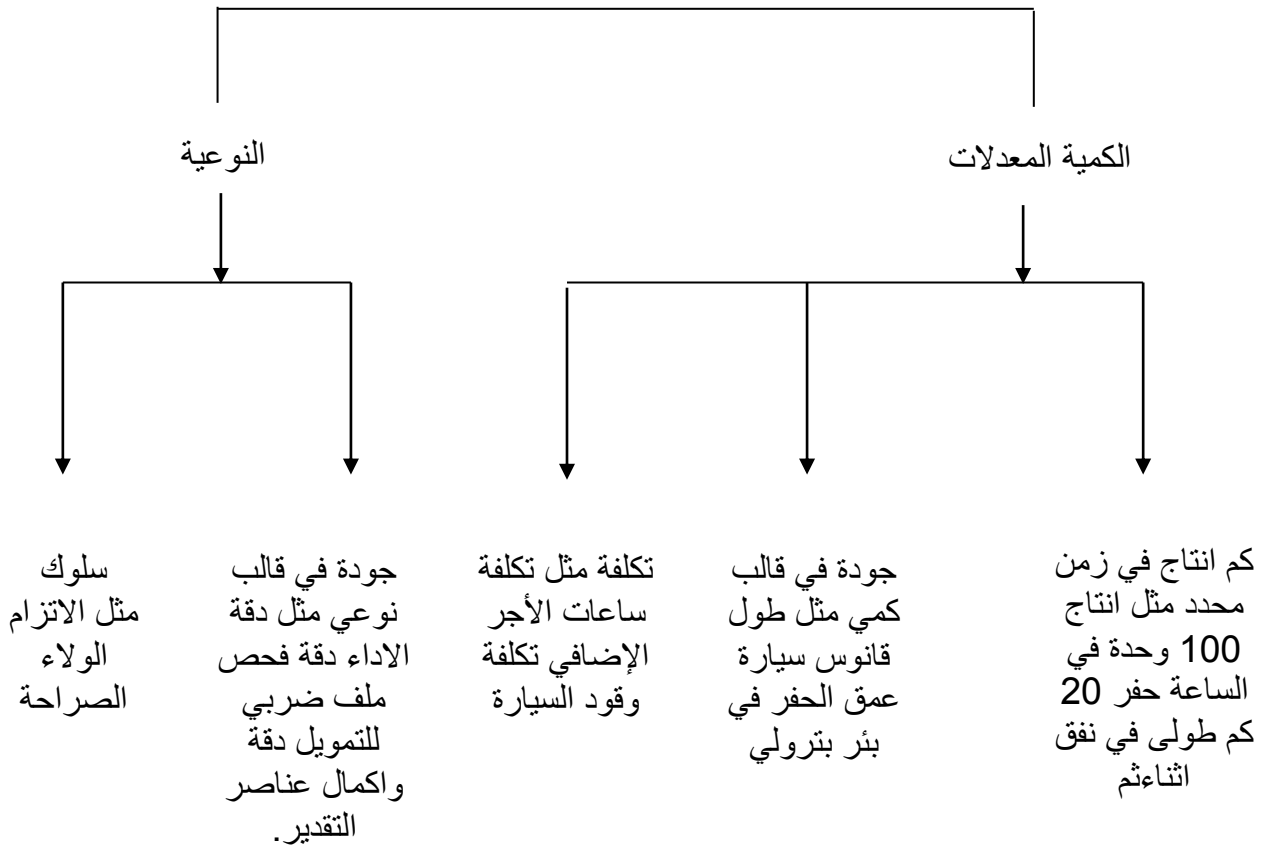
- في حالة عدم احتواء القياس على العوامل الأساسية في الأداء وهنا يكون خطأ يعرف بقصور الأداء أي عدم احتواء الأداء على جوانب مهمة.

¹ - صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 90.

- في حالة احتواء القياس على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا يعتبر خطأ يعرف بتلوث القياس¹.

- أي أن المؤثرات الخارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل، ولهذا لا يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية قياس الأداء.

شكل رقم 05: يوضح تصنيف معايير الأداء.



المصدر: احمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، من منظور القرن الحادي و العشرين،
جامعة الإسكندرية، القاهرة، 2000، ص338.

¹ - خالد عبد الرحمان الهيثي: مرجع سابق، ص180.

2.1.5.3. الثبات:

يشير الثبات في القياس إلى: « حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون الأداء مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.¹»

3.1.5.3. التمييز:

يقصد بالتمييز مدى قدرة القياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء وذلك بإتاحة المجال لتقدير الفروقات بين أداء الأفراد المختلفين مهما كانت مستويات أدائهم ضئيلة.

4.1.5.3. الموضوعية:

على الرؤساء أو المشرفين عند قيامهم بعملية قياس الأداء أن يتجنبوا الذاتية في التقييم والتي غالباً ما لا تكون نتيجة أو سبب القرابة والصداقة والعاطفة وغيرها من الأساليب الأخرى التي تجعل عملية القياس بعيدة عن الموضوعية وهذا ما يسمى بالتحيز الشخصي.²

2.5.3. أهداف الأداء:

تعتبر أهداف الأداء على النتائج التي يحققها الفرد، أي عن مدى فشله أو نجاحه في تحقيقها وتتمثل هذه الأهداف في قيام الفرد بسلوكيات يعتقد أنها ضرورية لانجاز مهامه التي يتطلبها نوع العمل الذي يشغله وذلك من أجل الوصول إلى نتيجة تحدد مستوى الأداء وتقييم من خلالها سلوكيات الفرد ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى المجموعات الآلية:

1.2.5.3. مجموعة الأهداف الروتينية:

وهي تلك العمليات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد يومياً وبنفس الكيفية وتتميز بالخصائص التالية:

- التكرار.

¹ - بوقلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار العرب للطباعة والنشر، الجزائر، دون سنة، ص51.

² - نفس المرجع، ص52.

- تأدية هذه الأهداف دون تفكير.
- يؤديها اغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا ومهما اختلفت قدراتهم.
- تحتاج إلى المهارة والخبرة¹.

2.2.5.3. مجموعة الأهداف المقلقة بحل المشاكل:

من خصائص هذه الأهداف:

- تحتاج إلى الوقت والجهد الكبير.
- تتطلب القدرة والدراسة والخبرة العلمية.
- هذه الأهداف غير متكررة نسبيا.
- ليست لها حلول جاهزة.
- اختلاف أداء الأفراد وتخصيص كل واحد في كيفية علاجها.

3.2.5.3. مجموعة الأهداف الخلاقة:

- من خصائص أهداف هذه المجموعة ما يلي:
- تتطلب حدا أقصى من الوقت والجهد.
- تتطلب حدا أقصى من المهارة والمعرفة والخبرة العالية.
- لا يستطيع كل فرد انجاز هذه الأهداف بنجاح وذلك لعدم توفر القدرة على الابتكار والاختراع.

تتطلب هذه الأهداف قدرة علمية عالية لانجاز الأعمال إذ ليس بإمكان أي فرد في المنظمة تحقيق هذه الأهداف فالفرد الذي توكل إليه مهمة القيام بهذه الأهداف يتميز بمواصفات خاصة إذ يجب أن تكون لديه القدرة على اكتشاف طرق وأساليب جديدة وفعالة تخدم المنظمة، وهذا يتطلب من الفرد مهارات وطاقات وإمكانيات فردية وعلمية فائقة للوصول إلى الهدف المطلوب بشكل جيد وأداء حسن وبالتالي أداء المنظمة².

¹ - حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص35.

² - نفس المرجع، ص33.

6.3. العوامل المؤثرة في الأداء ومعوقاته:

1.6.3. العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل نابعة من ذاته أو من المحيط الوظيفي الذي يعمل فيه وتعمل هذه المؤثرات جميعها وبدرجات متفاوتة حيث تتفاعل فيما بينها مؤثرة بذلك على أداء الفرد.

وتظهر أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

1.1.6.3. عوامل متعلقة بالموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات واستعدادات.

2.1.6.3. عوامل متعلقة بالوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه¹.

3.1.6.3. عوامل متعلقة بالبيئة: ويقصد بالبيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

4.1.6.3. العوامل الأساسية للأداء الايجابي:

تتمثل أهم عوامل الأداء الايجابي فيما يلي:

1. التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهمة واللازمة للقيام بالعمل مثل طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد انجاز هذه المهمة وموقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة نوعية معايير ومقاييس العمل.

2. الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ العامل المحدد في عمله ويتم توجيه ونصح المقصر المهمل.

¹ - حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص35.

3. دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطيع العامل أو الموظف القيام بما أكل له من أعمال شل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب أو أية معوقات أخرى.

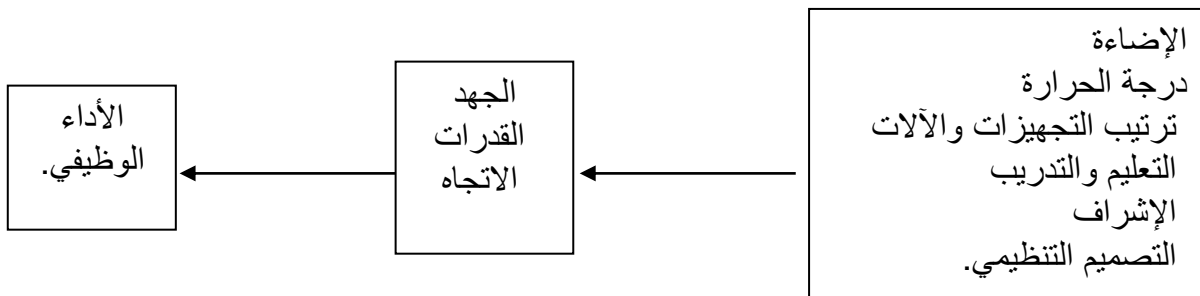
4. التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال حيث إن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعملهم في السنوات القادمة¹.

2.6.3. معوقات الأداء:

تتمثل أكثر عوائق الأداء شيوعاً فيما يلي:

- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون بين الأفراد وتأثير نمط الإشراف، الحرارة، والإضاءة.
- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.
- نقص في الطلبات على وقت الفرد أو العكس.
- نقص التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لقدرات الفرد.

شكل رقم 06: مساهمة العوامل المادية وغير المادية في الأداء الوظيفي.



المصدر: عبد الله بن حسن عساف العساف: علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء

الوظيفي، مرجع سابق، ص76.

¹ - عبد الله بن حسن عساف العساف: نفس المرجع، ص77.

إن توفير الشروط المادية في مجال العمل له أهميته حيث أن سير العمل وعدم توقفه وسرعته في مجال العمل الإداري يتوقف أيضا على مدى توفر الإمكانيات المادية والتجهيزات مع تلاؤمها وعدد الوحدات والأفراد فيها، ونقصها يؤدي إلى الرجوع إلى العمل اليدوي التقليدي مع العرقلة والتماطل في أداء المهام وتقديم الخدمات سواء للعمال أو المرؤوسين.

ويبقى الجانب المادي عاملا واحدا من عوامل أداء العمل، إذ يتوقف الأداء في المنظمات على

مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية حيث يمكن توضيحه في العلاقة التالية¹:

الأداء: القدرة × الرغبة × الحافز × المناخ التنظيمي × القيادة.

7.3. سلوك الأداء:

تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة إنما نوعية الجهد فيعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

إن سلوك الأداء أيا كان الفرد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون سلوكا

مستترا ضمنيا فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجا مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله أو مثل التصرفات الظاهرة لرجل ففي مقابلته للعملاء². فالأداء يرتبط إذا بتحقيق مستويات مختلفة للمهام

¹ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2001، ص211.

² - احمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الادارية، بيروت، 1989، ص34.

المطلوب انجازها وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد¹.

8.3. أنواع و مستويات التقييم و شروط نجاحه :

1.8.3. أنواع التقييم : للتقييم نوعان : تقييم نوعي و تقييم كمي .

1.1.8.3. التقييم النوعي : يعتمد على كتابة انطباعات و صفة لواقع المؤسسة حيث

يقوم المشاركون في التقييم يملأ النموذج الخاص إنما بمفرده أو عن طريق مقابلة شخصية معه يجيب خلالها عن التساؤلات .

2.1.8.3. التقييم الكمي : ويعتمد على أرقام إحصائية و قياسية تدل على واقع المؤسسة ،

إذا يقوم المشارك في التقييم يملأ النموذج الخاص بمفرده . وتحتوي الاستبانة على نفس الأسئلة و لكن شكل

تفصيلي أكثر ومضاعفة صياغة يمكن قياسها ، إذا أن إتمام كل سؤال ذاك درجة تبدأ (1، 5).

2.8.3. مستويات التقييم : تساعد معايير الأداء عموماً في إجراء التقييم على ثلاثة مستويات مختلفة هي :

1.2.8.3. تقييم الأداء الذاتي : ذلك معرفة المسئول عن مركز المسؤولية الخاصة به ، وتصحيح أخطائه ، وتحيط مستوى أدائه².

2.2.8.3. تقييم أداء الإدارة التنفيذية : ويتم ذلك بواسطة المستويات الإدارية الأعلى للتعرف على مدى جودة أداء المسئولين عن مراكز المسؤولية والإدارة التنفيذية في تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ - مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص111.

² - محمد اكرم العدلوني: العمل المؤسسي، قرطبة الانتاج الفني، شركة الايداع الخليجي، دار بن خدم للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، دون طبعة، 2002، ص190، 189.

3.2.8.3. تقييم أداء الأنشطة : و يتم ذلك بواسطة الإدارة العليا للتعرف على مدى جودة أداء الأنشطة و إنجاز مهام مختلفة للتعرف على مدى كفاءتها و فعاليتها في المساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

3.8.3. شروط نجاح عملية التقييم:

- يجب توضيح الأهداف و الإلمام المكلف بها من يراد تقييمها.
- يجب دراسة و ملاحظة كافة العناصر المتعلقة بالشخص المعنى بالتقييم و التي تحديدها بدقة و ذلك وذلك في علية التقييم.
- مراعاة تكرار عملية التقييم ومراعاة تنوع عناصر التقييم حتى تشمل كافة الجوانب الشخصية المعنيين.
- ارتباط عملية التقييم بفكرة التقييم من اجل الإصلاح والتطوير وتحسين الأداء² وليس كأسلوب لمنع الحوافز والمكافآت.

9.3. أساليب وطرق تنمية فعالية تقييم الأداء:

1.9.3. العوامل المؤثرة في عملية التقييم:

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- 1.1.9.3. خصائص المشرف:** ويعني بها الخصائص الذاتية والتي تؤثر على عملية التقييم التي يقوم بها كالأفكار المسبقة حول الفئات المعينة من العمر أو التحيز ضد الشباب وغير ذلك من الاتجاهات والخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا على عملية التقييم.
- 2.1.9.3. خصائص المقيم:** فقد يتأثر المقيم إثناء تقييمه للموظفين شلا: بعض الخصائص الجسمية والسلوكية لهؤلاء أو التأثير بالمظهر الخارجي والهندام الجنس، السن، المستوى الثقافي وغيرها.

¹ - عز الدين القبيقي: دور المحاسبة التحليلية في تحسين الاداء بالمؤسسة، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص95.

² - عبد الله بن حسن عساف العساف: مرجع سابق، ص93.

3.1.9.3. خصائص المركز: حيث تعد المناصب ومركز، المسؤولية العليا، مناصب

صعبة التقييم إذ إن

المشرف أثناء عملية التقييم يتأثر بقوة المركز وبالتالي يقيمه حسب طبيعة المصب فيعطي الذي يشغله نقاطاً أعلى مما يستحق.

4.1.9.3. أداة التقييم: فقد تؤثر أداة التقييم، المستعملة إذ وجد شلا التقييم بالمقاييس

الترتيبية فقد يؤدي إلى الشامل في التقييم.

5.1.9.3. تطوير المقياس: يعي تطوير المقياس مدى مشاركة المقيم في وضع أداة للتقييم

أو المقياس الذي تبنى عليه عملية التقييم.

6.1.9.3. صيرورة التقييم: تغلق ببعض العوامل المرتبطة بصيرورة التقييم كحدوث عملية

التقييم مدة واحدة في السنة أو استغراق عملية التقييم لمجموع نصف النشاطات السنوي أي ترتبط بالوقت الزمني لعملية التقييم¹.

7.1.9.3. تحليل البيانات: ويمكن هذا العنصر في طريقة تحليل البيانات التي تتأثر وفق

الإجابات على الأسئلة المدرجة لعملية التقييم وتعتبر طريقة البيانات المختارة إلى جانب باقي العوامل المشار إليها تعتبر مؤثرة إلى حد ما في عملية التقييم ولذا يجب الانتباه إلى هذه العوامل واخذ الحذر من سلبياتها قصد الرفع من مصداقية التقييم.

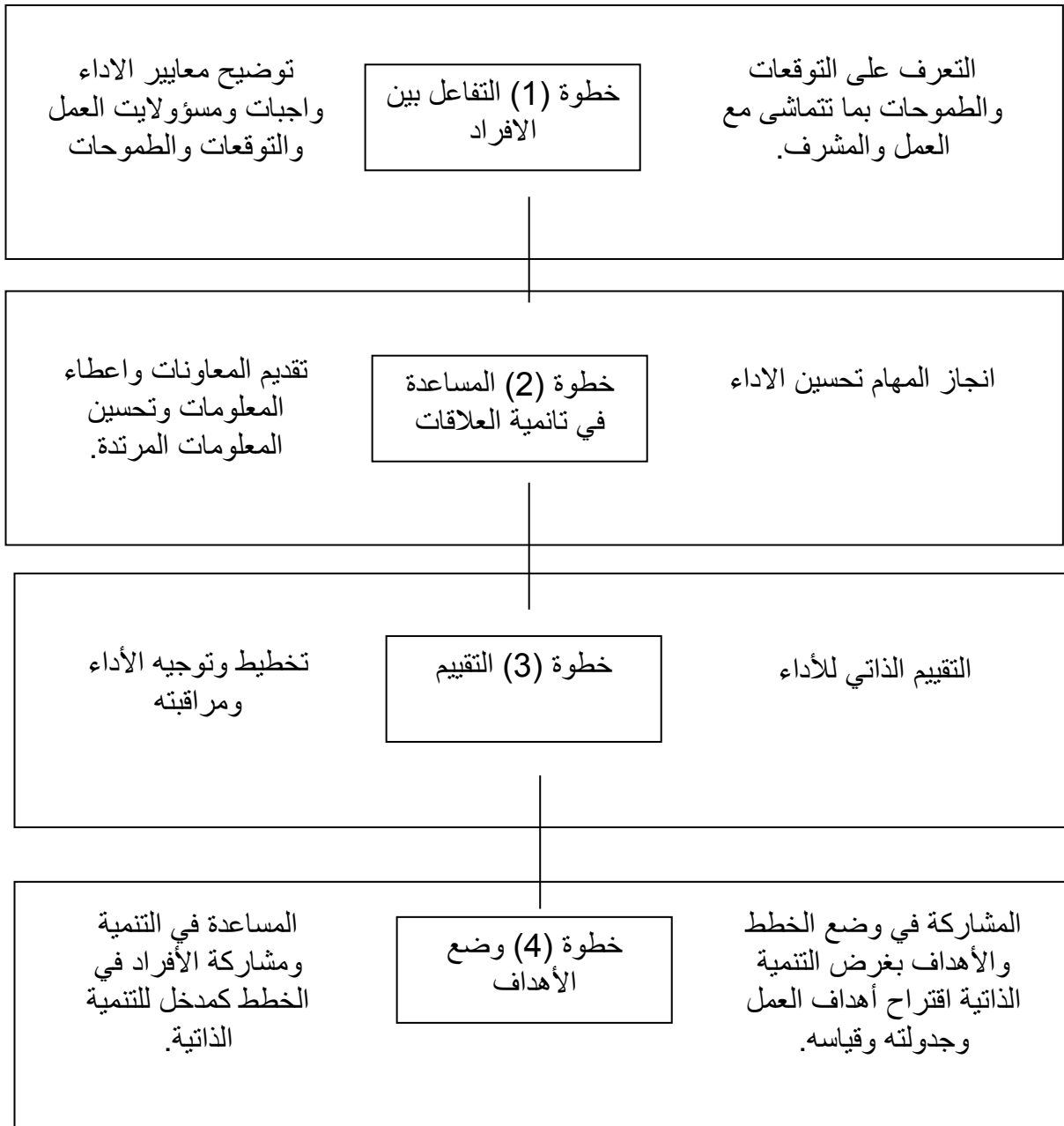
2.9.3. أساليب وطرق تنمية فاعلية الأداء:

- تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقنيات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.
- تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.
- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم².

¹ - اندروري سيزلافي والاس: السلوك التنظيمي و الاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة الرياض، السعودية، 1999، ص380.

² - عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص386، 380.

شكل رقم 07: نموذج لعملية تقييم الأداء.



المصدر: عبد الغفار حنفي، نفس المرجع، ص 390.

10.3. بعض النظريات في علم اجتماع التنظيم التي تناولت موضوع الأداء:

انطلق اتجاه أول من تفسير السمات البيانية والعمليات الاجتماعية المميزة للتنظيمات كموضوع لاهتماماتهم ومال اتجاه ثاني إلى الإلتزام بسلوك الفرد داخل سياق التنظيم والنظر إلى التنظيم باعتباره بيئة لها أثرها على العمليات السيكلوجية كما تنعكس على سلوك الأفراد

وركز اتجاه ثالث على التنظيم باعتباره وحدة للدراسة ووحدة في نسق العلاقات الأكبر ويتجه فيه البحث إلى دراسة العلاقة بين تنظيم معين والبيئة الثقافية أو التنظيمية التي يوجد فيها¹ واسهم في الاتجاه السلوكي بمجموعة من علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيين الذين بادروا بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم بإسنادها إلى القواعد الرسمية والقيم السائدة في المجتمع مبينة فكرة النسق ودراسة الوازن في النسق الذي يستند على ممارسة ميكانيزمات الضبط الاجتماعي المتمثل في نظام المكافآت وقواعد الجزاءات المحققة للانتقال بين أعضاء الجماعة استنادا إلى هذا الإطار حاولت الدراسات الكشف عن بعض جوانب السلوك التنظيمي وقدم كل من إسهامات في نظرية التنظيم مستنديين إلى دراسة التفاعل الاجتماعي والتأكيد على ضرورة دراسة نظرية التنظيم لعواطف الأفراد ونشاطاتهم للتعرف على مدى تأثيرها في نشاطاتهم وأدائهم في العمل، ومع تطور علم النفس اتجهت الدراسات النفسية الاجتماعية للتنظيمات إلى دراسة أعضاء التنظيم أخذا في اعتبارها الحاجات والدوافع الشخصية للأفراد².

1.10.3. النظرية السلوكية:

أشار "ريتشارد" سكوت إلى كل من العمال والمديرين والعملاء بمفهوم المشاركين الذين تربطهم علاقات متباينة بالتنظيم ويشار كون فيه مقابل ما يقدمه لهم من إغراءات مادية مباشرة وغير مباشرة ولفهم سلوك الفرد المشارك في التنظيم يتطلب كشف ومعرفة الجماعة التي يسعى إليها كمعيار لتحديد سلوكا ته ودوافعه داخل التنظيم³.

تناول "راون وبينس" القيادة باعتبارها القوة على التأثير في الآخرين من خلال القدرة على توقيع الجزاءات على الأفراد لبلوغ السلوكيات المرغوب فيها.

¹ - علي عبد الرزاق الجلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، دون طبعة، 1999، ص37.

² - السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، دون طبعة، 1994، ص127.

³ - علي عبد الرزاق الجلي: مرجع سابق، ص69، 60.

أما "ماك جري جوز" فقد انتهى هذا الأخير إلى أربعة مسلمات على ضوء النتائج الميدانية للبحوث في مجال التنظيم خصائص القائد اتجاهات وحاجات الأفراد خصائص التنظيم الوسط الاقتصاد والاجتماعي للتنظيم ويرى "ماك جري جوز" إن القيادة علاقة اعتماد بين الرئيس والمرووسين تحقق إشباعا لحاجات الأفراد والشعور بالأمن من خلال ما يرفعه الجو الاجتماعي الملائم داخل التنظيم والمعرفة للنظام الثابت وركز "جريجوز" على خلق الظروف التي تحقق إشباعا للحاجات والأهداف وتحرك حماس الأفراد كمبدأ يصف اتجاهها جديدا في دراسة القيادة داخل التنظيم¹.

بينما اتجه "ديفيد" أمري إلى صياغة إطار تصوري يؤكد طريقة في القيادة الإدارية تمد بالوسائل العملية الفعالة تساهم في بلوغ أهداف التنظيم والعمل والأفراد معتبرا قيم الأمن والإسهام والشعور بالانتماء في مواقف العمل وكلما كان الإسهام في أهداف المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانجاز المسؤوليات، ترتب عنه إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات ورفع مستوى الإنتاجية والأداء².

الاتجاه التعاوني:

يرى "شيستر برنارد" في هذا الاتجاه إن التنظيم نظام لأوجه النشاط التعاونية المشتركة في تحقيق أهداف معينة وتعمل الإدارة على تحديد هذه الأهداف والموارد والمجهودات الضرورية ، ويركز برنارد على عملية الاتصالات ومدى أهميتها في تحقيق التعاون من خلال التشجيع والترغيب استنادا على المعنويات والحوافز التي يقدمها المشروع للعاملين مقابل مساهماتهم فيه³.

¹ - علي شريف عاطف محمد عبيد: مذكرات في نظريات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، دون طبعة، 1988، ص174.

² - نفس المرجع، ص174.

³ - علي عبد الرزاق جلبي: مرجع سابق، ص40.

2.10.3. النظرية البيروقراطية:

يعد ماكس فير في نظر علماء التنظيم أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة في التنظيمات ويعود ذلك لامتيازها بالاتساق المنطقي والصدق على مستوى الواقع الإغريقي. وتتطلب أسس البناء النظري السوسيولوجي الذي قدمه من مقولات بمعاني الأشياء والأفكار والأنماط المعيارية ودوافع الأفراد ترتب عن الاهتمام والدراسة لها والتحليل للوصول إلى صياغة نماذج مثالية استعان بها فير في وضع تصنيفات للفعل والعلاقات الاجتماعية والجماعة¹.

خلاصة الفصل:

إن الأداء وتقييم الأداء موضوع واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في بحث صغير والتقييم ذاته هو وسيلة وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ومستوى الأداء والانجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منها، من خلال برامج تكوين وتطوير من خلال المراقبة والإشراف وإصدار التعليمات الأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء وتقييم الأداء يجب إن يركز على معايير واضحة ومفهومة ويكون له مرجعين من خلال العمل المؤسسي والتوثيق للإجراءات والقوانين والتعليمات ولوائح العمل ومراجعة وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات والواجبات دون ازدواجية وتحديد الصلاحيات وأسلوب اتخاذ القرار والمشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوس لمزيد من التعاون والتنسيق والعمل كفريق لتحقيق الكفاية الإنتاجية وفي ظروف عمل مواتية تهيء للموظف بثبت عمل تساعده على تحقيق أعلى معدلات الانجاز الكمي والنوعي ولا بد .

¹ - علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سابق، ص41.

الفصل الرابع: القيادة والأداء.

تمهيد:

- 1.4. القيادة و الأداء في التنظيم
 - 2.4. عناصر القيادة
 - 3.4. أهمية القيادة
 - 4.4. وظائف القيادة
 - 5.4. مبادئ و أسس القيادة.
 - 6.4. نظريات القيادة المتعلقة بالأداء
 - 7.4. أنماط القيادة و أساليبها.
 - 8.4. محددات السلوك القيادي.
 - 9.4. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي.
 - 10.4. أساليب التأثير القيادي
 - 11.4. القيادة و فعالية الأداء.
 - 12.4. نمط القيادة و علاقته بالتغيير.
 - 13.4. المزايا التي تعود على القائد في عملية اتخاذ قراراتهم في ضوء المعرفة الخاصة بقضايا التغيير.
- خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: القيادة و الأداء

تمهيد:

يستدعي تحقيق رغبات الأفراد وتحقيق حاجاتهم إنشاء المنظمات باختلاف أنواعها وأنماطها ويتطلب أداء وظائف هذه المنظمات التخطيط للجهود الفيزيكية والذهنية المنسقة والمتكاملة لاعتبار السلوكيات التنظيمية اجتماعية بطبيعتها وضمان التسيير الفعال للجهود الإنسانية وتوجيه السلوكيات التنظيمية وفق سياسات المنظمة وإستراتيجيتها التي تهدف من خلالها بلوغ الأهداف المشتركة عن طريق الاتفاق حول القيم الأساسية للعمل، والتي تحملها ثقافة المنظمة وعليها يتم بناء الاستراتيجيات والسياسات. بذلك تصبح المنظمة كيانا اجتماعيا يعتمد فيه الحراك على عناصر وعوامل بسلوك اجتماعية ثقافية وكذلك عوامل فنية كرونولوجية حيث يتطلب تشغيلها توفر القدرة المعنوية والفنية والاجتماعية النفسية في تسيير والتطلع مع ما يتمشى ومتطلبات البيئة التي تتواجد فيها المنظمة وتحدد حيويتها.

1.4. القيادة والأداء في التنظيم:

تأسست المنظمات الجديدة للعمل في القرن 19 وخضع تسيير العمال وإدارة العمل إلى السلطة الرسمية في تنظيمات ميرا ركية تقدر حق القيادة الشرعية والقانونية للرؤساء. وفي منتصف القرن 20 امتزاج مفهوم القيادة في المنظمة بالحق الشرعي، في إصدار الأوامر وطاعة الأفراد لها¹ مع إقصاء أهمية العنصر البشري في عملية العمل وانحصر

1-Sekiou,Bloudin,Fabi,Bayard,Pereti,Alis Chevalier :**Gestion des ressources humaines**,2^{em} edition Deboech universite,2001,p401.

تمركز السلطة بيد فئة التملك الدارية، بمجال العمل و الأقدمية فيه أعطيت لنفسها حق إدارة العمل وتسييره مما يفرض على الطرف الثاني (العمال) الاحترام والخضوع كما جرى اعتقاد إن الإنسان يميل إلى التكاسل، وذهبت المدرسة التقليدية في افتراضاتها إن الجنس البشري والعامل على وجه الخصوص:

- يميل إلى الكسل وعدم حبه لتحمل المسؤولية.

- يفضل إن ينفاد ويخشى العقاب.

- مادي بطبيعته¹.

وأدت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية إلى انتشار التصنيع وتزايد اليد العاملة

وتجمعها في المصانع وتغير الواقع الاجتماعي للمنظمات ، ومن اجل تحقيق الأداة ورفع

الإنتاج أصبح من وظائف

القيادة الاهتمام بالعامل ورد الاعتبار له كإنسان، وبعد التأثيرات التي خلقتها نظرية

العلاقات الإنسانية في المنظمات وتجارب الهاوثورن اتجهت القيادة إلى رفع الروح المعنوية

والسعي إلى تحقيق الرضى المهني لدى الأفراد بعد إن أدركت إن الطاقة البشرية أهم عنصر

في الأداء ورفع الإنتاج². واتجهت المنظمات الواعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية وأداة

الموارد البشرية والإهتمام بالعامل مع مراعاة جوانبه النفسية والاجتماعية لدفعه إلى الأداء

المرغوب فيه، وفي مواجهة المنافسة التي يفرضها النظام الاقتصادي العالمي الجديد تتجه

¹ - مهدي حسن زويلف: الإدارة نظريات و مبادئ، دار الفكر العربي للطباعة و النشر، عمان، 2001، ص49.

² - قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، نشأة المعارف الاسكندرية، دون سنة، ص161.

المنظمة إلى أفاق تكوين القادة والأفراد العاملين مع، لاهتمام بمحيط العمل واعتراف المستويات، الميراثية لمبادرات الأفراد الحديثي العهد في المنظمة¹.

2.4. عناصر القيادة:

تعتبر القيادة الإدارية التأثير المنصب على النشاط الإداري²، فمن عناصرها ما يلي:

التأثير في المرؤوسين من خلال توجيه وتوحيد الجهود المنسجمة وخلق التعاون والتآلف بين المرؤوسين بعضهم ببعض عن طريق الإقناع والاستمالة.

توجيه وتوحيد الجهود والتنظيم تكوين اجتماعي وهو مجموعة من الأفراد تختلف في الجوانب النفسية والاجتماعية مما يستلزم إيجاد نوع من التوافق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة³.

3.4. أهمية القيادة:

تلعب القيادة دورا في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوجيه أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الايجابي في ميدان العمل والإنتاج، وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة انه لكي يكون القائد ناجحا لا بد أن يساعد الأفراد في تحقيق

¹ - Sekiou,Bloudin,Fabi,Bayard,Pereti ,Alis Chevalier :Op.Cit,p401.

² - هناء حافظ بدوي:إدارة المؤسسات الاجتماعية الاسس و العمليات،دار المعرفة الجامعية،1999،ص29.

³ - نفس المرجع،ص214.

وإشباع حاجاتهم باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب للقائد كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسباً طردياً مع قدرته على تحقيق

حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في الطاعة القائد وإتباع أو أمره وإرشاداته

معبري بذلك عن رضاهم وسلوكه معهم وفضلاً عن دورها في النشاط الإنتاجي والخدمي فإن

طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي

العاملون فيها معظم أوقاتهم من بما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى

رضاهم عن حياتهم بشكل عام¹ ويمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

- الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.
- الوصول إلى درجة عالية من التماسك بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.
- انجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.
- توفير الوقت اللازم لأداء العمل².

4.4. وظائف القيادة:

بما إن مفهوم القيادة القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام

والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي انجاز العمليات بعلانية تجعله قادراً على التأثير

¹ - طريف شوقي محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب القاهرة، 1993، ص 41.

² - هيثم هاشم: مبادئ الإدارة، دار طربين، دمشق، الطبعة الثانية، 1988، ص 337.

في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

لذلك نجد هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة واتخاذ القرارات..... إلا أن هناك بعض المدراء لا يؤديون كل هذه الوظائف بل البعض منها¹ وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

التخطيط:

هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة إذ يجب إن يكون هناك تخطيط وأعداد سبق خطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

التنظيم:

ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفر اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي².

¹ - سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص72.

² - زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 1979، ص118.

التوجيه:

ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم لذلك يجب على القائمة بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان¹.

التنسيق:

هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة².

الرقابة:

وهي الحرص على إن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة

الموضوعة³.

- وهي مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض

التأكد من تحققها أم لا، ومدى اتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه وهي كذلك وسيلة

¹ - بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص 102.

² - زكي محمود هاشم: مرجع سابق، ص 118.

³ - توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات لجامعة دمشق، الطبعة الخامسة، 1996، ص 64.

تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

الشؤون العامة:

وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، وبما إن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركز أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة¹.

اتخاذ القرارات:

تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالقدرة الفائقة والذكاء الخارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد حكمة بالغة

وتحمل مسؤولية التصرف في حل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات².

¹ - بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص 103.

² - بسيوني عبد الله عبد الغني: أصول الإدارة العامة، دار الجامعة الاسكندرية، دون طبعة، 1992، ص 343.

5.4. مبادئ وأسس القيادة الإدارية:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن إن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية، وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات وتحت تأثير مختلف الظروف ونذكر من بين هذه المبادئ.

- أن يكون القائد على دراية بما يجب إن يفعله، وإن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقتها الاجتماعية.
- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب¹.
- مساعدة العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فيكون على مسامع الجميع وفي وقته المناسب.
- إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- إعطاء المرؤوسين قدرا من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن وإراحة جسميا ونفسيا.
- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.
- إتباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها.

¹ - عبد الرحمان عيسىوي: الكفاءة الانتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، 1990، ص340.

- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة¹.

6.4. نظريات القيادة المتعلقة بالأداء:

كرست جهود عملية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تتطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها، ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل الظاهرة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمات ومن هذه النظريات ما يلي:

1.6.4. نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات:

تعد نظرية السمات أو نظرية الرجل العظيم من أولى النظريات التي تناولت القيادة، إذ تعود جذورها لعهود الإغريق والرومان،² حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يضعون، وإن القيادة تتكون من خصائص موروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، فإذا صح هذا القول بأنه مثالا وضحا للاعتماد بأن هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة، وإن هناك نسبة من الأشخاص يولدون ليكونوا إتبعا فلقدره الإدارية في رأيهم صفة موروثة تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس والابتكار واللون³.

وقد أجريت عدة دراسات ميدانية للتعرف على طبيعة السمات منها ما قدمه تيد في كتابه "فن القيادة" سمات أوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البديعة

¹ - شفيق رضوان: أصول الإدارة العامة، دار الانجلو مصرية، القاهرة، 1980، ص375.

² - احمد مصطفى خاطر: محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات، مكتب الجامعة الحديث، الاسكندرية، 1999، ص115.

³ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس، دار الفكر عمان، الطبعة الثانية، 1995، ص53.

والعصبية، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم، والصدقة، والمودة، والكمال، والأمانة، والحكم، والمهارة الفنية واللبت في الأمور والحسم، والذكاء والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد افرد الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه¹.

كما أجرى "ستوجيل" عدة دراسات حول هذه النظرية وراجع ما يزيد عن 12 دراسة حول الدراسة أجريت ما بين (1904.1947) وصنف في ضوءها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة إلى المجموعات الخمس²:

القدرة: (الذكاء، الأشبه، البراعة، الأصالة، إصدار الأحكام).

التحصيل أو الانجاز: (الثقافة، المعرفة، الانجازات النشطة).

المسؤولية: (الاعتمادية، المبادرة، المثابرة، العدوانية، الثقة بالنفس، الرغبة في

التفوق).

المشاركة: (في النواحي الاجتماعية، التعاون، التأقلم، روح الفكاهة)،

الحالة: (الموقع الاجتماعي والاقتصادي، الشعبية).

وعموما فان أنصار هذه النظرية يؤكدون على أن للقائد مجموعة من السمات

والخصائص الشخصية التي تجعله يختلف عن باقي أفراد جماعته وتؤهله إلى أن يكون قائدا

لها ويمكن إن نلخص هذه السمات في :

¹ - خميس السيد اسماعيل: القيادة الادارية دراسة مقارنة، عالم الكتاب، القاهرة، دون طبعة، 1971، ص46.

² - محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، دون طبعة، دون سنة، ص108.

سمات جسدية:

وتشمل مجموعة من الصفات شل العمر، والطول، والوزن، والصحة، والقوة، واللباقة والتبصرة، واللياقة وغيرها كثيرا¹.

القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط إن يكون القائد ملهما لتابعية وهذا من خلال التشجيع والتفاني والإخلاص والعمل والقدرة في الأداء.

غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين على معرفة القائد ونصيحته وأرائه وليس في مجال العمل وإنما يتعلق بمشاكلهم الشخصية يجب إن يشعر المرؤوسين بان قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما والتحدث معه.

القدرة على الاتصال: يجب إن يملك القائد مهارات اتصالية غير عادية والتي تعين قدراته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة إلى الإلتباع ويتم بطريقة شفوية في العادة ويمكن إن نستخلص إن القيادة تتصف

بالذكاء والقدرة على التقدير والتبصر وإمكانية الكلام المقنع².

سمات الخلفية الاجتماعية: مثل التعليم والطبقة الاجتماعية او المركز الاجتماعي والحركية الوظيفية والخبرة.

خصائص مرتبطة بالأداء: التميز بدافع الانجاز والمسؤولية والمبادرة والمثابرة³.

اتخاذ القرارات: يعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف فان القائد

¹ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود: نظريات المنظمة، دار الميسر، عمان، الطبعة الاولى، 1994، ص228.

² - علي منصور محمد: مبادئ الادارة اسس و مفاهيم، طرابلس، 1999، ص212.

³ - احمد سيد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنها، 2000، ص273.

الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول القرار الفعال الذي يجب اتخاذه¹.

إقناع: يتصف بالقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرفها ويقدر

المروسين هذه الثقة ولديهم الشعور بذلك.

الرغبة في التغيير: يجب إن يتميز القادة بجبهم للتغيير لان مروسيهم يرونه كأداة للتغيير

ويساعد ذلك على إيمان هؤلاء المروسين بتصرفات رؤسائهم على اعتبار إن هذه

التصرفات هي إخلاص والملاذ من وضع يكرهونه².

وقد تم توجيه عدة انتقادات لهذه النظرية من أبرزها ما يلي:

- أن هذه النظرية لم تفرق السمات الموروثة و تلك التي يمكن أن تكسب بالعلم

والتدريب و الخبرة.³

- أن هذه النظرية أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد.

- إهمالها لدور الإتياع في إنجاز عملية القيادة، ومن المعروف أن دورهم كبير

في إنجاز أعمال القائد⁴ أثبتت الدراسة أنه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين

القادة إلا انه لا يمكن تعميم تلك على جميع القادة⁵.

- فشلت النظرية في مقدارها على تحليل السلوك الإنساني و نماذج، اكتفت

¹ - علي منصور محمد: مرجع سابق، ص218.

² - احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص378.

³ - محمد اسماعيل بلال: النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، دون طبعة، 2005، ص361، 362.

⁴ - محمود المساد: مرجع سابق، ص110.

⁵ - جازية زعتر: اتجاهات معاصرة في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1999، ص198.

- بوضع ذلك السلوك¹.

- أن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال قيادي لآخر (إداري، تربوي، عسكري، سياسي) ومن موقف قيادي لآخر في المجال ذاته (مهام صعبة، ظروف عصيبة أتباع مرتفعي الخبرة).

- صعوبة الاتفاق على قائمة تلك السمات وعدم الاتفاق على قائمة محددة إجرائية لتلك السمات المتفق عليها عبر الباحثين.

- يمكن إن يتميز فرد غير قائد بنفس سمات القائد لذا نجد عند بعض الأفراد الذين يصلون إلى القيادة

نفس السمات أو نفس للمستوى السمات التي تميز القادة الفعالين وحقيقة توجد مجموعة من السمات يجب إن تتوفر ليتمكن القائد من إن يؤدي دوره القيادي بفعالية، لكن توافر هذه السمات لا يضمن إن يكون فعالاً، لان تلك الفعالية تتوقف على وجود عوامل أخرى².

2.6.4. النظرية المعيارية لفرود ويتون: vh.vroom, p.w.yetton

انصبت الدراسات التي قم بها الباحثان فرود من جامعة بال ويتون من جامعة

مانشستر 1973، وهو ما يعرف بالشبكة الإدارية على وجود صنفين من السلوك القيادي

للمدير وهما: مدير يهتم بالإنتاج والعمل ، ومدير يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية³

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 64.

² - طريف شوقي: مرجع سابق، ص 64.

³ - عباس محمود عوض: علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، 1980، ص 108.

وطبقا لرأي "فروم ويتون" فإن النظرية تعمل على تحديد فعالية القائد عن طريق

التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات لاختيار أفضل الوسائل فعالية من حيث اتخاذ

القرارات، وتبعا لبحوثهما العديدة في هذا المجال توصلا إن القائد يأخذ (05) أنماط لاتخاذ

القرارات وهي تتلخص فيما يلي:

النمط الأول (Autocratique):

وفيه نجد القائد يهتم بصورة أحسن بالعاملين ويهتم بدرجات منخفضة بالإنتاج وهو

يعتمد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

النمط الثاني (Autocratie):

يهتم فيه القائد بدرجات منخفضة لكل من الإنتاج والعاملين ويضع القائد القرار

منفردا في ضوء المعلومات المتاحة لديه من المشكلة¹.

النمط الثالث (Consultative):

يهتم بصورة مرتفعة بالنتاج وبصورة منخفضة بالعاملين بعدما يشارك القائد في

المرؤوسين في المشاكل كلا على حدى ولكن ينفرد باتخاذ القرارات².

النمط الرابع (Consultative):

ويهتم بدرجات متساوية لكل من العاملين والإنتاج ويشارك القائد المرؤوسين في اجتماع

ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

¹ - محمد سعيد سلطان: السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2002، ص349.

² - نفس المرجع، ص356.

النمط الخامس (Group) (المناقشة الجماعية):

والقائد في هذا النمط يهتم بصورة كبيرة بكل من العاملين والإنتاج ويشارك المرؤوسين في المشاكل في اجتماعات، ويصلوا معا إلى قرار عن طريق الاجتماع ويعتبر هذا النمط الأسلوب الأمثل للقيادة الذي يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة عن طريق الاجتماع ويعتبر هذا النمط الأسلوب الأمثل للقيادة الذي يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة وأيضا الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية للعاملين¹.

على الرغم من مزايا هذه النظرية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين ودرجة هيكلية المهام والعلاقات بين القائد والمرؤوسين وقوة القائد وأهداف المجموعة².

3.6.4. النظريات الموقفية (Situationnel théorie):

إذ تعتبر القيادة ظاهرة تعتمد على المواقف , وهو أن القيادة موقف يوجد فيه الفرد حيث يحدد إمكانياته القيادية ومما يدل على ذلك إحراز القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف أخرى والموقف عند هؤلاء يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه وأناس آخرون لهم علاقة عمل معه، وهذا الموقف الإجمالي وبكل عناصره

¹ - جازية زعتر: مرجع سابق، 215.

² - محمد اسماعيل بلال: مرجع سابق، ص22.

المتفاعلة باستمرار هو الذي يحدد إمكانيات الفرد القيادية ولذا فان القيادة ليست موهبة يتصف بها فرد دون الآخر بل هي موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف¹.

4.6.4. نظرية تانينيوم وشميدت:

اقترح "تانينيوم" و"شميدت" مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الاتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس ونمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور سلطة المرؤوسين² حيث يختلف نمط القيادة وممارسته وفقا لقدرة السلطة التي يمنحها المدير أو القائد إلى مرؤوسيه. وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات والرؤساء والمرؤوسين والتي تعكس بدائل السلوك القيادي المتاح للمدير في علاقته بمرؤوسيه ولقد أكد الباحثان أن القيادة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- القوى المتعلقة بالقائد (المدير).
- القوى المتعلقة بالمرؤوسين.
- القوى المتعلقة بالموقف³.

5.6.4. نظرية فيدلر الموقفية:

بناء على العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها فريق بحث في جامعة إلينوى

¹ - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات و الوظائف، الطبعة الثالثة، 1993، ص 193.

² - احمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 283.

³ - محمد اسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 277.

الأمريكية بقيادة "فيدلر" 1967 انتهوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفى لفاعلية القيادة¹

هذا الاتجاه أو النموذج الجديد في دراسة القيادة سد الفراغ في إهمال متغيرات الموقف في

فاعلية القيادة².

إذ تعد أولى النظريات التي أدخلت تغييرات الموقف في دراسة القيادة وأبرزت وجود

علاقات تفاعلية بين خصائص الفرد وخصائص الموقف في تحديد فاعلية القيادة³.

ولأجل ذلك اقترح "فيدلر" كنموذج لدراسة متغيرات الموقف الأساسية للقيادة جدولاً مكون

من ثمان خانات والتي تمثل جميعاً مركباً في ثلاث أبعاد تعرف عوامل الموقف الأساسية

المحددة لفاعلية القيادة وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

جو الجماعة: ويمثل مدى شعور القادة لقبولهم من طرف الجماعة أو العلاقة بين

القائد والأتباع.

بنية الخدمة: أي المهمة المنجزة روتينية أم غير روتينية.

مركز سلطة القائد: مدى امتلاك سلطات المكافأة، الإكراه والشرعية⁴.

¹ - محمد اسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 278.

² - احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة، ص 192.

³ - Terry(G.R) et Franklin(G): Les principes management economical, 8^{em} edition, paris, 1985, p328.

⁴ - هارفارد بيرنس رقيوا: ترجمة هشام عبد الله، القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، دار

النشر الأردن، الطبعة الأولى، 1996، ص 250.

جدول رقم 06: متغيرات الموقف الأساسية للقيادة.

1- ضعيف		1- ضعيف		1- قوية		1- قوية	
2- مهمة وصعبة		2- واضحة ومحددة		2- مبهمة وصعبة		2- واضحة ومحددة	
واه	3- متين	واه	3- متين	واه	3- متين	واه	3- متين
ضعيف		ضعيف		ضعيف		ضعيف	

المصدر: هارفرد بيرنس رقيوا: مرجع سابق، ص 250.

(1): سلطة القائد.

(2): بنية الخدمة أو العمل.

(3): جو الجماعة.

يؤكد "فيدلر" أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم (حاجة

العلاقة الشخصية، حاجات، انجاز المهام) ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات

وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا (Least preferred

co-Works (LPG) ويعتبر "فيدلر" أن ارتفاع

أو انخفاض (LPG) كعلامة من علامات فاعلية القائد تعتمد على إمكانية القائد من

التحكم في الظروف المحيطة، بمعنى الدرجة التي تعطيها الظروف للقائد في إمكانية التحكم

في مرؤوسيه وتعتمد هذه الدرجة على الثلاث عوامل السابق ذكرها.

- طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه (درجة الولاء والحب للقائد).

- الدرجة البنائية للعمل.
- امتلاك القوة للقائد (مركز سلطة القائد)¹.
- وقد توصل "فيدلر" إلى مجموعة من النتائج وهي:
- في المواقف الصعبة حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع ويكون العمل غير واضح ولا يكون القائد متمتعا بأية سلطة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.
- في المواقف السهلة والمواتية حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والأتباع ويكون العمل واضحا ويكون القائد متمتعا بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا أيضا.
- في المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة، حيث تكون العلاقة عادية بين القائد والأتباع ويكون العمل متوسط الصعوبة ويكون القائد متمتعا بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالأتباع والعلاقات الإنسانية فعالا² لكن نموذج فيدلر كان عرضة لانتقادات أهمها الغموض النسبي لمقياس الزميل الأقل تفضيلا والصعوبة النسبية لتطبيقه عمليا كما فشلت النظرية في تحديد ما الذي يفعله القائد الفاعل في مواقف مختلفة³.

¹ - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 351.

² - احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، دون طبعة، 2003، ص 322.

³ - احمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 308.

- عدم إمكانية تحديد ظروف معينة تحديدا مؤكدا من كونها ظروف تحكمية

عالية أو متوسطة أو منخفضة وبهذا لا يمكن تحديد مدى فعالية القائد¹.

- من المستحيل إن يغير المدير نمط قيادته من النمط المركز على مهام العمل

إلى النمط المركز على العلاقات وبالعكس يرجع ذلك إلى أن هذا يتطلب تغييرا في القيم

والاتجاهات بالإضافة إلى خصائص شخصية.

- لم تقدم النظرية تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات

نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين².

6.6.4. نظرية دور الحياة القيادية لهرس بلانشارد 1972:

يطلق على هذا النموذج النظرية الطرفية للقيادة ، وهي نظرية موقفية تركز على

العاملين ويتم التوصل إلى القيادة الناجحة عن طريق اختيار الأسلوب القيادي الصحيح، وهو

افتراض يعتمد على مستوى استعداد التابعين والتركيز عليهم وهو يعكس حقيقة أن التابعين

هم الذين يقبلون أن يرفضوا القائد بغض النظر عما يفعل القائد فان الفاعلية تعتمد على

أفعال تابعيه.

وتفترض النظرية الطرفية للقيادة أن العلاقة بين القائد والتابعين مماثلة للعلاقة بين

الوالد والطفل، كما للوالد بحاجة إلى التخلي عن سيطرته حينما يصبح الطفل ناضجا، كذلك

¹ - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 352.

² - محمد اسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 183.

الحال بالنسبة للقائد¹.

وتعتمد على درجة نضج المرؤوسين بمعنى مقدرتهم عن تحمل مسؤولية أفعالهم

ويتضمن هذا معرفتهم بالعمل ومهاراتهم ويعتبر القائد الناجح هو من يستطيع أن يوقف بين

أسلوبه وأسلوبهم واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وأيضا اجتياحهم المعنوية².

ويؤكد كل من "هرسي" و"بلانكارد" على وجود أربعة أنماط قيادية يمكن أن يتبعها

المدير أو القائد تبعا لمستوى نضج تابعيه وهذه الأنماط هي كالتالي:

- النمط الأول: الإخباري.

- النمط الثاني: الاستشاري.

- النمط الثالث: المشارك.

- النمط الرابع: التفويضي.

ويتم اختيار الأنماط الأربعة على مستوى نضج المرؤوسين ويميز بين 04 مستويات

لنضج المرؤوسين وهما على النحو التالي:

- المستوى الأول: قدرة منخفضة ورغبة منخفضة.

- المستوى الثاني: قدرة منخفضة ورغبة قوية.

- المستوى الثالث: قدرة عالية ورغبة منخفضة.

¹ - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 225.

² - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 353.

- المستوى أربع: قدرة عالية ورغبة قوية¹.

7.6.4. نظرية المسار والهدف:

تعتبر هذه النظرية التي قدمها "هاوس روبرت" 1971 محاولة للربط بين السلوك

القيادي ودافعية المرؤوسين هذه التي اشتقت مكوناتها الأساسية من نظرية التوقع في

الدافعية² وهذه النظرية قائمة على فكرة أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على مدركات

مرؤوسيه المتعلقة مع أهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية أي أن القائد الفعال يستطيع

التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة المختلفة من طريق الربط بين

تحقيق أهداف العاملين والشخصية وتحقيق المنظمة الوظيفية³.

وتستخدم النظرية في تفسير اثر السلوك القيادي على دافعية الأداء لمرؤوسين ورضاهم

وهي نمطين قياديين وهما:

- القيادة الموجهة (السلوك الموجه) يوجه المرؤوسين ويضع قواعد

العمل⁴.

- القيادة المؤيدة للمساعدين (السلوك المؤيد) يوثق علاقاته بمرؤوسيه

ويساعدهم على تلبية احتياجاتهم ثم تطورت هذه النظرية على يد "هاوس"

بمساعدة "ميتشل" 1974

¹ - جازية زعتر: مرجع سابق، ص 215.

² - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 226.

³ - جازية زعتر: مرجع سابق، ص 216.

⁴ - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 354.

و"غريفن" 1980 حيث تم إضافة ثلاثة أساليب للقيادة وهي¹:

القيادة المشاركة: (السلوك المشارك) وهو الذي يتشاور فيه القائد مع مرؤوسيه.

القيادة المهمة بالإنجاز: (السلوك الموجب للإنجاز) وهو الذي يجدد أهداف طموحه لإنجاز العمل.

القيادة المحافظة: (السلوك المحافظ) وهو الذي يهتم بصياغة العمل والعاملين.

ويرى "هاوس" أن النمط القيادي الفاعل هو الذي ينجح في حفز المرؤوسين وتوليد دافع قوي للعمل لديهم وهكذا يربط بين القيادة والدافعية حيث تمر فاعلية القيادة بطريق تحفيز المرؤوسين وتوليد الدافع لديهم وترى هذه النظرية على أن العلاقة بين سلوك القائد ورضا الأتباع وإنتاجهم تعتمد على عدد من العوامل الموقفية التي تنقسم إلى مجموعتين: عوامل شخصية لمرؤوسين: القدرة ، موضع الرقابة، الحاجات والدوافع.

عوامل بيئية للعمل : مثل مهام المرؤوسين الجماعات التي يعملون معها، العوامل التنظيمية كالسياسات والأنظمة، الإجراءات والقواعد².

7.4. أنماط القيادة وأساليبها:

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث الهيكل التنظيمي وحسب سلوك القائد.

¹ - احمد صقر عاشور:مرجع سابق،ص255.

² - نفس المرجع،ص257.

1.7.4. حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة:

وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية.

1.1.7.4. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته

المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية¹

حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين².

فبفصل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة وييسر له القيام بتوجيه الأوامر

وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على

الآخرين في إطار البناء التنظيمي ويعرف وليم سكوت القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي

يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة³.

ويعتبر هذا النمط من الأنماط الشائعة في المنظمات فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء

الجماعة وهم لا يقومون باختيار ولكن يقوم المسؤولون وأصحاب المنظمة باختياره وتعيينه⁴.

2.1.7.4. القيادة غير الرسمية:

تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب

وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه

¹ - خليل محمد حسن الشماخ وخضير محمود كاظم: مرجع سابق، ص 225.

² - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، دون سنة، ص 75.

³ - كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 214.

⁴ - محمود المساد: مرجع سابق، ص 637.

ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم¹.

ويستمد القائد سلطته من سماته الشخصية ومهاراته التي تم بها اختياره من قبل

العاملين ليرعى مصالحهم ويحقق أهدافهم ولا يكتسب القائد غير الرسمي قوته من السلطة

الرسمية ولكن منصب الجماهير له وتعبيره عن آرائهم وثقتهم².

2.7.4. القيادة حسب سلوك أو حسب مركز اتخاذ القرارات:

في ضوء الدراسات العديدة حول القيادة وأثرها في سلوك العاملين حددت ثلاثة أنماط

قيادية هي:

1.2.7.4. القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

وتسمى أيضا القيادة الإرغامية كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل

أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التفاوض معهم معتبرا

الأشخاص عوامل للإنتاج وهو الذي يحفز المرؤوسين.

فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين³ ويتخذ القرارات

بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا

يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار⁴.

¹ - فرج عبد القادر: قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف القاهرة، الطبعة الرابعة، 1994، ص 511.

² - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 76.

³ - عبد الرحمن محمد عيسىوي: علم النفس و الإنتاج، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية، دون طبعة، 2002، ص 346.

⁴ - مصطفى كامل أبو العزم عطية: مرجع سابق، ص 82.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في أن:

-القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون

مناقشة.

-القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي

يشغله في المنظمة.

-القائد يبدو متصلب الرأي وإيجابي إلى درجة كبيرة.

-القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب

والعقاب¹.

و لهذا النمط القيادي سلبياته و ايجابياته و من سلبياته:

- وجود نسبة عالية من التدمير و العدوان اتجاه القائد.

- يتميز سلوك الجماعة بقلة التماسك و انعدام الدافعية وشعور أعضاء الجماعة

بالاغتراب.

- يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش و المحاوره و المساهمة

في تقسيم الأفكار و المعلومات².

- ضعف قنوات و محتوى الاتصالات بين الأفراد و عدم انتظامها و بروز

ظواهر الروح السلبية و إشاعة النزعة عبر المصادفة للاتصالات.

¹ - سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة،الدار الجامعية الاسكندرية،دون طبعة،2002،ص346.

² - خير الله عصار: مبادئ علم النفس الاجتماعي،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،دون طبعة،1984،ص371.

- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة و شيوع الفوضى بين

الأعضاء.

- تتصف الجماعة العاملة بانخفاض الروح المعنوية و ضعف التماسك و ارتفاع

الشكاوي و ارتفاع معدل دوران العمل و الغياب و ارتفاع نسب التلف و ظهور

المشكلات و ازدياد نزاعات العمل¹.

- من ايجابياته:

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة.

- نقص الغيابات لعدم استسماح المدير و شدة معاملته.

- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في

حالة الطوارئ².

2.2.7.4. القيادة الديمقراطية:

وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم

واقترحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن

الانشغالات للعاملين، كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته³.

¹ - خليل محمد الشماخ و خضير محمود كاظم: مرجع سابق، ص226.

² - خير الله عصار: مرجع سابق، ص371.

³ - احمد ابراهيم احمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الاولى، 2003، ص215.

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين روح الجماعة¹ ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الديمقراطي في أن:

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
 - القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هذه المنظمة.
 - القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.
 - القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وان يكونوا مجدين في أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة².
 - يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة.
 - الأعضاء مخيرون في العمل مع ما ينسجمون معه³.
- وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي⁴.

¹ - عمرو غنايم وعلي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، دون طبعة، 1982، ص 499.

² - سعيد محمد المصري: مرجع سابق، ص 215.

³ - خليل محمود الشماخ و خضير محمود كاظم: مرجع سابق، ص 226.

⁴ - عبد الرحمان محمد العيسوي: مرجع سابق، ص 229.

وهذا لا يعني ترك المسؤوليات إلى التابعين والتماطل معهم والاعتماد عليهم كلياً في الإدارة وبدون توجيههم أو الاشتراك معهم في الحلول والقرارات وهو ما تتعرض إليه في النوع الثالث من القيادة.

4-7-2-3- القيادة الفوضوية (النسبية):

قد تتحول القيادة في حالات التطرف والمبالغة والضعف إلى ما نطلق عليه القيادة الفوضوية حيث تترك حرية تصرف الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من مشاركة القائد لهم في مجالات (المشاركة، التنفيذ، التشجيع، النقد). وهذا أسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته¹ وهذا كله بسبب عدم قدرة القائد وعدم معرفته بشؤون وظيفته أو مكانته². ويصلح هذا النمط عندما يكون أعضاء التنظيم لهم معنويات عالية ولديهم خبرات ومهارات بقدر كبير ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في أن:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في انجاز المهمات دون أدنى تدخل.

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها.

- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.

¹ - محمد شفيق: العلوم السلوكية مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الكتب الجامعي الحديث الازابطة، الاسكندرية، دون طبعة، دون سنة، ص 119.

² - علي احمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة و الدافعية في الادارة التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006، ص 49.

- عدم التدخل في الأعمال التي تتأط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جدا¹.

غير أن هذا الأسلوب القيادي له سلبيات نذكرها:

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.

- تقوم الجماعات غير الرسمية بتحقيق الأهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة².

- الآراء التي تصل إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق

الأفكار والآراء المتضاربة.

قلة الاحترام للقائد الغير موجه وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة³.

- تصنيف القيادة من حيث الفاعلية في الأداء من خلال أربعة أنماط هي:

القيادة المتفانية: تركز اهتماما على العمل.

القيادة المرتبطة: تعتني بالعلاقات العادية مع الناس.

القيادة المتكاملة: تهتم بالعمل والعلاقات العامة مع الناس.

القيادة المنفصلة: لا تهتم كثيرا بالعمل ولا بالعلاقات مع الناس⁴.

¹ - خليل محمد الشماع و خضير محمود كاظم: مرجع سابق، ص121.

² - احمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص121.

³ - عبد الرحمان محمد عيسىوي: مرجع سابق، ص374.

⁴ - السيد عبده الناجي: الإدارة العامة مدخل إداري، دار الثقافة العربية، القاهرة، دون طبعة، 1971، ص273.

8.4. محددات السلوك القيادي:

إن السلوك القيادي يتأثر بعدد من المتغيرات والقوى التي يسهم كل منها بقدر معين في تشكيلة ومن هذه المتغيرات نجد: خصال القائد، خصال الأتباع، خصائص المهمة، خصائص النسق التنظيمي، خصائص السياق الثقافي في المحيط بالقائد.

1.8.4. خصال القائد:

تعد خصال القائد من بين المحددات الرئيسية للسلوك ومن أهم تلك الخصال.

1.1.8.4. سمات شخصية للقائد:

وهي خصال وجدانية قد تكون مكتسبة أو موروثة وهي تقسم بالدوام النسبي من شأنها أن تحدد بدرجة كبيرة من السلوك أو الاستجابات التي يصدرها القائد في تعامله مع الآخرين وفي سبيل المثال القائد المرتفع على سمة العدوانية يميل إلى التفاعل بصرامة مع عامله بينما يلتزم المنخفض على هذه السمة أسلوبا يتسم بالتسامح¹.

2.1.8.4. نسق القيم:

بما أن لكل قائد نسقه القيمي فإن سلوكيات القائد تختلف لا محال في حل نفس المشاكل فالنظرة إلى قيمة المساواة قد تختلف من قائد لآخر فالذي تشغل هذه القيمة مكانا بارزا في نسقه القيمي سيكون حريصا على أن يزيل أو يحد من مظاهر التمييز بينه وبين

¹ - ظريف شوقي محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب القاهرة، دون طبعة، 1993، ص41.

مرؤوسيه وفيما بين المرؤوسين أما الذي لا يعير أي اهتمام لقيمة المساواة فتكون معاملته لمرؤوسيه في توسيع وتعميق ذلك التميز¹.

3.1.8.4. مستوى الخبرة الفنية:

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه².

4.1.8.4. مستوى الدافعية للإنجاز:

تتجسد في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الإنجاز يوجه القدر الأكبر من طاقته نحو تحقيق أهداف المنظمة ويهتم بعامله لبلوغ تلك الأهداف عكس القائد ذا دافعية منخفضة الذي يخصص سوى قدر ضئيل من وقته وجهده المرتبط بالعمل، وهذا إن الفروق في مستوى دافعية القادة للإنجاز يستنتج عنها اختلافات في طبيعية سلوكهم مع مرؤوسيه وطريقة أدائهم لأعمالهم.

¹ - محمد محمود حافظ: القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، دون طبعة، 1980، ص40.

² - نفس المرجع، ص40.

5.1.8.4. مفهوم القائد عن ذاته:

مفهوم الذات تشير إلى تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده انه متواضع ويعمل جاهدا على إن يكون سلوكه مع إتباعه في المواقف العديدة التي يتفاعلون فيها معا ترجمة عملية لهذا التصور¹.

6.1.8.4. تصورات القائد حول خصال أتباعه:

هي الصورة التي يعطيها القائد لأتباعه فان كانت هذه الصورة مثلا فان الأتباع كسالي فسيعمل معهم بطريقة مباشرة أما إذا تصور بأنهم غير كسالي فسيدعهم يعملون ويؤدون مهامهم دون أن يشرف عليهم مباشرة فالصورة التي أعطاها القائد هنا للأتباع مفادهم أنهم يرحبون بالمسؤولية ويسعون دائما لتحقيق ذاتهم².

2.8.4. خصائص الأتباع:

تمثل رغبات وحاجات المرؤوسين المتعددة المختلفة ضغوطات اجتماعية واقعة على القائد مما يستوجب عليه التنسيق بين إشباعا وبين سلوكا ته.

ويلعب كذلك نضج المرؤوسين دوره في تحديد سلوك القائد حيث يتطلب كل مستوى نضج أسلوبا قياديا مختلفا حتى يتلاءم معه، ولسلوك المرؤوسين تأثير على القائد إذ يأخذه

¹ - ظريف شوقي:مرجع سابق،ص131.

² - محمد محمود حافظ:مرجع سابق،ص41.

في الاعتبار عند بسط إستراتيجية المنظمة ووضع الخطوط العريضة لها ليتمكن من بلوغ الأهداف¹.

1.2.8.4. خصائص المهمة:

وتتمثل هذه الخصائص المتغيرات التالية:

1.1.2.8.4. غموض المهمة:

عندما تكون المهمة غامضة نوعا ما في هذه الحالة القائد يترك الحرية للمرؤوسين ليؤدي المهمة بالأسلوب الذي يناسبه وبالتالي يتبع القائد للمرؤوسين حيزا كبيرا من المشاركة.

2.1.2.8.4. قابلية المهمة للتقسيم:

عندما نستطيع تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء وتوزيع كل جزء على عامل، فهنا القائد يستطيع أن يراقب بكل وضوح أجزاء هذه المهمة فالعامل الذي يفشل في أداء خطوة يسهل اكتشافه ومن ثم مساءلته وفي هذه الحالة تنتسح سلطة القائد في إشرافه على الأتباع².

3.1.2.8.4. الاستقلالية:

يشير هذا العنصر إلى مدى استقلال وحرية التصرف المتاحة للعامل في تنفيذ المهمة أي انه كلما زادت استقلالية العامل في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحيح³.

¹ - زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي القاهرة، دون طبعة، 1999، ص162.

² - محمد محمود حافظ: مرجع سابق، ص42.

³ - ظريف شوقي: مرجع سابق، ص146.

4.1.2.8.4. تقديم عائد حول الأداء:

هو التغذية الرجعية للعامل حيث ينتهي من أداء مهمته، هل أدى مهمته بصفة جيدة أم لا؟ إذ كانت هذه التغذية الرجعية ممكنة من خلال المهمة ذاتها ففي هذه الحالة دور القائد سيتقلص بالنسبة لهذا العامل أما إذا كانت هذه التغذية الرجعية متصلة برأي القائد نفسه سيتسع دور القائد بالنسبة لهذا العمل¹.

3.8.4. خصائص النسق التنظيمي:

يعرف النسق التنظيمي: « مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، وبناء، وحجم المنظمة². »

ويتمثل أيضا في البناء التنظيمي أي شكل الإطار الذي يتم فيه تقييم العمل واتخاذ القرارات وتفويض السلطة حسب المسؤوليات الهرمية أين يظهر قدر الرقابة والتحكم في الأتباع كما يلعب حجم الجماعة دوره في تحديد سلوك القائد فكلما كبرت الجماعة زادت كثافة العلاقات والتفاعلات مما يزيد من أعباء تنسيق الأنشطة عند القائد³.

4.8.4. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة:

يتدخل السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في التأثير في سلوك

القائد من عدة جوانب تتمثل في:

¹ - محمد محمود حافظ: مرجع سابق، ص42.

² - طريف شوقي: مرجع سابق، ص148.

³ - زين العابدين درويش: مرجع سابق، ص170.

1.4.8.4. الثقافة المحيطة بالمنظمة:

وتعرف حسب "ماكال" و"سيمون" بأنها: « ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمة وأسلوب تعاملهم مع البيئة. » هذه الثقافة المحيطة بالمنظمة تؤثر على سلوك الأتباع وعاداتهم وبالتالي يجد القائد نفسه مضطرا لتبني أساليب قيادية تناسب مع هذه القيم، أما إذا تنكر القائد لهذه القيم لأنه سيضطر الأتباع إلى تكوين مجموعات ضاغطة داخل المنظمة تؤثر في شكل مباشر للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة¹.

2.4.8.4. الظروف الاقتصادية الاجتماعية السائدة:

تؤثر هذه الظروف في سلوك القائد والأتباع بصفة مباشرة لان الأتباع قد يقبلون أسلوبا قياديا تسلطيا من طرف القائد في ظروف اقتصادية واجتماعية يسود فيها البطالة أما في الظروف التي تكثر فيها فرص العمل فيضطر القائد إلى انتهاج أسلوب قيادي تفاوضي أو ديمقراطي تجنباً لظاهرة التسرب المهني².

3.4.8.4. العقيدة السياسية للدولة:

من المفترض وجود نظام مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في سلوك القائد من بينها على سبيل المثال حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كأحدى ركائز عقيدة الدولة

¹ - محمد محمود حافظ: مرجع سابق، ص43.

² - نفس المرجع، ص43.

التي تعمل في ظلها المنظمة لنا إن نتوقع أن يتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع كان يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني يفسح للأتباع حيزا للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تصل بهم ، وفي المقابل يتدنى الاهتمام بهذا الجانب فان سلوك القادة سينجو إلى تحجيم نصيبهم في المشاركة وتجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية في التفاعل معهم¹.

9.4. العوامل التي تحكم في اختيار النمط القيادي:

بعد التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة يصبح من المهم ان نعرف ما هي العوامل أو القوى التي ينبغي أن يأخذها المدير في الحسبان عند اختيار احد هذه الأنماط وبصفة عامة هناك ثلاثة قوى ذات أهمية خاصة.

1.9.4. القوى المتعلقة بالمدير:

يتوقف سلوك المدير في المنظمة على القوة المتعلقة بشخصيته فهو يدرك مشاكل كل قيادته بطريقة فريدة على أساس خلفيته و معرفته وخبرته ومن بين القوى الداخلية التي تؤثر فيه ما يلي:

- نظام القيم الخاص به.
- درجة ثقته في مرؤوسيه².

¹ - ظريف شوقي:مرجع سابق،ص155.

² - محمد عبد الله عبد الرحيم: اساسيات الادارة و التنظيم، دار المطبوعات الجامعية الاسكندرية، الطبعة الثالثة، 1992، ص250.

- الميول القيادية الخاصة بالشخص فهنا نجد نوعين من المديرين نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ونوع لا يشركهم.
- درجة الشعور بالأمان في المواقف التي تتسم بعد التأكيد فالمدير الذي يفرط في عملية اتخاذ القرارات يقلل من درجة إمكانية التنبؤ بها.
- مدى إحساس المدير بمسؤولياته نحو تنمية كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل¹.

2.9.4. القوى المتعلقة بالمرؤوسين:

- فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية².
- وبصفة عامة يستطيع المدير أن يسمح لمسؤولية بدرجة اكبر من الحرية إذا توافرت الظروف التالية:

- إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها.
- إذا كان استعدادهم كبير لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- إذا زادت قدراتهم على التعامل مع المواقف الغامضة.

¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص251.

² - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية، الطبعة الثانية، 1997، ص146.

- إذا كانوا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرارات ويحرصون على ذلك¹.

3.9.4. القوى المتعلقة بالموقف:

من بين القوى المتعلقة بالموقف والتي تحيط بالمدير تلك التي تتبع من المنظمة وهي:

- نوع المنظمة فالمنظمات مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمها وتقاليدھا التي تؤثر

دون شك في سلوك من يعملون بها، ويتم توصيل هذه الثقافة التنظيمية أو القيم والتقاليد

خلال أكثر من قناة للاتصال مثل السياسات المعلنة توصيف الوظائف وأحاديث المدير

العام العرضية.

- فعالية الجماعة فقبل أن يفوض المدير سلطته اتخاذ القرار إلى الجماعة التي

يرأسها يجب عليه أن يتأكد من مدى ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا بكفاية كوحدة

واحدة.

- ضغط عنصر الوقت فكلما زاد شعوره بالحاجة إلى قرار فوري كلما أصبح من

الصعب إن يفوض سلطته لاتخاذ القرار للآخرين.

هذه القوى الثلاث الرسمية التي تحدد اختيار نمط القيادة والعوامل التي تتضمنها كل

مجموعة يبقى أن يوازن المدير حسب مقتضيات الموقف وحكمة الشخص عليه وبين الأهمية

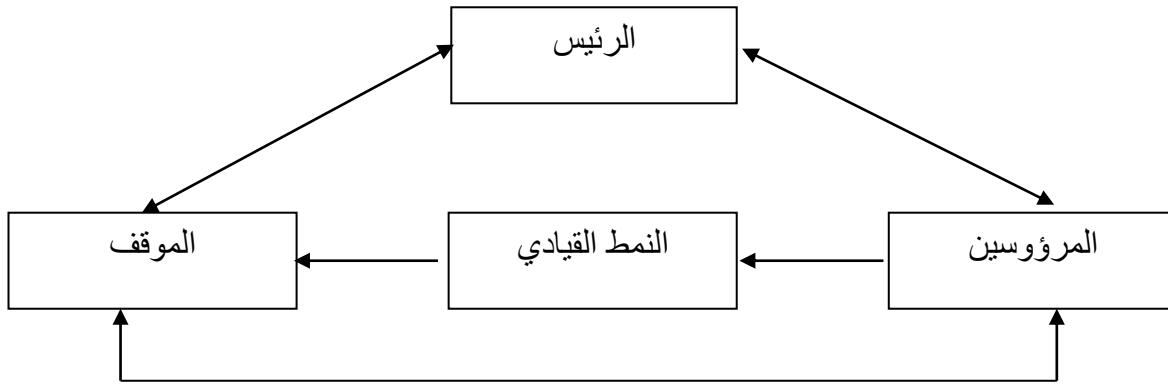
النسبية لكل منها والشكل التالي يوضح هذه القوى الثلاث عندما يتمتع بنفس الأهمية

النسبية².

¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 252.

² - نفس المرجع، ص 353.

شكل رقم 08: القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي.



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 254.

10.4. أساليب التأثير القيادي:

يعتبر التأثير احد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد

الناجح، ويعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف على نفوذه وتأثيره على أتباعه ومروسيه.

- التحفيز ويقصد به منح الحوافز الإيجابية والسلبية المادية والمعنوية الفردية

والجماعية.

- معالجة المعلومات وهو أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات في

المنظمة وتحليلها وإتباعها.

- تحديد أساليب العمل بوصف المهام وتدريب وتوجيه وتوفير الإمكانيات

اللازمة للأداء.

- على القائد الناجح التغلب على إثارة دافعية الأفراد عندما يكون أدائهم

منخفضا.

- اشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم مما يشعر المرؤوسين

بالرضا والاعتزاز¹.

11.4. القيادة وفعالية الأداء:

يعتبر الأداء الفعال للفرد أهم ما تسعى إليه المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بتوفير عوامل

كثيرة من بينها وأهمها القيادة، فهي أكثر العمليات تأثيرا على سلوك الجماعة واتجاهاتها

ومحور أساسي للعمل بين الرئيس والمرؤوسين، كما أنها القوة المحركة لقدرات ومهارات

الأفراد في المؤسسة.

فالأداء يمكن تعريفه بأنه تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف من أجل

الأداء العالي المتميز،² لذلك على القيادة الإدارية أن تعتمد على أساليب محفزة على

الأداء الحسن من طرف العمال وذلك بإيجاد نظم تحفيزية ومعنوية للرفع من كفاءة العامل

وخلق روح التعاون بين أعضاء التنظيم ككل، إتباع القائد لنظام تحفيز معين يرفع معنويات

العمال، يضمن تحقيق الأداء الفعال وهذا راجع إلى شخصية القائد في حد ذاته وطريقة أو

¹ - محمد اكرم العدلوني: مرجع سابق، ص 148.

² - عبد الرحمان توفيق: قيمة الاداء، دار اليرموك، القاهرة، الطبعة الاولى، 1988، ص 221.

أسلوب القيادة الذي يتبعه إضافة إلى العوامل المعنوية من تدريب، ترقية، مكافآت تشجيعية، زيادة في الأجر وتزويد العمال بما يلزمهم من المعلومات، ومعدات تساعد في عملهم¹. والقائد الكفاء يعتمد على قدراته وطريقته الخاصة، الشخصية السوداء في توجيه ورقابة العاملين وتتميز باللامركزية في التعامل مع أفراد التنظيم، وهذا ما يساعد على التشجيع، الابتكار الشخصي على المهارات الإبداعية حسب طبيعة السلطة وأيضاً من شأنهم رفع معنويات الأفراد العاملين ويجعلهم يحسون بأهميتهم داخل التنظيم ومسئوليتهم اتجاه ما يقومون به وهذا النوع من الرقابة أو السلطة اللامركزية يولد قوة دافعة على العمل أكثر على الرقابة الرسمية².

12.4. نمط القيادة وعلاقته بالتغيير:

إن درجة تقبل القيادة التغيير يعتمد على النموذج القيادي هل هو ديكتاتوري أم ديمقراطي أم هو نوع القادة الذي يهتم بالعلاقات أو بالمهنة، إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي بدأت في الظهور من بداية القرن 20م كان لكل مدرسة فكر خاص بها ونمط قيادي يلائمها فالمدرسة الكلاسيكية كانت تتبنى نمط قيادي X وهو نمط متشدد في قيادته، سلطوي، لا يقبل التغيير بل يقاومه ولا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي وهو أشبه بالنمط الديكتاتوري يتعامل مع الفرد كأنه آلة، وهو يأمر وما على الآخرين إلا الطاعة، وهو وحده الذي يصنع القرار ولا يجتمع مع مرؤوسيه لأخذ رأيهم لذلك فإن إدارة التغيير تجرى بكل فرد

¹ - محمد ابراهيم التويجري: تأثيرات مركز التحكم كعامل وسيط في علاقة الاداء الوظيفي و الرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلد الثاني عشر، العدد الاول، 1988، ص6.

² - زكي محمود هاشم: مرجع سابق، ص427.

من قبل القائد وغالبا لا بالتغيير لأسباب خارجية أكثر منها داخلية فإنه في هذه الحالة يتعامل معه بحذر شديد ويحاول مقاومته بطريقة غير عقلانية لذلك فهي قيادة ترغب بإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه ولا يوجد أي رد فعل من المرؤوسين إلا ما يسمح بتمرير القائد والتنظيم في ظل هذا النمط القيادي تنظيم معزول ومنطوي على نفسه ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشى التغيير.

في الثلاثينيات عندما بدأت اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية بالظهور وبدأ الاهتمام بالعامل الإنساني والاجتماعي وتأثير القيم والاتجاهات وأصبح هناك نوافذ¹ يدخل منها التغيير أهمها « التنظيمات غير رسمية » وأصبح تأثير البيئة الخارجية كبير بسبب أن مدخلات الأنظمة ومخرجاتها فيها تشابك هائل لإجراء التطوير لذلك فالمدرسة الحديثة لا تتبنى نمط قيادي واحد فلكل موقف يقابله والحوافز هي الأخرى مختلفة ومتغيرة تبعا للحاجات الإنسانية، القيادة الإنسانية ممكنة وتحمل التغيير في جعبتها وأيضا تتفاعل معه بأسلوب "الفريق الواحد" مع أصحاب العلاقة المباشرين وغير المباشرين وهذا يعود إلى سير الاتصال وتبادل المعرفة ومن خلال طرق شتى دخلت فيها التكنولوجيا كطرف رئيسي لذلك فان إدارة التغيير عليها مسؤوليات في متابعة كل ما يجري في البيئة الخارجية بالدرجة الأولى والبيئة الداخلية بالدرجة الثانية حيث أن التغيير أصبح مصدره خارجيا أكثر مما هو داخليا ويزداد في قوته وحجمه ونوعه².

¹ - ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دون طبعة، 1997، ص293.

² - نفس المرجع، ص294.

لذلك فإن القائد عليه أن يقدر هذه التغييرات وأن يتعرف على أبعادها ومؤثراتها وكيفية التعامل معها والتنبؤ بما يمكن أن تحدثه في المستقبل من مؤثرات بالإضافة إلى أن القائد عليه أن يواجه إشراك

المرؤوسين على كافة المستويات في عملية صناعة القرار وتحديد الأهداف ووضع التعليمات والإرشادات الضرورية لاستيعاب موجات التغيير والتكيف معها واستثمارها بطريقة لا تلحق الضرر بأي طرف¹.

فالقائد يجب أن يكون مرنا ومنطقيا وذو عقل منفتح وتكون قراراته تحوز على التزام الأغلبية في التنفيذ عن قناعة ورضا وهذا مما يجعل عملية التغيير مقبولة ومهياً لها من قبل المرؤوسين بجهودهم ومعنوياته وحالتهم النفسية والمعنوية².

13.4. المزايا التي تعود على القادة في عملية اتخاذ قراراته في ضوء المعرفة الخاصة بقضايا التغيير:

أصبح من الضروري بالنسبة لأغلبية الناس محاولة تعلم كيفية التعلم مع الأحداث الجارية حولنا ويخص بذلك فئة القادة والمدراء وذلك بسبب جدية مشاكل التغيير وسرعته وتعاضم الفرص المتاحة ويتطلب التغيير من الجنس البشري أن يعيش ويعمل باستمرار عند مستوى عالي من الجودة والإنتاجية ويحتاج ذلك إلى تضافر مجهودات كافة الفئات

¹ - خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي

الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، دون طبعة، 1998، ص 88.

² - نفس المرجع، ص 89.

والمستويات بالمجتمع سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي داخل منظمات الأعمال .

وبالنسبة للقادة من يتقلدون مناصب رسمية وغير رسمية يمكنهم التعرف باستمرار على الطرق والسلوكيات والإجراءات الجديدة الخاصة بالتغيير حيث يستطيع القيادة الفعالة احتواء تفكير هؤلاء ممن يعملون تحت إشرافهم للتمكن من رؤية التغيير القابل للتطبيق ويتعين على القادة كشف جهودهم نحو تطبيق القرارات التي تؤدي إلى المزيد من النجاح مع الأخذ في الاعتبار إن الوضوح والإحساس بسلامة القرار لا يعوض أو يحل محل التطبيق الضعيف ومن ثم يجب اتخاذ القرارات مع التركيز على كيفية تطبيق وجهات نظر القادة في حدود الوقت والموال المسموح به وذلك من خلال ما يلي¹:

- معالجة التغيير بصورة مختلفة.
- لعب الأدوار أثناء إحداث التغيير.
- مقاومة الضغوط الناجمة عن التغيير والتعرف على طبيعتها.
- الالتزام والتعهد بالتغيير.
- كيفية تأثير التغيير في الحضارة.

¹ - سعيد يس عامر: الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة، دون طبعة، دون سنة، ص 616.

14.4. دور القيادة في التغيير وتحسين الأداء:

يشير "كلارك" و "ميلدروم" سنة 1999 إلى دور القائد في إحداث التغيير وعدم انتظاره حيث يجب أن يكون لدى القائد إحساس خاص وأن يكون قادرا على إيجاد طرق وأساليب جديدة لخلق الحفاظ على التغيير الذي يشجع الابتكار والتطوير.

وقد توصل "لاندروم" سنة 2000 إلى أن المنظمات ذات التحول الاستراتيجي غالبا ما تبحث عن قائد كاريزمي لقيادة جهود التغيير في ظل مستوى الديمقراطية في أماكن العمل، فالمنظمات عندما تتحول إلى الاتجاه الاستراتيجي يحتاج إلى قائد كاريزمي فعال يكون قادرا على توصيل الرؤية وتوفير الطاقات الضرورية للتحول¹.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة والأداء فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الكاريزمية وأداء العاملين، لقد أشار شيا سنة 1999 إلى أن القائد الكاريزمي يظهر توقعات عالية لأداء الأفراد ولديه قدرة على إقناع الأفراد بأنهم يستطيعون تحقيق هذه التوقعات².

خلاصة الفصل:

القيادة الإدارية هي عملية فكرية تعتمد أساسا على التوجيه والتأثير من أجل إدارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك بإتباع أنماط وأساليب التعامل تتوافق وخصائص الأفراد والجماعات كما تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم والظروف التي يعملون فيها، ذلك

¹ - سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص432.

² - نفس المرجع، ص433.

من اجل تحقيق الاستثمار الأمثل لما يتاح للمنظمة من فرص ويوجد تحت إمكانياتها وقدراتها القابلة للاستغلال.

تتجلى عملية القيادة الإدارية في كونها تنسيقا لجهود الموارد البشرية والعمل على رفع كفاءاتها في استخدام الموارد المادية والتقنية والمعلوماتية المتاحة بالمنظمة ويركز عمل القيادة الإدارية محوريا على النتائج والغايات المستهدفة من تحريك طاقات العاملين وتوجيه أنشطتهم وتوفير المساندة والدعم لفرق العمل التي يتزايد اعتماد المنظمات المعاصرة عليها، ويترسخ وجودها كقوة مؤثرة ونافذة في مجال عملها وكذلك التفوق على المنافسين لها، القيادة لا تعني ذلك فقط وإنما هي الأثير في الأفراد ودفعهم لتحقيق النتائج التي تصبوا إليها المنظمة عن طريق التوجيه، الزيادة وتنمية الروح المعنوية والتمكين من الأداء بحرية مع إتاحة الفرص للأفراد بالمشاركة في مجال العمل واثبات القدرات وليس عن طريق ممارسة الضغط والإكراه.

وتطورت مفاهيم القيادة الإدارية حيث أظهرت مجموعة من التوجيهات تعبر عن حقيقتها ومسؤولياتها وأثارها في توجيه الموارد البشرية وتفعيل النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث تتضمن القيادة الإدارية التفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم فالقيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولة تأثير في الاتجاهين.

تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة.

الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية و تطوير الأداء داخل المؤسسة

تمهيد:

1.5. تاريخ، خصائص، مصادر و محددات الثقافة التنظيمية

2.5. خصائص الثقافة التنظيمية

3.5. مصادر الثقافة التنظيمية

4.5. محددات الثقافة التنظيمية

5.5. مستويات و أبعاد و نماذج الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة من طرف العلماء و الباحثين في مجال الإدارة و التنظيم، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في دراسة و فهم الآليات التي يسير عليها التنظيم خاصة بعد تغير الظروف المحيطة بالمؤسسة و التي أصبحت غير مستقرة، مما أدى بالتنظيمات إلى إحداث تغييرات على المستوى التنظيمي من اجل مسايرة متغيرات المحيط، وهذا لا يتم دون دراسة الجانب الثقافي للمؤسسة و ما يحتويه من أفكار، قيم، عادات، اتجاهات و سلوكيات وغيرها من عناصر المؤسسات إلى إحداثها لمسايرة ما يحدث في المحيط أو للتخلص من نظم التسيير التقليدية و التي أثبتت فشلها على الواقع، وتعتبر المؤسسات الجزائرية من المؤسسات التي تعاني من مشاكل تنظيمية ذات طابع ثقافي و هذا لعدة أسباب منها عدم الاهتمام بالجانب الثقافي للمؤسسة بحيث ظل الاهتمام منصبا لسنوات طويلة على الجانب التقني و التنظيمي للمؤسسة دون مراعاة المحيط الاجتماعي و الثقافي الذي تتواجد به هذه التنظيمات، وقد أدى ذلك إلى عدم الاستقرار في النماذج التسييرية التي تم تبنيها من قبل المسؤولين و هذا ما كادته الدراسات التي أجريت على المؤسسة العمومية في الجزائر، و لكن ماذا عن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخاصة الحديثة الظهور؟ هل هي نفسها التي سادت بالمؤسسة العمومية؟ أم أنها تسيير وفق منظور مختلف؟

1.5. تاريخ و خصائص ومصادر ومحددات الثقافة التنظيمية:

1.1.5. تاريخ الثقافة التنظيمية:

لفهم الثقافة التنظيمية يجب وضعها في إطارها التاريخي، حيث لم يدرك الباحثون أن الثقافة التنظيمية هي القوة الفاعلة، المؤثرة في الكثير من مظاهر سلوك المنظمة، إلا في عقد السبعينات من القرن العشرين¹.

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week، وأوردت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture، إلى أن جاء الباحثان AA.Kennedy and TE.Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate culture ، واضعين اللبنة الأولى لهذا المفهوم بذلك².

فيما يذكر "هوفستاد" Creet Hofstede أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، و يحيل ذلك لكتاب ثقافة المنظمة لـ: Kenndy and deal، وكتاب البحث عن الامتياز In search of excellence لـ: "بيترز" و "وترمان" Peters and waterman .

¹ - غراهام داولينغ: تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء، ترجمة، وليد شحادة، مطبعة العبكان، م.ع.السعودية ، ط1، 2003 ، ص 180.

للحصول على لمحة تاريخية أنظر:

J.Koutter and J.keskett : **corporate culture and performance** , the free press, New York 1992 .

² - بروش زين الدين، قاسمي كفال : إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، يومي 03 - 04 ماي 2005 ، ص 06 .

وفي مطلع السبعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثر بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم¹.

يضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية، التي حققت نجاح في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات² - أنظر نماذج الثقافة التنظيمية - .

في حين ظهورها في فرنسا حتى القرن 19 وبداية القرن 20، يرجع إلى ثلاث مجازات أطلقت عليها، حيث كان ينظر إلى المنظمة على أنها "أسرة"، ثم أصبح ينظر إليها على أنها "بيت" ثم أصبح ينظر إليها على أنها "فريق رياضي"³.

حيث أن الاهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع المنظمات،

وفي فرنسا من بين رواده "سان غرستان" و "فليب برنو" و "سان سوليو" و "مشال كروزي"⁴، الذين تناولوا المنظمة ككيان اجتماعي منتج لثقافته، وأن لكل منظمة ثقافة خاصة بالمشاركة أو مشتركة⁵.

2.1.5. مفهوم الثقافة التنظيمية:

بعد الإشارة إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم الذي خلص أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، هذه الثقافة تحدد هويتها، وتميزها عن باقي المنظمات باعتبارها كيان اجتماعي متميز قائم بذاته.

¹ - عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور "دراسة استطلاعية"، المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 11-14/12/2004، ص 01 .

² - علي عبد الله: التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20-21 ماي 2002، البليدة، ص 09 .

³ - www.Ger.ac-versailles.fr : : A , C.coze , y.Potin; la culture d'entreprise, le 22/11/2014 .

⁴ - www.cndp.fr . j.p. hierle . culture d'entreprise ou culture d'établissement ?, 22/11/2014.

⁵ - Deal(T) and Kennedy (A) : corporate culture penguin, London , 1982 , P 83 .

فإن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات إلا بعد الانتشار الحالي للثقافة التنظيمية، وإنما طور بكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل، و إن كان بعضها يكمل بعض.

فقد جمع العالمان "كروبير" Kroeber وزميله "كلاكهون" Kluckhohn سنة 1952، ما يزيد عن مائة وستة وأربعين تعريفا لمفهوم الثقافة¹.

فنذكر منها وفقا لهذه الدراسة، تعريف الباحثان "كروبير"، "لاكمون": الثقافة بأنها نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب، والمتنقل من خلال الرموز، والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل².

يتبين من خلال هذا المفهوم البعد البنوي للثقافة يبرزها كنماذج للسلوك والفعل، ويؤكد ديناميكية الثقافة بصنع الفرد، ولكنها تحدد سلوكه و أفعال يكتسبها، من خلال التفاعل الاجتماعي والتعلم.

ويذهب في هذا الاتجاه "رالف لنتون" بأن: الثقافة هي القولية العامة للسلوكيات، التي اكتسبت عن طريق التعلم³، يقصد بهذا الشكل الإجمالي الذي تتخذه العناصر الثقافية. فالثقافة تضيف القولية الثقافية على كل أعضاء الجماعة، وذلك ما يؤكد في قوله أن الثقافة هي تضافر السلوكيات المتعلمة، وما ينتج عنها من نتائج، تضافر بتقاسم أبناء المجتمع المعين عناصره المكونة له، ويعملون على نقلها إلى أبنائهم⁴، فهي توجه السلوك فعليا وترشد أعضاء المنظمة، إلى كيف يفهمون ويفكرون حيال الأشياء، أو الموضوعات

1 - عبد الله جابي: المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 1996، ص 66.

2 - دعبس، محمد سيري: الثقافة الشخصية، دراسات في الأنثروبولوجيا و السيكولوجية، الملتقى المصري للإبداع و التنمية، 1998، ص 81.

3 - جاك لوميار: مدخل إلى الأنثروبولوجيا، ترجمة حسين قبسي، ط1، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء المغرب، 1977، ص 137.

4 - جاك لوميار، مرجع سابق، ص 153.

بصفة مشتركة، وعليها يبنى الإطار أو المقدمة المرجعية للسلوك التنظيمي للمنظمة، تلك المقدمة المرجعية عبارة عن نظام للمعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن، نتيجة للتفاعلات الاجتماعية بحيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.

إن هذا ما عبر عنه "هوفستاد" Creet Hofstede في تعريف للثقافة التنظيمية: على أنها برمجة فكرية، جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها¹.

يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، محصلة للعلاقات الاجتماعية، المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، مما يؤدي إلى تكامل المنظمة، وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية، تلك البرمجة الفكرية يمكن توضيحها من خلال:

تعريف "شاين" Echein هي: ذلك النمط من الافتراضات الأساسية، الذي ابتدعه أو اكتشفته، أو طورته الجماعة لتكون لهم السبيل للإدراك، والتفكير والإحساس في كل ماله علاقة بهذه المشاكل، للتأقلم الخارجي والاندماج الداخلي².

نستنتج من هذا التعريف الملاحظات التالية :

- كل جماعة بشرية كيان قائم بذاته، نجد لها ثقافتها الخاصة بها .
- تلك الثقافة وليدة العلاقات التعليمية بين أعضاء الجماعة، التي طورت نماذج من الافتراضات، واتفقت على صحتها لحل المشاكل، التي تعترض تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.

- إن للثقافة التنظيمية وظيفتان أساسيتان، وهما تحقيق الدمج الداخلي و التأقلم

الخارجي.

¹ - Hofstede (g) et Bolling (D) : les differences culturelles dans le management ,ed, d'organisation , Paris , 1987 , P 22 .

² - غراهام داوولينغ : مرجع سابق ، ص 184 .

- إن آليات الدمج والتأقلم، هي كفاءة جماعية ليست فردية، لضرورة بقاء الجماعة واستمرارها.

- تقوم الثقافة التنظيمية على تدبير أمور الشكوك المشتركة، وتكوين نظام اجتماعي، وتحت على الاستمرارية والتعلم، تولد التزاما مشتركا، وهوية جماعية.

- هي قاعدة جماعية للسلوك التقييمي العقلاني، ورمز لكل تشكل اجتماعي.

ويعرفها M.thevent هي كل ما يوحد المنظمة في ممارستها، وكذا كل ما يميزها عن الآخرين، فيوضع هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة، و يميزها عن غيرها سميات ثقافية.

نلاحظ في هذا التعريف له شقين:

الأول يتمثل في العوامل والمكونات الداخلية لها، أن تجعل السلوكيات الفردية والجماعية منسجمة مع بعضها البعض ومتشابهة، بهذا المعنى هي تحدد السلوك و توجهه. الثاني: هو المظهر الخارجي لهذه الثقافة على باقي مستوى الأنساق الفرعية الأخرى، أي نسق الأهداف، النسق التقني ونسق الهياكل، على اعتبار هذه الأنساق الأربعة تشكل النسق الكلي للمنظمة، ليصبح النسق الفرعي للثقافة التنظيمية محدد ليس فقط للسلوكيات الفردية والجماعية، بل حتى الأنساق الفرعية الأخرى.

كما يرى "Bro Uttal" : أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة، هي البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية¹.

يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية نسق من القيم المشتركة للجماعة، والمتفاعلة مع نسق البيئة التنظيمية ونسق الرقابة الداخلية، والتي تتفاعل مع الأفراد من أجل إنتاج معايير السلوك الهادف، التي تكونت من أجله المؤسسة.

¹ -Bro Uttal : the coorporate culture , in fortune , October N° 17 , 1983 , PP 60-71 .

في حين يعرفها "إدغار مورين" Edgar Morin على أنها: ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المشتركة المركبة، التي تتمثل في المعتقدات والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير، تاريخ المنظمات، والطقوس الجماعية¹.

يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي نظام، يتم من خلاله نقل وتعلم، مختلف الأنماط السلوكية الثابتة والمتفق عليها، بين أعضاء الجماعة في تفاعلاتهم في شكل قيم، ومعتقدات والتي تظهر في تاريخ المنظمة، ومعايير تنظم الروابط الاجتماعية بين الجماعات وطقوسهم.

كل هذه التعاريف السابقة تبين أن المنظمة ليست مجرد إطار لثقافة المحيط، بل إن للمنظمة كيانها الخاص بها، بحكم الممارسات الفردية والجماعية، ويتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه، ففي هذه الدراسة تتناول الثقافة التنظيمية كنتاج للكيان الاجتماعي الداخلي، وبصفتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية عن المحيط المتواجد فيه.

حيث يظهر من خلال التعاريف السابقة اتفاق في النقاط التالية :

- إن الثقافة التنظيمية تضع نماذج ومعايير للسلوك، ولنمط الحياة بكاملها، وتنمط كذلك الحلول المختارة للمشاكل.

- إن الثقافة التنظيمية تعمل كمنتج للسلوكيات التنظيمية داخل المنظمة .

- إن الثقافة التنظيمية هي أسلوب حياة، وبرمجة فكرية لمختلف الذهنيات، والعقليات السائدة داخل المنظمة.

- إن الثقافة التنظيمية هي شبكة خفية أي شيء ضمني².

- إن الثقافة التنظيمية هي تشكل لقاسم مشترك، الذي يوجد أفراد مجموعة معينة.

- إن الثقافة التنظيمية هي منتج تاريخي، ويتم تناقلها عبر الأجيال.

¹ - www.interefer.com , **culture d'entreprise**, 22/11/2014 .

² - قراهم داولينغ : مرجع سابق ، ص 179 .

- إن الثقافة التنظيمية يتم تطويرها وإنتاجها من خلال التفاعلات الاجتماعية، في ضبط للعلاقات والروابط الاجتماعية.

2.5. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف التنظيمية بالخصائص التالية¹:

1.2.5. الثقافة عملية مكتسبة:

تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل، والاحتكاك بين الأفراد داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه، من خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم²، من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة، أو في أي قسم منها بخاصة، يتعلم من قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن يكتسب الأفكار والقيم، وأنماط السلوك المختلفة، التي يحقق بها أهدافه وأهداف المنظمة.

2.2.5. الإنسانية:

أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار، التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد المنتج للثقافة، ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور³، فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة⁴، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع النظم⁵.

1 - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 407.

2 - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 310.

3 - كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد وحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص 03.

4 - عاطف وصفي: الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85.

5 - Ott s. j : The Organizations culture perspective , Chicago : Dorsey res, 1989 , P 46 .

3.2.5. الاستمرارية :

تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية¹، فيتوارثها أفراد المنظمة عبر تاريخها، لتصبح جزء من ميراث الجماعة، يتمثل في استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير، والأنماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتمييز المنظمة عن غيرها².

4.2.5. التراكمية:

يترتب على استمرار تلك الأنماط السلوكية تراكمات، وتعزيز السلوكيات وانتقالها كأنماط ثقافية، بين أفراد مجتمع المنظمة، بطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في الأنماط السلوكية، كوجه حركي وتحسسي لتلك التراكمات³.

5.2.5. الانتقالية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة، تعبر معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، فالمجتمع الإنساني له القدرة على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، يكون بها رأسمال اجتماعي الذي يتعامل به الفرد عن المنظمة، فالخبرات التي مرت بها المنظمة تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية، التي يتأثر بها القادة والعاملون في

1 - جلبي عبد الله : المجتمع و الثقافة و الشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 73 .

2 - إسماعيل زكي محمد : الأنثروبولوجيا الثقافية ، دار الثقافة ، الدوحة ، 1986 ، ص 145 .

3 - سامية حسن الساعاتي : الثقافة و الشخصية ، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ،

1998 ، ص 93 .

المنظمة، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف، والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها¹.

7.2.5 القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية، داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار عن طريق التفاعل بين أفراد مجتمع المنظمة، هذا التفاعل يؤدي إلى القدرة على حل المشكلات جماعياً، أو إشباع بعض الحاجات²، فالأنماط القيادية الإدارية تعبر عن المفاهيم والاتجاهات، والعادات السلوكية التي تتصل بالسلوك التنظيمي.

8.2.5. التغيير:

يحدث التغيير الثقافي بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما يحذفه من أساليب وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع³، ويحدث التغيير في كافة العناصر، المادية والمعنوية، غير أن أجيال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي⁴.

¹ - العتيبي آدم غازي: أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلة (1) ، 1999 ، ص ص 109 - 134 .

² - إسماعيل زكي محمود : مرجع سابق ، ص 95 .

³ - سامية حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص 97 .

⁴ - جلبي عبد الله : مرجع سابق ، ص 57 .

9.2.5. التكامل:

ميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا، ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق التكيف مع المتغيرات التي يشهدها مجتمع المنظمة¹، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، حيث يساعد نمط الاتصالات والحوافز الطبيعية المناخ التنظيمي للمنظمة على انتشار العناصر الثقافية من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة، بتعزيز مختلف السلوكيات من طرف القيادة الإدارية، إلا أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام، لأن المنظمة معرفة لأحداث ذلك التكامل².

على الرغم من الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أنها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها نسق فرعي للمنظمة الصناعية، تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزويدهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم، وتتفرد الثقافة التنظيمية حسب أوت Ott³، بالخصائص التالية:

- أنها توجد في المنظمات بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تمثل في القيم والمعتقدات، والإدراكات والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية كقدرة جماعية.
- أنها الهدف الموجه، والمؤثر في فعالية المنظمة.

¹ - إسماعيل زكي : مرجع سابق ، ص 38 .

² - جلبي عبد الله : مرجع سابق ، ص 76 .

³ - Ott : Op cit , P 50 .

3.5 مصادر الثقافة التنظيمية:

بعد تعرفنا على أن الثقافة التنظيمية موجهة، ومحددة لسلوك في المنظمة، وعلى أنها مجمل القيم، والمعتقدات التي تشكل القاسم المشترك لأعضاء المنظمة، والتي في تفاعل دائم مع الأشكال التنظيمية التي تم اختيارها.

من هنا يبرز تأثير الثقافة تأثير مباشر على سلوكيات أعضاء المنظمة، وعلى الطريقة التي يسيرون بها أنفسهم من أجل المحافظة على الكيان التنظيمي للمنظمة، الذي يتجاوز كياناتهم الفردية، فالثقافة كما يرى كل من P.Merin ، E.delavallée: تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط، التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي لها جميعا ميزة واحدة أنها بديهية، في اعتقاد أصحابها¹، هذه البداهة تجعل من الأفراد يقومون بأفعال، والسلوكيات بصورة آلية وميكانيكية، دون أن يطرحوا على أنفسهم لماذا يقومون بهذا السلوك ؟، وكيف يمارسونه أو ينفذونه ؟، تحتوي هذه البداهة على قوة التأثير، وتوجيه السلوك، حيث تنتقل الثقافة التنظيمية إلى العمال في العديد من الأشكال في مكوناتها، وأكثر هذه الأشكال والمكونات: القيم، الرموز والشعائر والطقوس، يتعلم من خلالها الأفراد مختلف الأنماط السلوكية².

يمكن استجلاء هذا المعنى في تعريف "بيتر" و "وترمان" **Péter and**

Woterman، حيث مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس المفاهيم المرشدة، والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة.

و يرى "ديل" و "كيندي" **Deal , Kennedy³ 1982**، أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات والإشارات، التي تحكم تصرف الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا

¹ - P. Morin et E. Delavallée: **les manager à l'écoute du sociologue, désorganisation**, Paris, 2000, P 50

² - ماجدة العطية : **سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة** ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 336 ، 339 .

³ - Voir : Deal (R) and Kennedy(S) : **corporate cultured the mitos and nituals of corporate life** , reading Ma , addison weskey m 1982 , P 165 .

معينا لمنظمة معينة، وقد وقع أوشي Ouchi¹: أن التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم الثقافة التنظيمية، ولقد عبر الكثير من الباحثين عن الثقافة لاعتبارها مجموعة القيم، والقواعد غير المكتوب التي تحكم السلوك التنظيمي داخل المنظمة².

توضح هذه التعاريف أن القيم والعادات والمعتقدات والمناخ الاجتماعي، والإشارات من بين المصادر التي تتبع منها الثقافة التنظيمية بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، تلك المصادر والمكونات التي تطبع السلوك التنظيمي، بطابعها الخاص كما يوضحه الشكل رقم 03.

تبعاً لهذا تتضمن الثقافة النظامية مجموعة من العناصر ذات أهمية كمصدر لها أبرزها ما يلي³:

1.3.5 القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب جيد، أو غير جيد، مهم وغير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل، أو بيئته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم " المساواة، احترام الأداء، احترام الآخرين، احترام الوقت⁴.
فلكي تكون هناك تلك المفاضلات، التي يحتكم إليها الفرد عن طريق محك القيم، من مكونات الثقافة التنظيمية، لا بد أن تشكل قناعاته ليس للفرد فقط، بل قناعة مشتركة لكل أفراد المنظمة، حتى يكون هناك اتساق والتحام في سلوكياتهم، أو فيما يعتبر واجباً

¹ - Voir : Ouchi W.R : théorie Z : **How américain business can meet the japanese challenger reading MA** : Addison –wesloy 1982 , P 1965 .

² - هيجان عبد الرحمن أحمد : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين (الهيئة الملكية للجبيل و ينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1982 ، ص 3 .

³ - موسى المدهون و إبراهيم الجرزاوي : تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان 1995 ، ص 399 ، 401 .

⁴ - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 312 .

أولاً، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية، أو البناء الاجتماعي القائم، على اتساع هذا النوع من القيم المشتركة، التي توحد السلوكيات نحو تحقيق الهدف المشترك. يؤكد "بيتر" و "وترمان" R.H.Waterman , J.M.Peters يقولان: "أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية، و رئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات"¹.

تلك القيم المحورية يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات، حيث تعزز القيم المشتركة من طرفها، يوضح ما هو مهم من خلال قيادة تفاعلية مع أعضاء التنظيم، تعطى قواعد عامة للسلوك².

2.3.5. المعتقدات التنظيمية:

أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة، لإعطاء قواعد عامة للسلوك³، فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام داخل المنظمة، وفق علاقة جماعية تفاعلية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي، تحمل المسؤولية، المخاطرة⁴.

3.3.5. الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها تحقق انتظام الروابط الاجتماعية داخل المنظمة، مثال عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن يكون غير مكتوبة⁵.

¹ - J.Peters , Waterman P.H . **le prix de l'excellence** , Paris , ed , inter édition, 1983, P 40 .

² - غراهام داوولينغ: مرجع سابق ، ص 184 .

³ - غراهام داوولينغ: مرجع سابق ، ص 184 .

⁴ - محمود سلمان العميان: مرجع سابق ، ص 312 .

⁵ - نفس المرجع ، ص 313 .

4.3.5. التوقعات التنظيمية:

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسيولوجي غير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي، وبنية تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد، والعوامل النفسية والاقتصادية.

5.3.5 الشعائر و الطقوس:

- تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية، وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات، وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة، أو بين فترة أو أخرى وذلك بهدف:
- تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مثل توزيع المكافآت الرمزي في مختلف الأعياد.
 - تخليد حدث ما، تعتبره المنظمة حدث تاريخي بالنسبة لها.
 - تقوم القيادة الإدارية ببعث و إحياء قيم ثقافية نرى أنها بدأت تزول¹.

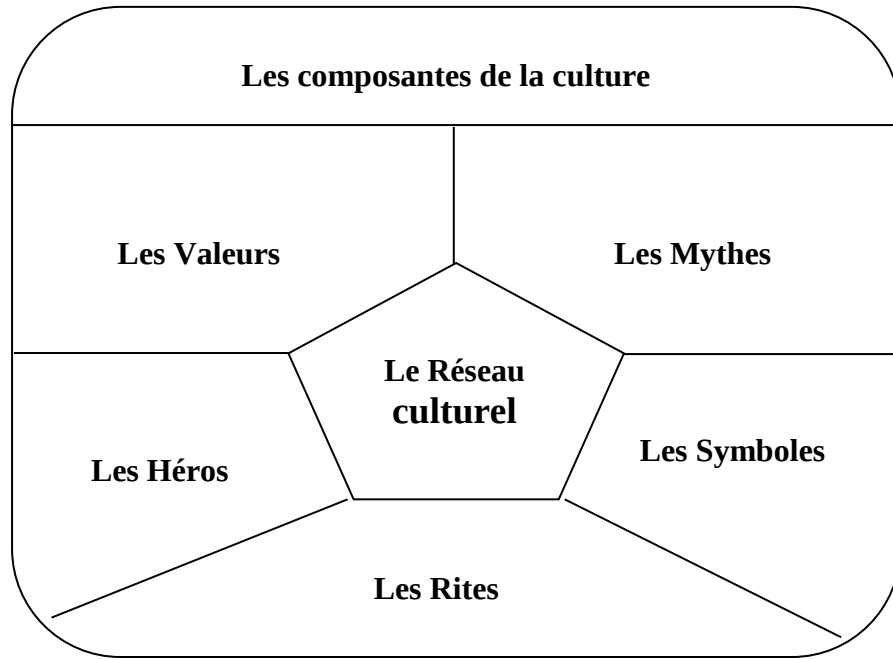
من خلال ما سبق يعتبر النسق الثقافي للمنظمة بكل مكوناته، من قيم ومعتقدات ومعايير، ورموز وطقوس وتوقعات، لها دوره الأساسي يتمثل في:

- ضبط السلوك وتوجيهه.
- تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة.
- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الداخلية، وكيفية حلها.

¹ - Peters (j) et Wetrmann P.H : Op cit , P 33 .

- منح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء لتصبح قوة جماعية، قادرة على البقاء والاستمرار، رغم ما تتضمنه من فوارق بين أعضائها، أي تصبح علاقات السلطة
- التبعية شيء بديهي، ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة

الشكل رقم (09): مصادرو مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر : **Management** : J.P.Helfer et M.Kalika et J.Orsoni -

stratégie et organisation , ed , Vuibert , Paris , 1998 , P 302 .

4.5. محددات الثقافة التنظيمية:

بعد ذكر مكونات الثقافة التنظيمية، فمن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف

فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها¹، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة، وتعبّر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:

- الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة، أي مدى الذي يكون فيه العاملين جسورين و يسعون للمخاطرة².
- الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل³.

- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ، أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة⁴.

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، في قدرتها على توفير اتصالات واضحة و مساعدة ومؤازرة العاملين.

- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

1 - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 314 .

2 - حسن حريم : مرجع سابق ، ص 262 .

3 - ماجدة العطية : مرجع سابق ، ص 326.

4 - حسين حريم : مرجع سابق ، ص 262 .

- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.

- درجة تحمل الاختلاف بسماع وجهات نظر معارفه، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.

- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات¹.
تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية²، حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة بهذه المحددات، يعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية³، وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول المنظمة كيف تتم الأشياء، وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة.

1.4.5. وظائف الثقافة التنظيمية

من خلال ذكر محددات الثقافة التنظيمية في العنصر السابق، يتبين أنها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، فهي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، و تولد ضغوط على العاملين بها للمعنى قدما في التفكير، و التعرف بطريقة تتسم و تتناسب معها فتوجد شعورا بالهوية، و إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم و تعزز استقرار المنظمة، و تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه مع نشاطات المنظمة⁴، فحسب "بيتر" و "وترمان"

¹ - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2000 ، ص 286 ، 287 .

² - نفس المرجع : ص 287 .

³ - ماجدة العطية : مرجع سابق ، ص 326 .

⁴ - محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 228 .

Peters and Werman أن سر نجاح المنظمة في سيطرة و سيادة و تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية.

إن النسق الثقافي الذي يحتوي خصائص التشكل الاجتماعي، بما يميزه عن غيره ويعيد إنتاجه في نفس الوقت، كان له ذلك من خلال الوظائف الآتية التي يؤديها لحل مشاكل التكيف، والاندماج وتنظيم الروابط، والعلاقات الاجتماعية، كما أن هذه الوظائف تعبر عن أهميته وهي:

- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك¹.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها، كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم².
- تعزز استقرار النظام: بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي³.
- العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يرون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملبسهم، واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدد لها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها، فهي تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما⁴.

1 - حسين حريم: مرجع سابق ، ص 265 .

2 - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 314 .

3 - حسن حريم : مرجع سابق ، ص 265 .

4 - نفس المرجع ، ص 265 .

- 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، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة¹.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير. فمن جهة أخرى يرى الباحثان "Kinicki and Kreinter"² أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي:

- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة، وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنمي الشعور بالهدف.

- تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.

- تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية .

¹ - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية ، مدخل الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 81 .

² - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 314 .

- تشكل السلوك التنظيمي، وحدث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.

من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ/الإسمنت، الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة¹، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتنمية علاقات الثقة مع شركائها، وتنقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

2.4.5. الثقافات الفرعية و أنواع الثقافة التنظيمية:

1.2.4.5 الثقافات الفرعية:

تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية، التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة، وتشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافات الفرعية من ناحية أخرى، فكلما كان التفاوت والاختلاف بينها، وتعدد الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤثر على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، هذه المشكلة على مستوى المنظمة تعكس حديث عن الشللية، الذي هو أمر يعني تعدد الولاات، وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وتضييع الهوية العامة والانتماء².

تعد في هذا الصدد دراسات "سان سوليو" R.Sainsaulieu³ في فرنسا، من الدراسة

المهمة فيما يتعلق بمفهوم الثقافات الفرعية، حيث يعتبر المنظمة عبارة عن نسيج من

جماعات فرعية، تملك كل جماعة طريقة تصور لأشياء خاصة بها، كما أنه لكل منها

علاقات اجتماعية، داخل المنظمة خاصة بها، وتصورها للحياة التنظيمية مختلف، وطريقة

¹ - حسن حريم : مرجع سابق ، ص 265 .

² - محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص ص 287 - 289 .

³ - Thévenot (M) : **Audit de la culture d'entreprise** , ed , d'organisation , Paris , 1986 , P 35 .

إدراك خاصة، وكذا إرثها المشترك من الخبرات والتجارب، وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب.

هذه الثقافات لا تتشكل في البداية، إنها نتيجة تفاعلات في مدة طويلة، تسمح بتجميع الأفراد حسب طرق تقديمهم وإدراكهم المشتركة، فكل جماعة إنسانية تتشكل من مجموعة من المعايير والقواعد، وإرث مشترك من التجارب المشتركة والتصرفات، ومجموعة من الاستجابات وردود الأفعال اتجاه الأحداث، فالثقافة التنظيمية ليست مجموعة من الإشارات الفلكورية التي تلبسها المنظمة، ولكنها نتيجة لمسار وصيرورة خلق و إبداع متواصل، وحصيلة طرق التصرف وأداء الأشياء وحتى اختيار المعايير.

إن الثقافات المشتركة من وجهة نظر أنثروبولوجية ترتبط بوجود جماعة صغيرة، تتشكل في المكاتب والورشات والمخابر، التي تشكل إطار حياة محدود وصغير يعمل بداخله مجموعة من الأفراد، يتأثرون جماعيا بعدد من العوامل الطبيعية والعائلية¹.

لهذا لكي تتطور الثقافة التنظيمية تحتاج إلى إطار محدود حقيقي، بحيث يكون لكل فرد الإمكانية لكي يختبر وجوده من خلال تصرفاته مع الآخرين، فوجود الثقافات الفرعية لا يمكن أن يكون أمرا مبرمجا من طرف إدارة المنظمة، وليست نتيجة صرفة لاستقرار وتوازن المنظمة، بل هي صيرورة طبيعية لوجود واتصال الأفراد فيما بينهم، فوجودها يحمل القيادات الإدارية على العمل من أجل تعزيز دمج تلك الثقافات لتطوير نسق ثقافي، يعبر عن قدرة جماعية للمنظمة، ويرسخ و يطور سلوكيات تنظيمية تعبر عن الولاء والانتماء للمنظمة كعضوية جماعية.

2.2.4.5. أنواع الثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار:

إن توازن واستقرار المنظمة يتوقف على قدرة قيادتها الإدارية على دمج الثقافات الفرعية، وتعزيزها في اتجاه العمل الجماعي، بهذا العلاقة بين تطور المنظمة وثقافتها علاقة مباشرة، هذه العلاقة يمكن توضيحها من خلال أنواع الثقافات، وخصائصها في تحقيق توازن

¹ - Thevent (M) : Op cit , P 36 .

المنظمة والتميز في أدائها، وكيفية تحقيق ذلك إلا أنه هناك عموماً يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات¹:

4.2.2.1.5. الثقافات القوية:

هناك عاملان أساسيان يحددان قوة الثقافة:

- الاجتماع: أو مدى المشاركة لنفس القيم المهمة، والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، حيث تكون قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم، والمعتقدات الحيوية في الثقافة التنظيمية، ويعتمد هذا الإجماع على تنوير العاملين، وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة، وكيفية العمل بعملية اتصالية، وكذا بنظم المكافآت، والحوافز التي تعزز التزام بتلك القيم، ويساعد الآخرين على تعلمها.
- الشدة: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة، حيث تزداد قوة ثقافة المنظمة بزيادة شدة التمسك العاملين بتلك القيم الحيوية في سلوكهم².

فنجد أن أفراد المنظمة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة، ويميلون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف تلك السلوكيات المشتركة يكون محل مراقبة، لعدم تمثلهم في السلوك المتوقع منهم. ترتكز نتائج الثقافة القوية على³:

- توجيه الأفراد نحو هدف مشترك، حيث كل الأفراد لهم سلوك تنظيمي مشترك لتحقيق الهدف.
- تساعد على استقرار وتوازن المنظمة، وذلك بتحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم المشتركة مما يخلق نوع من الانسجام.

¹ - John P.Kotter et James L . Heskett : **le second souffle de l'entreprise culture et performances** , traduit par lanrence micolait , ed , d'organisation , Paris , 1993 , P 23 .

² - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 318 .

³ - John P.Kotter et James L . Heskett : Op cit , P 24 .

- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- تتميز بذهنيات متفتحة على المخاطرة وحب التعرف، حتى يقوم الأفراد تلقائياً بتجديد جهودهم، من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.
- مسايرة التغير، والتكيف معه.
- الاعتراف المتبادل و المسئول، مما يوفر الشعور الانتماء.
- تدوم هذه السلوكيات من خلال عمل القيادة الإدارية باتصال بكل الأعضاء، وشرح رسالة المنظمة، وتعزيز مختلف سلوكيات التعاون، وتحفيزها لزيادة قوة التمسك بها، هذا بتكريس معظم وقتهم لذلك، فالمنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة، فكل فرد يحترم عمل الآخرين، والكل يعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة لتحقيق هدف مشترك.
- التساؤل الذي تثيره هذه النظرية ما يخص حشو الدماغ الثقافي، الذي يقود الأفراد إلى التفكير والتصرف بنمطية وفي اتجاه واحد، حيث عندما يكون ذلك الاتجاه إيجابياً يمكن تصور أنها ثقافة قوية تساهم في نجاح المنظمة، لكن إذا كانت الطريقة المختارة سيئة يتجه أعضاء المنظمة إلى النكبة و تضطرد التحديات.
- باختصار أن هذا كله يتعلق بحشو الدماغ الثقافي للمنظمة الذي يعبر عنها ككيان قائم بذاته، فالثقافات القوية يمكن أن تمارس تأثيراً سلبياً، بخلقها تعطيلات داخل المنظمة، أو يمكن أن تكون لها آثار إيجابية بإحداث توازن و تكامل المنظمة، فالثقافة القوية ليست بالضرورة مؤهل نجاح في السباق إلى التفوق والتميز والنجاح¹.

¹ - John P.Kotter et James L . Heskett : Op cit , P 33 .

إذ هناك علاقة تبادلية بين الثقافة القوية وتوازن و استقرار المنظمة، لكن قد تصبح تلك الثقافة إلى ثقافة خانقة ومتصلبة، وكابحة للتغيير والتكيف، وتمنع من تنفيذ التوجهات الجديدة¹.

نجد في المقابل الثقافات الضعيفة التي يسير الأفراد فيها في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، هذه الثقافة لا تحض بالقبول الواسع، وتفتقر المنظمة فيها إلى التمسك المشترك لأعضائها بالقيم ومعتقدات، تحقق التوافق والتوحد في انتهاج سلوكيات نمطية لتحقيق الهدف²، هذا ما يسمح بتكون ثقافات فرعية متباينة عكس الثقافة القوية التي لا تسمح بذلك، لأنه في الثقافات الضعيفة لا تحتكم الجماعة أو مجتمع المنظمة إلى مبادئ وقواعد مشتركة مرجع للسلوك، مما يجعل المنظمات ذات الثقافة الضعيفة إلى الاعتماد على القوانين واللوائح المكتوبة³، لأن القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد.

2.2.2.4.5. الثقافات المتكيفة:

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظمة لا يعتمد في هذا على قوتها، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة المحيط وتكيفها معه⁴، 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 الاعتبار طبيعة الأفكار الذي تتدرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة، كلما زاد من توازن النسق الاجتماعي للمنظمة، هذه النظرة تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل

¹ - Ibid, P P 33 – 34 .

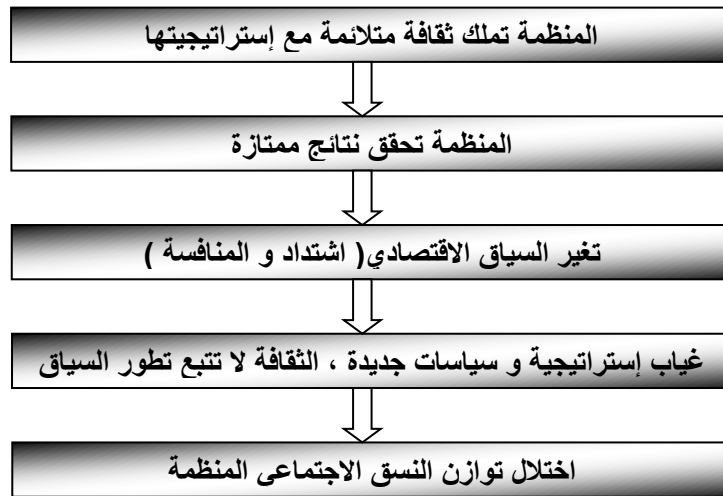
² - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 316.

³ - أحمد بوشناق و أحمد بوسهمين : أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسير، الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، ص 03 .

⁴ - John P.Kotter et James L . Heskett : Op cit , P 37 .

المنظمات وكل الظروف¹، لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغير هو القاعدة الإدارية، التي تعمل على تعزيز، وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة، للتكيف مع البيئة الجديدة²، والشكل الآتي بعد تعديله، يوضح نشأة وأثر ثقافة، غير متوافقة مع إستراتيجية المنظمة.

شكل رقم 10: نشأة و أثر نموذج غير متوافق مع الإستراتيجية



Source :John P.Kotter et James L . Heskett : Op cit , P 50 .

3.2.2.4.5. الثقافة المتطورة :

هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف، يتمثل منطلقها في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة، في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها³، ويضيف "رالف كليمان" Ralph Kilmann إن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم، ومن العقلية أو الذهنيات، تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، الأفراد يشتركون عفويا، جهودهم من أجل حل مشاكل معينة، وجعل قيد التنفيذ حولا، فيسود داخل المنظمة شعورا بالثقة، والذي يعطي لكل واحد الضمان، والأمان بأنه قادر على تجاوز، و اختراق كل

¹ - Ibid , P 40 .

² - Ibid , P 40 .

³ - John P.Kotter et James L . Heskett : Op cit , P 53 .

الصعوبات، والتحكم في كل الوضعيات التي تكون حاضرة، الجميع يتقاسمون الحماس، ونفس الشعور بالواجب، من أجل قيادة المنظمة إلى طريق النجاح، أعضاء المنظمة متكيفون ومبدعون.

إن الثقافات المتطورة عكس الثقافات الصلبة، والجامدة التي هي من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء تتقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة، من يجعلها مثبطة للحوافز، ومكبثة للحماس.

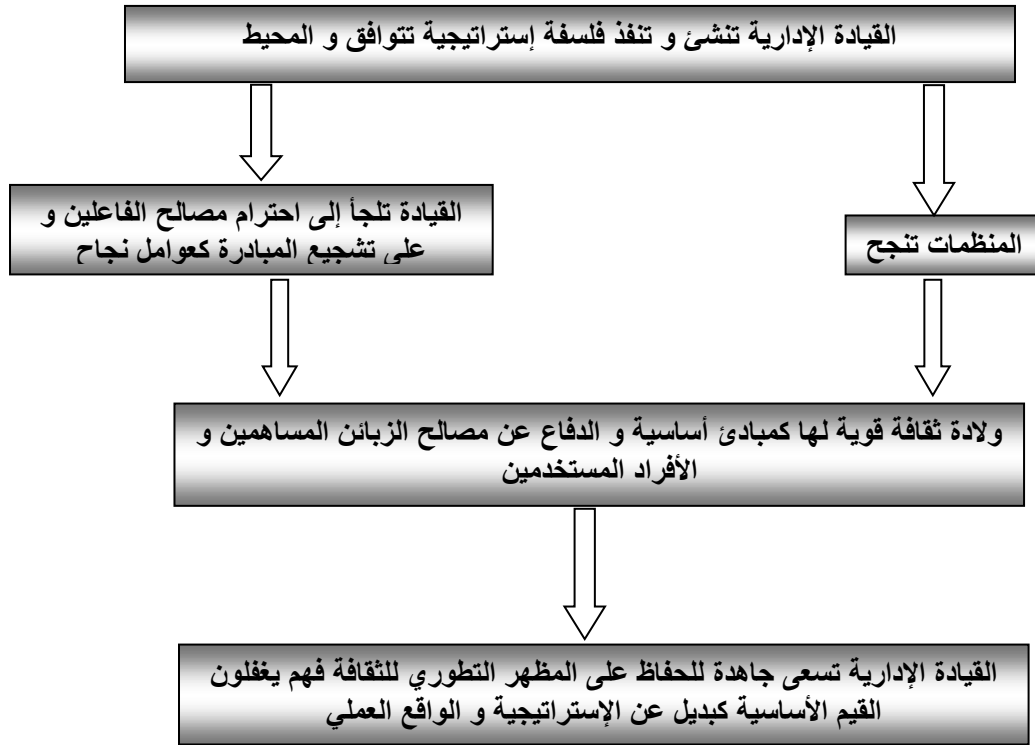
فالثقافة المتطورة وتشجع روح المنظمة، الذي يسمح باكتشاف، واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحول¹، بينما كوثر Kotter يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة، فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغيير، ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة، على كافة المستويات الرتبوية التنظيمية، فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر، والإبداع، الاتصال وإشراك الأفراد.

تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها²، فالشكل الآتي يوضح كيفية تطور، وديمومة الثقافة من خلال قيادتها الإدارية.

¹ - Ibid , P 54 .

² - John P.Kotter et James L . Heskett : Op cit , P 57 .

شكل رقم 11: كيفية تطور وديمومة الثقافات المتطورة .



Source : .Kotter et Heskett , Op cit , P 67 .

3.2.4.5 حدود الثقافة التنظيمية:

تتموقع الثقافة التنظيمية بين المفهومين، الثقافة الخارجية الثقافة الوطنية ، الثقافة الجبهوية والثقافات الفرعية، لتعبر عن نوع من أنواع الثقافة التنظيمية في شكلها، وأدائها لوظائفها، وفي تنظيم الروابط الاجتماعية، لتصبح التفاعلات تنتج ثقافتها، كبرمجة جماعية مشتركة، في إطار مشترك، كمرجع للسلوك التنظيمي.

إن الثقافة التنظيمية في توسطها أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، تعبر عن حدود لها، كطريقة للضبط الاجتماعي، وكطريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي، لتصبح قدرة جماعية، في نمط التفاعلات للكيان الاجتماعي، تعرف تلك الحدود المنظمة كثقافة فرعية في المجتمع.

1.3.2.4.5 الثقافة كهوية:

إن المعتقدات والاقتراحات والرموز، والمفاهيم والقيم المشتركة، داخل المنظمة تشكل النسيج الأساسي للثقافة التنظيمية، التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي، في مجالات

أنماط الاتصال، وأساليب حل المشاكل، وتطبيق الحوافز، وطبيعة المناخ التنظيمي، وفي كيفية التعامل مع أعضاء التنظيم¹.

هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن، هي تبني للمنظمة هويتها المميزة، هذا أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تكونت عبر الزمن تضم في ثناياها، وغالبا ما تكون بشكل مكتوب، القيم والمشاعر والقواعد والتشريعات²، لتصبح المنظمة هيئة للتنشئة الاجتماعية، لبناء الشخصية الاجتماعية، أي تنمية روح الانتماء إلى المجموعة، ولتحدد الهوية بصفاتها مجموعة قوائم السلوك واللغة، فالثقافة تسمح لشخص أن يتعرف على انتماءه، إلى جماعة اجتماعية والتماثل معها³.

فالهوية بالنسبة للفرد تعني الشعور بالوجود، ككائن متماسك، ومتميز ومعروف، كما هو من طرف الآخرين، أما بالنسبة للمنظمة فهي نظام من الخصائص المطورة، من طرف المنظمة التي تعطيها تمثيل، أو صورة خاصة، تشكل مدلول عميق للثقافة، في شكل الصورة الواعية وغير الواعية، التي يشكلها الأفراد عن منظمته، وعن الحياة التنظيمية. فجوهر الهوية يمنح أساسا للظواهر الثقافية⁴، في صورة جماعية، لما تمثله المنظمة لكل الذين يعملون فيها، تتجسد على مستوى الأفكار والمعتقدات، بينما نجد الهوية على مستوى الانفعالات، عبارة عن نظام من الخصائص المطورة بواسطة المنظمة، والتي تعطيها تصورا خاصا مستقرا ومنسجما⁵، فهي التي تمون الإسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي، ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي، ويؤسس بذلك انسجامها.

فمراجعة هوية المنظمة تهتم بداية بتاريخها، والحاضر يسجل بالضرورة تيار في التاريخ، فالمنظمة حاملة في تاريخها لمعرفة متراكمة، التي هي إحدى أعمدة هويتها⁶، عبارة

¹ - Donald . f . Harvey : u,Columbus , Ohio : **Charles E.Merill publishing**, co , 1982 , P 44 .

² - مؤيد سعيد السالم : **تنظيم المنظمات** ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 159 .

³ - Reitter-R- et al : **cultures d'entreprise** , Op cit , P 21 .

⁴ -Stratogor : **Politique générale de l'entreprise** , 3^{eme} , ed ,Dunod , Paris , 1997 , P 532 .

⁵ - Ibid, P 532 .

⁶ - Ibid , P P 500 – 501 .

عن منتج للزمن، الذي يسمح بتحقيق الانسجام، والتوافق لمجموعة المنظمة، لتصبح ثقافة فرعية في المجتمع.

2.3.2.4.5. طريقة لضبط الاجتماعي:

إن تطور المنظمة بالاعتماد على تغيير ثقافتها، وتطوير الذهنيات والعقليات السائدة، يعني عدم الاعتماد على التوزيع الحرفي للأدوار، وتقسيمها بصورة بيروقراطية، أي الاعتماد على الأطر الرسمية والقانونية، لتوجيه السلوكيات الفردية والجماعية لتحقيق الهدف المشترك، لكن الجهاز البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي، والاندماج الداخلي، مما يجب الاعتماد على الثقافة التنظيمية كبديل للرسمية لضبط الروابط، والعلاقات الاجتماعية لتشكيل كيان اجتماعي، يعبر عن قدرة جماعية.

حيث أن هذا الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المنظمة، يضمن ثلاث آليات:

- اقتسام القيم المشتركة، التي تعبر عن الرغبة الجماعية للسلوك المرغوب فيه، يشير إلى العمل الجماعي، والتفوق والابتكار، و الانسجام مع الأفراد.

- الاعتماد على أطر مرجعية واحدة، لتوجيه السلوك التنظيمي، لتعبر عن القدرة الجماعية في حل المشكلات.

- الشعور بالانتماء إلى جماعة واحدة، مما ينتج هوية مشتركة، و ثقافات فرعية متضامنة، ومتعايشة في ثقافة مشتركة.

هذه الآليات الثلاث تعبر عن التوافق الثقافي لأعضاء التنظيم، مما يعبر عن مضامين توحد السلوكيات، وكبديل عن الرسمية لضبط التفاعلات، نحو تحقيق الهدف، وتوازن واستقرار النسق.

3.3.2.4.5. طريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي:

إن دمج الأفراد في الثقافة التنظيمية، لبناء وتشكيل، كيان اجتماعي منتج لهوية، وأسلوب موحد للحلول، والتجارب، في مواجهة عمليات التكيف الخارجي، والاندماج الداخلي،

- كانت تعتمد على آليات التحفيز كعامل أساسي في تحقيق النجاح، والفعالية التنظيمية، وكذلك بالاعتماد على تحقيق الرضا العمالي، كمقابل للعقلنة التaylorية¹.
- لكن الثقافة التنظيمية هي مرحلة للدمج الثقافي، يجعل العاملين يشعرون بالانتماء، والانتماء والولاء للمنظمة، بالاعتماد على مضامين الثقافة، والتي تتجسد في²:
- مفهوم العمل كقناعة، وقيمة في حد ذاته.
 - قناعة العامل وحبّه، وإحساسه بالمهنة، مما تشكل مصدر قناعة في العمل، وانتساب للمنظمة.
 - البنية التنظيمية لعلاقات العمل، ودورها في دمج الفرد في المحيط الاجتماعي، وما يتولد عليها من قيم ومعايير اندماجية.
 - نوع المنتج الذي قد يشكل قيمة، يجذب إليها.
 - شبكة القيم التنظيمية، من شأنها إيجاد صيغ للدمج الجماعي للأفراد، في التشكيل الاجتماعي للمنظمة.

5.5. مستويات وأبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية:

1.5.5. مستويات الثقافة التنظيمية:

- إن الثقافة التنظيمية هي ثقافة لكيان اجتماعي، أو نسق اجتماعي قائم بذاته، ومما لا شك فيه أن كل عضو في هذا الكيان الاجتماعي، يدخل المنظمة محملاً بالثقافة التي اكتسبها عن طريق التنشئة الأسرية والاجتماعية، التي عملت على تطبيع سلوكه، وتوجيهه أينما وجد، فهي طريقة للتعبير والتفكير، والتحرك وحل المشاكل³.
- فالفرد قبل دخوله المنظمة لديه مرجع قاعدي يستند إليه لتوجيه سلوكه، وأفعاله، كون هذا المرجع القاعدي عن طريق التنشئة الاجتماعية والأسرية، هذه العوامل الثقافية التي

¹ - M.thevent : **implication des personnes dans l'entreprise**, 3^{eme} colloque , Euro maghrébin des ressources humaines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999 , P 18 ,20 .

² - Ibid, P 16,17.

³ - E.T.Hall , **Au delà de la culture** , ed , seuil , Paris , 1991 , P 22 , 30 .

يحملها الفرد إلى المنظمة، لها الأثر الكبير على تكوين الثقافة التنظيمية¹، هذا يعني أن هناك ثقافة خارجية تحيط بالمنظمة، وتؤثر فيها من خلال برمجة مختلف الذهنيات، والعقليات التي ستكون في المنظمة، تعيش في مناخ اجتماعي، وثقافي له خصوصياته على المستوى الوطني والجهوي، التي تكون أصول وبرمجة ثقافية للمؤسسين تعتبر كمؤشرات ثقافية خارجية²، تؤثر على ثقافة المنظمة، في مقابل كون المنظمة تتميز بثقافة خاصة بها تحدد هويتها³.

1.1.5.5. الثقافة الوطنية⁴:

إن الخصوصية الثقافية النوعية التي يتميز بها مجتمع عن الآخر، تلعب دور عامل في دفع كل منظمة إلى تبني أشكال هيكليّة، وطرق تنظيمية تتماشى ومجمل أنماط السلوكيات المكتسبة الخاصة بالبلد المعني، وذلك وفق نموذج ثقافي ضمني⁵.

أي لها أثر كبير على تحديد آليات الدمج الداخلي، والتأقلم الخارجي، الذي تتبناه كل منظمة في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية، التي تميز المجتمع الذي هي موجودة فيه، فثقافة المجتمع الأمريكي تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة المجتمع الجزائري والفرنسي، فمثلا ما وقعت فيه المنظمة الجزائرية الصناعية تبنيتها لمختلف نماذج التسيير، التي أثبتت نجاحها في مجتمع غير مجتمعها، جعلها هجين لتلك التجارب، ولم تستطع بناء تجربة تقوم على قدراتها و خبرتها، في عملية التكيف، وحل المشكلات التي تواجهها.

تبرز أهميته الثقافة الوطنية من خلال نظرية Z لـ w.ouchis ، يبين أن الطابع التسييري للمنظمة اليابانية أطلق عليه نظرية Z، نموذج ينطلق في مبادئه وآلياته، من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة، وتأثير ذلك على الثقافة التنظيمية

¹ - N.Aubert et autres , Op cit , P 550 , 551 .

² - Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise** , Op cit , P 32 .

³ - Reitter (R)et outers : **cultures d'entreprise** , vulbert gestion , Paris , 1991 , P 22,30 .

⁴ - أنظر نماذج الثقافة التنظيمية .

⁵ - .Aubert(N) et Al , Op cit , P 550 .

للمنظمة¹ من جهة ثانية، ملامح الثقافة الوطنية اليابانية، تشغل أهمية كبيرة في كفاءة المنظمة واستمرارها، وكذلك بالنسبة للمنظمة الأمريكية، التي تستمد هويتها من الميزات الثقافية العامة للمجتمع الأمريكي*.

2.1.5.5. الثقافة الجهوية :

للمتغيرات الثقافية التي تميز منطقة جهوية معينة، كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة الصناعية، تأثير على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات، بما يميز الجهة التي هي موجودة فيها، ويبرز جليا في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية، وتأثيرها على ثقافة المنظمة، وعلى نمطها التسييري، من خلال نتائج الدراسات التي أجريت في فرنسا²، وحتى هذه الصورة يمكن أخذها في الجزائر، والتي حتى أنها طبعت سلوكيات داخل منظماتنا كالولاء للجهة، أو العمل وانتهاج مختلف السلوكيات داخل المنظمة ولاء للجهة.

إن هذين النوعين السابقين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة، ويترك بذلك أثره على النسق الثقافي، كذلك أن للمنظمة هوية، واستقلالية نسبية عن محيطها، تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة، وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته، لكن هذه الثقافة التي تميز هوية البناء الاجتماعي للمنظمة، هي في استقلالية نسبية عن المحيط الثقافي الخارجي، تأثر وتتأثر به. كذلك هذا يبرز دور الثقافات الفرعية أو التحتية للنسق الثقافي، التي تكون غالبا متفرعة من التنوع المهني المتمثل في الخاصية، والنوعية التي تشكل النشاط الإنتاجي للمؤسسة³، هذه الثقافات التحتية دورها في تحقيق الدمج، والشعور بالانتماء للمهنة، أو الشخص المهني، أو قطاع النشاط للمنظمة، يصبح من العوامل المساعدة على تشريب الثقافة التنظيمية، التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي.

¹ - thevent (Maurice): la culture en neuf questions in , R . F . G , N° 47-49 s/o , 1984 , P 11 .

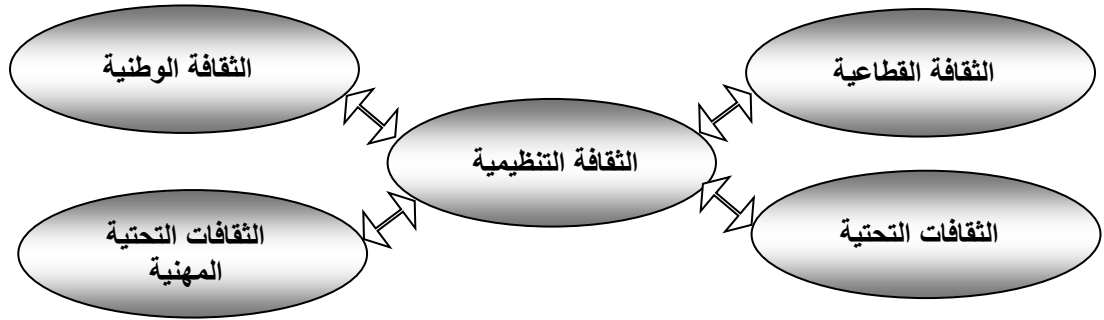
* أنظر نماذج الثقافة التنظيمية.

² - Ibid , P 11

³ - thevent(Maurice) : la culture en neuf questions ,op cit, P 12 .

ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة في تفاعل دائم بين الثقافة الوطنية، والجهوية، والثقافات الفرعية، وحتى ثقافة القطاع، أو النشاط الذي تؤديه المنظمة، فالشكل الموالي يوضح العلاقة التفاعلية، بين الثقافة التنظيمية والثقافات الأخرى.

الشكل رقم 12: العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى



Source :

Pierre Morin et Eric Delavallée: le manger a l'écoute du sociologue , Paris , ed . organisation , Paris , 2000 , P 46 .

يوضح الشكل أن الثقافة التنظيمية ليست نسق مفتوح على الأنساق الفرعية المشكلة للمنظمة فقط، بل هي نسق متفتح كذلك على المحيط الداخلي والخارجي، فمكانة الثقافة التنظيمية بين المستويين السابقين الثقافة الوطنية، والثقافية الجهوية ، والثقافات الداخلية التي تعيش داخل المنظمة، مصدرها الجماعات المختلفة، هذه الثقافات ليس بالضرورة منسجمة مع بعضها البعض، أو بالأحرى مع الصورة التي تنتشرها ثقافة المنظمة، فهي على خلاف الثقافات الفرعية تعني بالجماعية الاجتماعية التي تعيش داخل حدود المنظمة، فعلى المراجع للثقافة التنظيمية أن يبحث في الثقافة الخارجية، وفي الثقافات الفرعية الداخلية، عن العناصر التي تسمح له بتبيان الخطوط الغالبة للثقافة.

2.5.5 أبعاد الثقافة التنظيمية :

بعد ذكر مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها ووظائفها، يتبين حسب "هوفستاد" Hofstede أن المنظمة مرتبطة بالثقافة، وأن كل شخص بثقافة معينة، سيفضل نوعا معينا من هيكلية المنظمة، يتسق مع قيمه ويلبي حاجاته¹، تعد مرجع قاعدي فكري، بقيم ومبادئ يستند إليها لتوجيه أفكاره، وأفعاله وآرائه، وأقواله وسلوكياته، أو بالأحرى تحكم علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة، وتضفي الصفة الاجتماعية عليه.

فهي التفاعلات الإجمالية للخصائص المشتركة، تؤثر في استجابة مجموعة من الأشخاص لبيئتهم، كبرمجة فكرية على مستوى المجموعة، في نظام للمداولات الموجودة بأذهان العديد من الأفراد، إذ كل فرد يحمل كمية محددة من البرمجة الذهنية، التي يمكن ملاحظتها من خلال سلوكه².

ومن هذا المنطلق تعد دراسة "هوفستاد" Hofstede أهم الدراسات، التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد، أو العناصر الثقافية، في أربع متغيرات قطبية، انطلق فيها من فرضية أن الإدارة تحكمها أربعة أبعاد: الإحساس بالمشاركة في السلطة، الرغبة في السيطرة والتحكم مراقبة عدم التأكد، ودرجة الفردية، وتقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال و النساء درجة الذكورية ، التي نلخصها فيما يلي :

1.2.5.5 البعد التدريجي الهرمي :

أو الفاصل الرتبى، الذي يقاس من مدى تسليم وتقبل العامل للسلطة الممارسة من قبل المسئول، فهو بعد تسلسلي، يكون فيه الفرد الأقل سلطة، وأكثر تقبلا للمساواة، باعتبارها شيئا عاديا³.

¹ - محمد مبروك أبو زيد: المحددات الثقافية التنظيمية و فاعلية النظام المحاسبي في ليبيا، مجلة الدراسات، عدد

2014، www.dirasaat.com ، بتاريخ: 12 أوت 2015.

² - Hofstede : نقلا عن محمد مبروك أبو زيد : مرجع سابق .

³ - Hofstede (G) : cultures conséquences: International difference in Work related values,sage, Beverly Hills, 1980, P 390 .

فيعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ¹، أو الشكل، أو الطريقة التي يتعامل بها أفراد المنظمة مع الفروقات الموجودة بينهم، فيما يتعلق بعدم المساواة في السلطة، أو القوة الموزعة بينهم².

نجد بعض المجتمعات هناك تقبل بشكل رسمي أولاً رسمي لظاهرة السيطرة، الذي ينعكس على أسلوب عمل المنظمة، فالمجتمعات ذات البعد التدريجي القوي كالبلدان اللاتينية، طبيعة التقييم تأخذ النمط الهرمي، أين يكون الفرد مقتنعا بالوضع الذي يوجد فيه من ناحية، وتدرج السلطة يكون التمرکز متواجد بقوة من ناحية أخرى، بينما البلدان المتميزة بالمسافة التسلسلية القصيرة، توجد مركزية قصيرة، واتجاه ضعيف لبعد فروقات السلطة. في هذا الخصوص لاحظ "هوفستاد" Hofstede علاقة وطيدة بين بعد السلطة، وبعد الفردية، حيث أن المجتمعات ذات التوجه الثقافي الفردي، يغلب عليها الاتجاه المنخفض لبعد السلطة، أي تظهر طريقة الإدارة أكثر ديمقراطية، وأن معظم الدول الفقيرة هي ذات التوجه الجماعي، مع توجه قوي تجاه بعد فروقات السلطة، أين النمط الأبوي للإدارة. وفقاً لهذا البعد الثقافي الهرمي تفسر العلاقة السائدة المسيطرة داخل المنظمة، أي درجة المشاركة في السلطة، حيث كلما كانت غير سائدة كلما كانت الإدارة أكثر مركزية في المنظمة، تنتج نفس العلاقة للسيطرة الاجتماعية، تفسر هذه العلاقة مثلاً الانتماء إلى مجموعة متميزة اجتماعياً، كما أن رفض السيطرة الاجتماعية تعكس لامركزية للمنظمة، مثل منظمات البلدان الإسكندنافية، وفرنسا مثلاً ذات توجه قوي كبير.

2.2.5.5 . بعد مراقبة عدم التأكد :

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

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة :إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 137 .

² - محمد مبروك أبو زيد : مرجع سابق.

بعدم الارتياح للمواقف الغامضة، أو المخاطرة، وعدم التأكد والنفور منها¹، يسمح هذا المتغير الثقافي بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب اللاتوقعي، والمحير لبعض الأحداث، فالأفراد ذوو مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع من القلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر توقعها، لذا يلجئون إلى سلوكيات صارمة، للتخفيف من حدة عدم اليقين، وكذا التصديق على حقائق مطلقة²، يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مريح، بالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ، كما أن الانحرافات غير مقبولة³.

وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبرمجون مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلة⁴، أي هذا المتغير يعكس درجة اضطراب المنظمات، فالبعض منها بحاجة إلى التخطيط للمستقبل، برسم التطورات الممكنة في شأنه تخفيض الاضطراب والقلق، والبعض الآخر عكس ذلك يجب عدم التأكد الذي يظهر كتحدٍ يجعله يبرهن على قدرته على التكيف.

3.2.5.5. بعد الفردية مقابل الجماعية:

أي مدى اتجاه سلوك الأفراد إلى الاهتمام بحياتهم الخاصة، والنزوح إلى الاستقلالية، فالفردية هي درجة تعلم أفراد المنظمة للعمل بشكل مستقل عن الآخرين، وليس كأعضاء في جماعة متماسكة، وتقابل الثقافة الفردية ثقافة العمل الجماعي، التي يكون فيها الإخلاص نحو الجماعة ومصلحتها أكثر من المصالح الفردية.

فالروح الجماعية تفضل العمل الجماعي، وهو ما يفسر نجاح حلقات الجودة في اليابان، وأهمية العلاقات غير رسمية في منظمات أمريكا اللاتينية، والإفريقية، فهذه تقلص المسافة بين الرئيس والمرؤوسين⁵.

¹ - عبد النصر محمد علي حمودة: مرجع سابق، ص 137 .

² - Hofestede (G) : Op cit , P 391 .

³ - محمد مبروك أبو زيد: مرجع سابق.

⁴ - Huault (T) : Op cit , P 100 .

⁵ - عبد الناصر محمد علي حمودة : مرجع سابق ، ص 138 .

فوفق الثقافة الفردية يكون هناك تفضيل للعلاقات الاجتماعية المتباعدة، أي ترابط اجتماعي ضعيف يكون اهتمام الفرد منصب حول مصالحه الشخصية، بينما في ثقافة العمل الجماعي توجد علاقات اجتماعية قوية بين أعضائها، ودرجة اهتمام بعضه البعض الآخر تكون عالية، والأولية لأهداف الجماعة¹.

5. 4.2.5. 5 . بعد الذكورية مقابل الأنثوية:

تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية، بين الرجال والنساء في المنظمة، والقيم المرتبطة بالعمل²، لا تبني هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط، بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية، مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، فدرجة الذكورية أو الأنثوية تحدد نمط التأنيث الذي يتخذه العمل، في الثقافات المذكرة العمل المؤنس هو ذلك الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح³، أي هناك ميل إلى استخدام القوة للحياة، والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية⁴، لتعكس القيم وصفات البطولة، والنجاح المادي، واتجاه منخفض نحو رفاهية للأعضاء الآخرين⁵.

أما ثقافات الأنثى ترمي إلى سياسة تأنيث العمل، بتوليد روح التعاون لدى العمال، وإقامة اجتماعات ممتعة⁶، أي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المتسامحة، والمودة والليونة، والتلاطف مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية، ومساعدة الضعفاء⁷.

5.2.5.5 . بعد الحاضر مقابل المستقبل:

¹ - محمد مبروك أبو زيد : مرجع سابق .

² - Hofstede (G) : Op cit , P 391 .

³ - Huault (T) : Op cit , P 100 .

⁴ - عبد الناصر محمد علي حمودة : مرجع سابق ، ص 137.

⁵ - محمد مبروك أبو زيد : مرجع سابق .

⁶ - Hofstede (G) : Op cit , P 391 .

⁷ - عبد الناصر محمد علي حمودة : مرجع سابق ، ص 137.

ويضيف بعد خامس وهو التوجه نحو المدى الطويل، والمدى القصير، وهي الاتجاهات الثقافية المتعكسة، واحدة تغفل القيم المرتبط بالمستقبل، كروح الاقتصاد والمثابرة، والأخرى نحو القيم التي تركز على الحاضر¹.

تشير الثقافة الآنية، أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز، واهتمام واضحين في منظمة معينة، عند تناولها أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآني، أما التوجه نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، حيث تصنف المنظمات في الصين واليابان، وكوريا الجنوبية بثقافات طويلة الآجال، بينما على النقيض من ذلك في الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا².

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى صلاحية أبعاد "هوفستاد" Hofstede، وتم استخدام هذه الأبعاد الثقافية من قبل العديد من الباحثين، في دراسة العلاقة بين الثقافة ومواضيع إدارية مختلفة مثل: الثقافة والهيكل التنظيمي، الثقافة ونظام الرقابة الإدارية، بينما هذه الدراسة محاولة لربط الثقافة التنظيمية وتطويرها بالقيادة الإدارية، التي تعمل على تطوير وتحديد درجة تلك الأبعاد، من خلال تعزيز مختلف السلوكيات التنظيمية.

حيث الشكل الآتي يعرض تلخيص لهذه الأبعاد، مع المقارنة بين طرفي كل مجال، يوضح طريقة تشكل السلوكيات في النمط الذي تضيفه، من خلال الإحساس بالمشاركة في السلطة، والرغبة في السيطرة والتحكم، ودرجة تقاسم الأدوار الاجتماعية، والاهتمام بالحاضر أو مستقبل المنظمة.

تولد عن جهود "هوفستاد" Hofstede فكرة الخرائط الثقافية Culture Maps، فقد

قام بإعداد مجموعة من الخرائط الثقافية ذات البعدين Two Dimensional Cultural

Maps، التي يمكن استخدامها في تشخيص الخصوصيات التنظيمية للمنظمة³.

¹ - محمد مبروك أبو زيد: مرجع سابق، ص 140.

² - عبد الناصر محمد علي حمودة: مرجع سابق، ص 138.

³ - JHON R, Schermerhon, Joune s.G. Hunt, Richard N Osbrn : **comportement humain et organisation**, 2^{eme} ed, Village mondial, Paris, 2002, P 56.

باعتبار الفرد مكون من ثنائية الجماعية والفردية ، الشيء الذي يلزم تحقيق التوازن بينهما، وإلا طغت إحداها على الأخرى، فمثلا المجتمع الياباني حقق التوازن، وذلك بفعل أسلوبه في الحياة عكس ما نشاهده في المجتمعات الفرنسية وأمريكا وكندا، التي طغت النزعة الفردية على مكونة الجماعة، مما جعل الفرد ينسى الجماعية، ويتجاهل الآخرين متمركزا حول ذاته، متناسبا واجب التضامن والمساعدة، هذه النزعة الفردية منغرسه تماما في العقيدة الثقافية الأور أمريكية، وتبرز بوضوح من خلال تشجيع المنافسة، ودور المكافأة المادية التي تنمي الاستقلالية وحب التملك¹.

وعلى هذا النحو قاطع "هوفستاد" Hofstede بين متغير البعد التسلسلي والفردانية، فتوصل إلى إبراز خمسة أنماط قيادية تنطلق من النمط الاستبدادي " بلدان العالم الثالث"، فمثلا الإدارة الجزائري يبدوا أنها تعمل على تنمية عدة مراكز للسلطة، تتمتع بنوع من الاستقلالية الذاتية والتنافس فيما بينها².

تنتهي إلى الإدارة بالمشاركة عن طريق استفتاء الجماعة البلدان الجرمانية والإسكندنافية، ولاحظ أن هناك علاقة تربط الجماعية بالبعد التدرجي القوي، إلا أن البعد التدرجي الضعيف لا يخص كل منظمات البلدان التي تطبعها الذهنية الفردية، بل نجده في منظمات البلدان اللاتينية خاصة تلك المتموقعة في أوربا، كما أن التقاطع بين الذكورية ومراقبة عدم اليقين، يسمح باستخراج أشكال التحفيز: تحفيز يعتمد على الحماية ورغبة الانتماء، أي النجاح الجماعي بإعطاء الأولوية إلى نوعية العلاقات الإنسانية، والإطار المعيشي، أما الربط بين متغيري البعد التسلسلي ومراقبة عدم اليقين، فيضيف بنا إلى نماذج

¹ - Denis (H) : **Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales** : design organisationnel , cultures , et technologie economica , 1990 , P 77 ,78 .

² - خليفة بوزيرة : **السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية** ، الثقافة والتسيير ، أعمال الملتقى الدولي ، 28-1992/11/30، الجزائر ، ص 69 .

وهياكل التنظيم، التي تحدد في النماذج التالية: نموذج موضع السوق، نموذج الآلة المزينة، نموذج الهرم، نموذج العائلة الممتدة¹.

فالحديث عن الثقافة التنظيمية وفق هذه الأبعاد يمكن من تحديد طبيعة النسق الثقافي للمنظمة، ومعرفة مدى القدرة الجماعية للمنظمة، أو مدى تكوين القيم الأساسية للعمل مشتركة، ومقبولة من طرف جميع المكونات البشرية للمنظمة، ودرجة التمسك والالتزام بها، التي هي سمة تتميز بها المنظمات المتوازنة والمستقرة، فمثلا إذا كانت المنظمة ذات إستراتيجية تسويقية، فتكون الثقافة التنظيمية تعبر عن قيم روح المبادرة، وقبول المخاطرة، وتقبل الاختلاف، والتعددية مما يؤدي إلى درجة عالية من التنسيق الأفقي، والتعامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية².

إن الثقافة ذات الفاصل الرتبى الكبير تفضل وتشجع التوجه نحو تعميم المنظمات البيروقراطية، من خلال تأكيدها على مركزية السلطة، كما يوجد في المنظمات العاملة في هذا النوع من الثقافة صراع خفي بين المدير والمرؤوسين، وشك دائم بين الطرفين، وإحساس بعدم المساواة بين الرئيس والمرؤوسين، الأمر الذي يصعب تحقيق المشاركة الفاعلة بين العاملين في المنظمة، وعلى العكس من ذلك نجد الثقافات ذات الفاصل التربوي القليل تفضل اللامركزية، تترجم التسلسل الرتبى على أنه عدم المساواة في الأدوار، وبالعكس بل هو نتيجة للتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين، وهناك تماسك خطي بين أولئك الذين بيدهم السلطة، وأولئك الذين يخضعون لها.

تميل الثقافات الجمعية إلى نحن، فالإنسان يولد ليمدد العائلة، ويدعم الجماعة العشيرة التي ستحميه مقابل وفاء لها، إن الاندماج الشخصي في التنظيم الجماعة معنويا، وتسيطر الجماعة على الحياة الخاصة للفرد، وتمنحه مقابل الانتماء، القوة والأداء والأمن، كما أن الثقافات الجمعية تفضل التحفيز الجماعي، وبناء الجماعة الصغيرة ذات العائلية، وعلى

¹ - Hofstede : Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation , in revue française de gestion , N° 64 , Septembre – Octobre , 1987 , P 20 .

² - محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 290 .

عكس من ذلك نجد الثقافات الفردية تميل إلى "أنا"، فالفرد يهتم فقط بنفسه، وبعائلته بينما الاندماج الشخصي في التنظيم الجماعة يكون محسوبا، وفق معايير اقتصادية، وتأتي قوة الفرد من إنجازاته الفردية.

تفضل الثقافات الذكورية التنافس، واختلاف الأدوار، ويظل الرجل مسيطر في كل الحالات، ويشكل النجاح المعيار الأساسي عند تقييم أداء الفرد، وتفضل الثقافات الأنثوية التضامن، والأدوار المتبادلة، والتعاطف مع الضعيف.

وبلاحظ على الثقافات التي تتجنب حالة عدم التأكد تفضيلها لأن يكون لديها قواعد، ومبادئ صارمة واجبة التطبيق على الجميع، حفاظا على الوضع القائم، في حين تبحث المنظمات التي تبني ثقافات تؤمن بعدم التأكد عن الفرص الجديدة، وتعتمد على التخطيط الإستراتيجي، وتتشد السلوكيات السوية، ومن السهولة خرق القواعد التنظيمية متى قدم الفرد العذر المقبول من طرف الجماعة المنظمة¹.

من خلال هذه الأبعاد يتبين هناك فوارق كبيرة بين المنظمات في ثقافتها، التي تؤثر على صياغة، وبلورة الأفكار، والممارسات السلوكية داخل منظماتها.

3.5.5. نماذج الثقافة التنظيمية :

إذا كانت المنظمة كيان اجتماعي متميز، منتج لثقافته عن طريق التفاعل، لضبط الروابط الاجتماعية، التي تعيد إنتاج المنظمة من خلال سلوكها التنظيمي، وضمان استقرارها وتوازنها، فإنه ظهرت نماذج لثقافة المنظمة تعرف بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات.

الموضوع الأساسي المراد مناقشته هو أن الثقافة التنظيمية ليست واحدة في كل التجارب الإدارية، لكل مجتمع من المجتمعات تجربته، وبالتالي لكل تجربة خصائص تخلق استجابتها الخاصة في الثقافة التنظيمية لمنظماتها، فتجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب

¹ - Hofstede (G) : **Motivation , Ledership and organization** , do american théories apply abroad ? Organization dynamics , summer , 1980 , P 42 , 63 .

التي سارت على طريق التطور، كان هاجسها الأساسي هو: كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا، في إطار هويتها الوطنية، وخصوصيتها الاجتماعية والتاريخية، والمحافظة على نظامها القيمي الخاص¹.

فيرى في هذا "فوكياما" F.fukuyama² ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة، أنه مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمار القيم، التي تساهم في نوع رأس المال الاجتماعي، وأنه لا يزال أماننا الكثير، لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية، في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي .

فمن خلال النماذج التي سنتعرض لها، يتبين أن لكل بلد ثقافته التنظيمية، ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة، وتعبّر عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروفها، ومكوناتها الثقافية والاجتماعية، ومحاولة تبين خصائص الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، تلك الخصائص تشير إلى كيفية تنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية، من خلال أنماط التفاعل المنظمة للسلوك التنظيمي.

1.3.5.5. نموذج الثقافة اليابانية:

تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والاقتناع بالعمل الجماعي، والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم³.

هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي، مع القيم السائدة في المجتمع الياباني⁴ ، الذي يتميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية:

1 - نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006 ، ص 157 .

2 - نفس المرجع ، ص 158 ، 159 .

3 - عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي مؤمن : المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994 ، 257 .

4 - محمود سليمان العميان : مرجع سابق، ص 54 .

1.1.3.5.5. الصفة العشائرية: هي أسلوب لغرس الانتماء والولاء في نفوس العاملين،

من خلال العمل الجماعي التعاوني، والاحترام، تربطهم مصالح مشتركة¹.

2.1.3.5.5. الألفة والمودة: هذه الصفة العشائرية، تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد،

مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، وأواصر الألفة، والمودة، وتوجد الانضباط، والتعاون والمسؤولية الجماعية².

3.1.3.5.5. الثقة: الثقة والإنتاجية أمران متلازمان، وتأتي هذه الثقة عن طريق

المصارحة، والمشاركة والتعاون، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية³.

4.1.3.5.5. المصلحة العامة: تركز المنظمة اليابانية في نظرة أفرادها على المصلحة

العامة قبل المصلحة الخاصة، وهذه تتيح ارتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية.

– **العدالة:** العدالة والمساواة أمران حتمييان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة، والمكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل⁴.

إن هذا القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة، أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط والتعاملات الاجتماعية، لتعبر عن تشكل اجتماعي على درجة من التعاون، والثقة والألفة والعمل الجماعي، هذا التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية، التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن بين تلك الممارسات التنظيمية أو سلوكياتها التنظيمية ما يلي:

5.1.3.5.5. العمل الجماعي والتعاون: ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون

المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة، والتآلف في أوساط العاملين.

¹ - ريتشارد باسكال : فن الإدارة اليابانية ، ترجمة حسن محمد ياسين ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1986، ص 179.

² - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 58 .

³ - عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 259 .

⁴ - نفس المرجع : ص 259 ، 260 .

6.1.3.5.5 . المشاركة في اتخاذ القرار: يكون على أساس المشاركة الجماعية، بالتشاور

بين مختلف المديرين، لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي¹، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه، فتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهيراركية، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع التام².

7.1.3.5.5 . المسؤولية الجماعية: من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد، يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها، إذا كانت تعمل وفقا لفلسفة وروح الجماعة، فانتنظام العلاقات والسلوكيات يعتمد على أسلوب الجماعة، فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية، واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع³.

8.1.3.5.5 . الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية، أو الذاتية، يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيه، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية⁴.

9.1.3.5.5 . المشرف المباشر: تركز على المشرف المباشر، من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه، يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية، وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في موقع أفضل، لبث روح التعاون والمحبة، والثقة في صفوفهم، وتكوين فريق عمل متجانس⁵.

¹ - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 260 ، 261 .

² - محمود سليمان العميان: مرجع سابق ، ص 55 .

³ - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق ، ص 260 ، 261 .

⁴ - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 57 .

⁵ - عمرو وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 261 .

10.1.3.5.5 . المناخ التنظيمي:¹ يقوم على نظام موحد للقسم، منها المرونة والمجاملة،

والتعاون والثقة، مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار، الذي كذلك مصدره ضمان الوظيفة، و استقرارها.

– التوظيف مدى الحياة – ، و مما يزيد ولاء الفرد لمجتمع المنظمة، يعمل كأسرة تربطهم علاقة الولاء والانتماء.

نلخص فنقول أن تلك الخصائص التي طبعت المنظمة اليابانية من خلال سلوكها "المشاركة، الثقة، روح الفريق، المسؤولية الجماعية، الإشراف المباشر، والرقابة الذاتية، التعاون، الولاء، الانتماء، الاحترام"، تعبر عن الثقافة التنظيمية لها، وأثر المجتمع الياباني على منظماته.

2.3.5.5. نموذج الثقافة الأمريكية والتبادل العادل :

يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة لـ "ديريبارن" P.Diribarne ، التي قارن فيها بين ثلاث بلدان: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة الهولندية ، فكرة انطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسم في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد.

حيث يتميز نمط تسيير الإدارة الأمريكية حسب الباحث بالاقتراب التعاقدي، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة زبون – ممون Client- fournisseur ، هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية، وشبه العدلية مكانة مركزية، فيرجع هذا الاقتراب التعاقدي إلى فجر التاريخ الأمريكي، إثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة، تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية Puritanisme، يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، رغم

¹ – عبد السلام أبو قحف : قراءات في الإدارة اليابانية ، بيروت ، مجلة الزميل ، 1996 ، ص 27 .

اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة¹، التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف ومخلص، يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة، إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوحي بضرورة احترام كرامة كل شخص²، أما عن المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة، توفر له كل الإمكانيات لذلك³، فيمكن إيراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأمريكية في الشكل الآتي:

الشكل رقم 13 : مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية

خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية	خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية
-	-
توظيف مدى الحياة	توظيف الفرد لفترة محددة
-	-
صنع القرار جماعي	صناع القرار فردي .
-	-
المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية .
-	-
بطء التقييم و الترقية .	سرعة التقييم و الترقية .
-	-
رقابة ضمنية مباشرة و رسمية .	رقابة تفصيلية مباشرة و رسمية .
-	-
مسار وظيفي غير متخصصا.	مسار وظيفي متخصص.
-	-
اهتمام شامل بالموظف كإنسان .	اهتمام جزئي بالموظف كموظف

المصدر: أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مرجع سابق،

ص 419.

¹ - D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur**, gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993, P 28.

² -D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur** , op cit , P 134 .

³ - Ibid, P 139 , 140.

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من "بيترز" و "وترمان" Peters and waterman، تم تحديد العديد من الصفات، والخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، المميزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في¹:

- الانحياز نحو التصرف: أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة، و إيجاد حلول آنية لها، بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي الاعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام.

- تحقيق الإدارة الذاتية: وذلك من خلال إيجاد حلول من الاستقلالية لدى العاملين، والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق، والابتكار والإبداع، والتطوير المستمر لأداء الفرد.

- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد: بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد، والاهتمام بهم، واعتبارهم رأس مال حقيقي، يمثل جوهر العملية الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، ورسالتها، والمهام المطلوبة منهم، والسعي لتلبية متطلباتهم، مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.

- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات، وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة: وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة، وفعاليتها، بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة، وتحقيق أهدافها.

- استخدام إستراتيجية لتوزيع الأنشطة، ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر، وتدعيم القدرة التنافسية.

- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية، واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة، وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2000، ص 95، 96.

- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، من خلال التحسيس بملكية المنظمة، وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو من الإبداع، والخلق لدى الأفراد.

من خلال هذا نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي من أبرز الصفات، فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز، أو الربح، والحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل¹، فيؤكد Ezra-vogl أن: "الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات، وأن التقيف العام في أغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع، من حيث وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات، ثم التنفيذ، ومن ينجح يكافأ بسخاء، أما الذي يفشل له العقاب"².

3.3.5.5 . نموذج الثقافة الفرنسية و منطق الشرف :

يلخص ديريبارن P.D'iribarne النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة منطق شرف la logique de hennuer ، أين يكرس على فرد أن يعمل ويتصرف، وفق أهداف تتجاوز حلة مصالحه المباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلاليته بطريقة تذله إلى مرتبة دنيئة³.

فالمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أعمال مونتسكيو Montesquieu ، بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية، أين نلتمس منطق الشرف، الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، والتي تسمح لكل جماعة بالتمييز عن غيرها، إلى أكثر منه منطق الفضيلة la vertu، الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع⁴.

ومنه يتوجب على كل فرد في إطار منطق الشرف أن يمتنع عن المدافعة عن رتبته، ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه، من خلال العلاقات

¹ -Carth Morgan: **Images of organization** , sage publications , 2end , ed London , 1997 , P 120 .

² - مؤيد سعيد السالم: **تنظيم المنظمات**: عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 165 ، 166.

³ - D'iribarne (p) : Op cit, P 98 , 99.

⁴ - Ibid – P 28.

التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه، بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنع منعاً باتاً أن يتم ذلك بدافع الخوف، أو المصلحة، واستجابة للأوامر المسئول¹، وهذا ينطبق على المسئول، لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضاً باحترام الواجبات التي يحددها الشرف، وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف².

ومن جهة أخرى يتكلم "أوتشي" W.auchi على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، فحدد ثلاث اتفاقات ممكنة كما أشرنا سابقاً، فتمط المنظمات الفرنسية يتم الاتفاق على طريقة بيروقراطية³، الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القواعد والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص، شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف⁴.

ويورد في هذا الصدد برلمان Brilman مقارنة جد هامة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية والثقافة التنظيمية اليابانية، في تطورهما لمفاهيم الفرد، الجماعة، السلمية أو الرتبوية، المجتمع والدين، ويوضح الشكل الآتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر، والخصائص الثقافية لكل بلد، واستعمالها في أحد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

¹ -Ibid – P 80 , 81.

² -Ibid – P 81.

³ -Ouchi(w) : **théorie (z)**, citi par ; Donnadiou(g) : Op cit, P 246.

⁴ - D'iribarne (p) : Op cit, P 08.

شكل رقم 14: مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية

الثقافة اليابانية	الثقافة الفرنسية
-الجماعة تغلب عن الفرد . -احترام الفوارق السلمية الرتبوية. -الرئيس وسيط أبوي Chef. médiateur -تجانس إيديولوجي مع المجتمع .	-كل شيء يدور حول الفرد الفرد محور كل شيء -احترام محدود للسلمية الرتبوية. -الرئيس بعيد Chef distant أو متحفظ صورته استثنائية. -تباين و تنافر إيديولوجي عن المجتمع .

Source :Brilman M : **Modèles culturels et performances**

économiques : hommes et techniques, paris , 1982 , P 271 .

4.3.5.5. نموذج الثقافة الهولندية و التراضي:

أو ما تسمى بالبلدان المنخفضة Pays – Bas ،تتحدث الممارسات الإدارية حسب ديريبارن D'iribarne في المنظمات الهولندية، من تقاليد وعادات هذا المجتمع وخصوصياته الاجتماعية، والسياسية التي ترجع بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، نذكر من بين هذه الخصوصيات " الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي " Démocratie consociationnelle ".
فالفكرة التي يوردها هذا الاقتراب هو أن المجتمع يتكون من عدة كتل بمثابة ركائز منفصلة عن بعضها البعض لكل منها حقوقها، ويكون تجمعها وإجماعها ضروري لتوجيه البنية

الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل¹، إذ تشمل هذه الأخيرة على الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس، الأحرار والاشتراكيين.

بحيث تحاول كل كتلة الحصول على مكانتها المستحقة من خلال تسيير عدد من المنشآت، ومن خلال مشاركة هذه الكتل في تسيير الشؤون العامة تقتضي الوصول إلى الحلول السليمة، واستمرار التراضي واستبعاد مبدأ الحكم للأقوى، بل تسمح بالالتحام والتراضي فيما بينها والحفاظ عليها، على هذا النحو تشجع المنظمات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها، وهنا تجدر الإشارة إلى التراضي الهولندي يختلف في عدة جوانب عن التراضي الذي تعتمد عليه المنظمات اليابانية، فلا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر².

في الواقع من بين القيم الثقافية النظامية التي يعرف بها الهولنديون على أنهم ينفرون من الضغوطات و الأوامر، لكن لا يرجعون هذا للسلطة، بل يكمن في شكل عمليات الاستماع، التفسير والإقناع التي يلجأ إليها المسؤول، حتى أنه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه، بالاستماع، التكلم، التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي وإقامة حجج استبدادية، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها و تقبلها، كلها تعتبر أبعاد جد هامة للثقافة التنظيمية الهولندية لاحترام الآخرين، نضيف إلى تلك الخصائص الثقافية أن العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، لا تحددها الانتماءات الاجتماعية و لا التسلسلات الهرمية حتى أنه يعتبر المسؤولون كأعضاء عاديين، و الاتصال بهم لا يرغم الفرد على استعمال قواعد إتيكيت خاصة، فمرووسيهم لا يبدون أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة³.

¹ - D'iribarne (p) : Op cit , P 226 .

² -D'iribarne (p) : Op cit, P 121 .

³ - Ibid, P 218 .

فمجل تلك الخصائص تعبر عن كيفية تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الهولندية، بتأثير القيم الثقافية للمجتمع، حيث أن انتظام تلك التفاعلات وفقا للخصائص المذكورة، يعبر عن الثقافة النظامية الهولندية التي أعادت إنتاج تلك المنظمات في تشكيلاتها الاجتماعية، رغم الثقافات الفرعية المشكلة عن تلك الكتل استطاعت دمجها وفق تعايشها في ثقافة مشتركة.

5.3.5.5 . نموذج الثقافة الكورية:

حققت كوريا الجنوبية المعجزة الاقتصادية رغم الحروب الأهلية، حيث نجاح منظماتها حظي باهتمام الاقتصاديين والصناعيين والإداريين لمعرفة دوافع النجاح للمنظمات الكورية، التي تدار من خلال عقيدة إدارية، وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية، وبالنظام الإداري الأمريكي¹، تشترك المنظمات الكورية في العديد من الخصائص مع الثقافة التنظيمية اليابانية، حيث من بين القيم الروحية التي تسود المجتمع الكوري:

1.5.3.5.5 . سيطرة الأخلاق الكونفوشوسية في العمل: طبقا لفلسفتها فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق، إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي وهي الاتصالات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فيظهر المرؤوس ولاء كبير للرئيس، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوسين معاملة طيبة والعمل على مساعدتهم.

2.5.3.5.5 . قيم الأسرة : في ظل الكونفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب، حيث الأب صاحب السلطة الوحيدة في الأسرة، وعندما يكون الأب قويا فإن ذلك يؤدي إلى إحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة، وعلى رب الأسرة أن يراعى أفراد أسرته، فتتطبق هذه العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة ومالكها يعتبر

¹ - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 62 .

بمثابة الأب، وعلى المرؤوسين طاعته، احترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين¹.

3.5.3.5.5 نظام التعاقب والإرث التقليدي : ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية

الكورية على مجال الأعمال، فالابن الأكبر في الأسرة هو المسئول، وإليه ترجع جميع شؤون إدارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها².

أما فيما يخص تأثير تلك القيم على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات فيمكن عرضها كالاتي³:

4.5.3.5.5. التوظيف مدى الحياة: يضمن للعامل العمل في المنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عنه إلا إذا ثبت أنه غير قادر بشغل الوظيفة.

5.5.3.5.5. روح الجماعة: إن روح الفريق أو الجماعة شعار قوي، حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن، رغم ذلك لا تهمل المنظمات الكورية الروح الفردية، من منطق إقناعها بأهميتها في الإبداع، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

6.5.3.5.5. المركزية في اتخاذ القرار: هذه سمة المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرار تتركز في مستويات الإدارة العليا، وإن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية، على نحو مشابه للنظام الياباني، ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

¹ - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 65 .

² -محمود سليمان العميان: مرجع سابق ، ص 65 .

³ جمال الدين الخازندار : خصائص الإدارة في الشركات الكورية ، مجلة الإداري مسقط ، معهد الإدارة ، العدد 40 ، 1990 ، ص 73 ، 97 .

7.5.3.5.5. القيادة الأبوية: نمط القيادة الأبوي استبدادي، لا اعتبار أن المنظمة امتداد

لمفهوم الأسرة، هذا النمط ظهر في ظل التنظيم المركزي، كما أن القيادة التسلطية تزداد إيجابية في إيجابية المرؤوسين اتجاه تصرف القائد، ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية، فمعظم المديرين يركزون على تنمية جو التآلف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقا لنمط القيادة التوجيهية التآلفية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات بين المرؤوسين، والحفاظ على استقرار العمل و توازنه.

8.5.3.5.5. السلطة و البناء غير الرسمي: لا تركز السلطة في المستويات العليا فقط،

بل في أيدي مجموعة من المديرين، هذا الشكل من السلطة، ينطلق من واقع المنظمة التي لا ينفصل ملاكها على إدارتها، وبالتالي تلعب دور الأسرة المالكة للمنظمة دور كبير في تحريك إدارة المنظمة، ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين، وأفراد يضمنون ولائهم، وإخلاصهم لإدارة المنظمة، وغالبا ما يتم اختيارهم على أساس القرابة، أو المنطقة الجغرافية¹، كما أن الإدارة الكورية تعتبر العنصر البشري من أهم العناصر لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تنمية قدرات عاملها، وتطوير أدائهم من خلال التدريب الداخلي.

وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الكورية المتأثرة بالقيم الوطنية، هي التي خلقت الميزة التنافسية والتوازن مع النسق الاجتماعي، ومتطلباتها مما أضحت بها تحقيق ما سمي بالمعجزة الاقتصادية.

خلاصة الفصل :

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم، وتفسير السلوك الاجتماعي، والفعل الاجتماعي، ومعرفة قدرتها على التحقيق الاندماج الداخلي، يعبر هذا الإطار عن عقلنة جماعية لأسلوب العمل داخل المنظمة، في حل المشاكل التي تواجهها، في إطار نسق

¹ - محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 64 .

تفاعلي متكامل لبرمجة الفكرية، لتلك الذهنيات السائدة داخل النسق الاجتماعي، هذه الذهنيات تعمل على تطوير، وخلق أساليب وطرق لصنع نجاح، وتميز المنظمة، لإعطائها هوية تعرف بها داخل المجتمع.

إلا أن تلك الذهنيات يمكن ملاحظتها من خلال أنماط السلوك، والفعل الاجتماعي للمنظمة، التي قد تعبر عن قدرة جماعية للفعل، وحل مشاكلها بنفسها، يؤطر تلك السلوكات النسق الثقافي للمنظمة لخلق ذهنية جماعية للعمل، تعبر عن توازن النسق الاجتماعي، والاندماج الداخلي لأعضائه.

لذا فإن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للسلوك التنظيمي، توقع على عاتق القيادة الإدارية الاهتمام بهذا النسق الفرعي للمنظمة، بالعمل على فهم أبعادها، وعناصرها لكونها الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه الكائنات الاجتماعية المكونة للمنظمة، بما يحقق تغيير وتطوير ثقافي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية، بتوجيه للسلوك التنظيمي الواعي، والذي هو الوجه الدينامي للنسق الثقافي، المعزز والمطورة عن العمل القيادي للمنظمة.

الفصل السادس: السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي.

تمهيد:

- 1.6. المنظور السوسيولوجي للسلوك التنظيمي.
- 2.6. ماهية السلوك التنظيمي.
- 3.6. مكونات السلوك التنظيمي.
- 4.6. أنواع السلوك التنظيمي
- 5.6. السلوك التنظيمي و الفعل الاجتماعي
- 6.6. محددات السلوك الاجتماعي
- 7.6. الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي
- 8.6. العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي
- 9.6. الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي
- 10.6. النظريات الغربية التي تناولت السلوك التنظيمي
- 11.6. مستقبل السلوك التنظيمي
- 12.6. السلوك التنظيمي و الأداء

خلاصة الفصل.

الفصل السادس: السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي

تمهيد:

ان فهم السلوك التنظيمي يعتبر مهمة صعبة بالنسبة لأي رئيس أو مشرف و هذا راجع الى الاختلافات الفردية، فكل عامل له تكوينه الثقافي و العلمي الخاص بالإضافة الى الرصيد التربوي الذي نشأ عليه الفرد و كذلك مؤثرات البيئة الداخلية و الخارجية التي من شأنها ان تعمق هذا الاختلاف هذا الاخير يمثل العقبة الكبيرة في متابعة الافراد العاملين و التحكم و السيطرة عليهم في مجال العمل لذلك نجد في كل مؤسسة نظام داخلي، و قواعد وقوانين خاصة بها لضبط العمال في مجال العمل و كذلك سلوكياتهم بما يتناسب و حاجات العمل و مصلحة المؤسسة.

1.6. المنظور السوسيولوجي للسلوك التنظيمي:

يتضح مما سبق أن السلوك التنظيمي هو منتج ثقافي، يتم بناؤه وفقا لقيم ومعايير ثقافية، يتفق عليها في إطار العلاقات التفاعلية بين أعضاء التنظيم، لهذا يرى (Perera): من الضروري عند تحليل أثار الثقافة، في سلوكيات أعضاء التنظيم، أو التشكيل الاجتماعي، يجب أن يختار الباحث المكونات الثقافية، لأبعاد تكون وثيقة الصلة بالسلوك الثقافي الظاهر تحت الدراسة⁽¹⁾، فالسلوكات هي الأكثر وضوحا لكل مقارنة ظاهرة للثقافة⁽²⁾.

إن المنظمة هي فعل جماعي يستهدف من خلاله تحقيق مهمة مشتركة⁽³⁾، في استجابة للفعل الجماعي⁽⁴⁾، لذا هذه الدراسة تتناول الجانب الثقافي والتفاعلي للفعل التنظيمي، الذي تعمل القيادة التفاعلية على تعزيزه وتطويره، فانطلاقا من مفهوم الثقافة الذي هو الذاكرة المشتركة لطرق العمل، وأساليب حل مشكلات التكيف والاندماج، التي تعبر عن البرمجة الذهنية الجماعية لأفراد، يمكن تحليل السلوك التنظيمي من خلال العناصر التالية.

¹ - محمد المبروك أبو زيد : مرجع سابق ،ص115.

² -- Thevent (M) : Audit de la culture d'entreprise , Op cit , P 104.

³ -.Mintzberg(h) : le management : Voyage au centre es organisations , ed , D'organisation , Paris , 1998 , P 14 .

⁴ - M : Gozier . E.F fridberg : Op cit , P 196 , 197 .

2.6 . ماهية السلوك التنظيمي:

1.2.6 . تعريف السلوك التنظيمي:

يقول "فرانكستين" (F.frankenstien) أن السلوك التنظيمي هو مجموعة التصرفات، والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقلمة، والتوفيق بين مقومات وجودة، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه⁽¹⁾. يتضح من هذا التعريف أن السلوك هو نتيجة لمسبب، ولا يظهر من فراغ، كما أنه هادف لتحقيق غاية، ومتنوع يظهر بصور متعددة، حتى يتمكن من التوافق مع المواقف التي تواجهه، وسلوك مرن يتعدل، ويتبدل طبقاً للمواقف التي تواجهه، فهو سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر، سواء كانت هذه الممارسات حركية، أو عقلية أو انفعالية⁽²⁾، أو مجموعة التصرفات، والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقلمة، والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات انتماءه للإطار الاجتماعي⁽³⁾.

إن هذه التصرفات الهدف منها هو إحداث التكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، في سلسلة متواصلة من الأفعال، وردود الأفعال لمختلف المواقف التنظيمية، لذا هذا السلوك هو مصدر القيم، والإبداع، والاختراع لإحداث التكيف، والاندماج داخل الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه، تلك التصرفات كل ما يصدر عن الفرد، من عمل حركي، أو تفكير أو سلوك لغوي، أو مشاعر، وانفعالات، وإدراك⁽⁴⁾.

إن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري، من خلال جميع أنواع المنظمات، أينما يحل الأفراد المشاركون بعضهم البعض في شكل رسمي،

¹ - كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس ، ط2 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان 1995 ، ص 23

² - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجماعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 18 .

³ - نفس المرجع ، ص 18 .

⁴ - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 22 .

لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد، والتقنية والهيكل التنظيمي، حيث هذه العناصر الثلاث تأثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي، هذا التفاعل بين العناصر الأربعة هو مجال السلوك التنظيمي⁽¹⁾.

3.6. أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

1.3.6. بالنسبة للمنظمة: و تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- فهم و تفسير السلوك و الممارسات و المبادرات وردود الافعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع و الادراك و القيم التي تحكم السلوك.
- معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة و نمط القيادة المفضل.
- ادراك السلوك و توجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب و بناء نظم الحوافز و التدعيم الملائم.
- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الافراد و الجماعات و استراتيجيات التطوير و التنمية المختلفة في المنظمة.

2.3.6. بالنسبة للفرد: و تتمثل فيما يلي:

- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي الى الادراك الخاطئ للمواقف و التي تشوه عملية الاتصال او التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط او عدم التفاعل و الاستجابة الغير صحيحة للزملاء و الإدارة.

3.3.6. بالنسبة للبيئة: و تتمثل فيما يلي:

- التعرف على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تعارض مع مصالح المنظمة.
- تنمية مهارة الاستماع للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.

¹- Danis (K) : **Bihavior at wark organisational Behavoir** , New York , Mc graw , hill book , Go , 1987 , P4 .

- الإلمام بأصول إقامة الحجج و كيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض و ادراك طبيعة ودلالات هذه الاصول و الثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف و ديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المخالطات و الدفاع عن الاوضاع الخاطئة او عدم الاعتراف بالخطأ اذا وقعنا فيه.
- تجنب التوقع داخل الذات و الخوف من المواجهة الايجابية مع الاخرين.
- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت اثناء العملية التفاوضية و التكيف معها.
- تحديد اولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

4.6. عناصر السلوك التنظيمي:

- ان العناصر الاساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الافراد، الجماعات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة.
- 1.4.6. عناصر السلوك الفردي:** و هي عبارة عن عناصر و متغيرات تؤثر بشكل عام على سلوك الفرد فهي تختص بالفرد نفسه دوناً عن الجماعة.
- الادراك:** و هو يمثل ما يفسره الفرد لما يحصل من حوله و كيفية التفاعل مع الاحداث و كيف يؤثر ادراك الفرد بحكمه على الاخرين.
- **التعليم:** و هو عنصر يفيد المدراء في فهم مصدر قوة العاملين و كيف يكتسب العاملين سلوكهم وكيف يمكن تقوية واضعاف انماط معينة من السلوك لديهم.
- **الدافعية:** و هو عنصر مهم لمعرفة العوامل التي تزيد من قوة عطاء العامل وترفع من حماسه.
- **الشخصية:** و هي نقطة مهمة تمكن المدراء من معرفة شخصية العامل و فهم مكونات و خصائص الشخصية لديه و طريقة تأثير هذا العنصر على سلوك الافراد داخل اعمالهم،

وتكمن اهمية الشخصية لما لها من دور في تمكين المدراء من توجيه النصيح و توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

الاتجاهات النفسية: تفيد لمعرفة اراء و مشاعر و ميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه من التأثير عليها لصالح العمل.

2.4.6. عناصر السلوك الجماعي: و هي العناصر و المتغيرات المؤثرة في السلوك

الجماعي للأفراد أو الجماعات و عناصرها هي:

- **الجماعات:** ويتم فيها التعرف على الجماعة، و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بالعمل، كما تهتم بظاهرة اتخاذ القرارات داخل الجماعة.

القيادة: للتعرف على كيفية اكتساب الانماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

- **الاتصال:** و تكمن اهميته في كيفية فهم كيف يحدث الاتصال داخل العمل، و كيف يمكن جعله يتم بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مستوى مهارات الاتصال بالطرق المختلفة، كالاستماع، المقابلات الشخصية و الاجتماعات¹.

- **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح انواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق اهداف المنظمة.

- **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الاسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة،

فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات و اساليب تكنولوجية معينة في العمل، و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الانتاجية، كما ان لها تأثير على العاملين و سلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

- **البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، و ايضا في بيئة خاصة

بالمجتمع، و هذه الاخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية و الاقتصادية عن المجتمع، و هذه البيئة الخارجية تؤثر على سلوك العاملين و اتجاهاتهم و

¹ - احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص233.

تؤثر في ظروف العمل و درجة المنافسة، و هذه يجب اخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني¹.

5.6. محددات السلوك التنظيمي:

تمثل المنظمة نظاما مفتوحا لا يعتمد سلوكها على التكوين الداخلي لها، بل يتأثر بعوامل متعددة غاية في التشابك، هذه العوامل تحدد صفات و انماط السلوك التنظيمي التي هي عديدة و مختلفة:

- سلوك تنظيمي هادف يسعى الى تحقيق اهداف يريدتها الانسان.
 - سلوك تنظيمي يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
 - السلوك التنظيمي متجدد و متغير بحسب تغير الاهداف و الظروف.
- هذا ما اسماه السلمي بصفات السلوك التنظيمي الناتج عن العوامل المؤثرة فيه².
- كما يتخذ السلوك التنظيمي ثلاثة انماط:

سلوك معاون (ايجابي): و هو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة و يساعد على تحقيق اهدافها.

سلوك مناقض (سلبي): و هو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة و يتسبب في تعويق اهدافها و يسهم في افشال محاولات لتحقيق الاهداف.

سلوك محايد: و هو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون ان يتجه الى الايجابية او السلبية، و خطورة هذا النمط احتمال انحرافه الى سلوك مناقض بسهولة³.

كل هذه الانماط و الصفات كانت قد حددتها محددات متعلقة بالفرد و كذلك البيئة باعتبارها نوعا من السلوك الاداري، و هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين⁴.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، دار الجامع للطبع و النشر و التوزيع، 2001، ص19.

² - نفس المرجع، ص100.

³ - فايز الزغبى: الرقابة الإدارية في منشآت الاعمال (طرق و اساليب سياسات، استراتيجيات)، الاردن، ط1، 1991، ص98.

⁴ - علي السلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الاداري، القاهرة، دار المعارف بمصر، 1971، ص101.

1.5.6. المحددات الشخصية:

وهي محدّدات شخصية خارجية و أخرى داخلية، و هذه المحدّدات ركيزتها

الانسان الذي يختلف عن اخيه الانسان في صفات تميزه عنه كاختلافه في :

الادراك، الاحباط، الصراع النفسي، الدافعية، التعلم، الاتجاهات، الروح المعنوية،

الشخصية، التحيز، القيم¹.

والى جانب تأثر الفرد بعناصر شخصية ميزته عن غيره و جاء بها من خارج المنظمة،

فهناك محدّدات شخصية داخلية، مؤثرات مبعثها الانتقال من السلوك الفردي الى سلوك

العلاقات التي يكتنفه التفاعل الانساني المزدوج، كما ان العمل الجماعي و التماسك و ترابط

الافراد لتحقيق اهداف مشتركة له مؤثراته على سلوك المنظمة، ويمكن اجمال تلك العوامل

المؤثرة بما يلي:

الجماعة، الاتصالات، القيادة، عملية اتخاذ القرارات، و المنافسة و الصراع، التغيير و

مقاومة التغيير².

بالإضافة الى هذه المحدّدات هناك ايضا محدّدات أخرى للسلوك التنظيمي و هو ضغوط

العمل لدى الافراد العاملين بالمنظمة.

- المحدّدات البيئية: قرر "ب ف سكينر" BF Skinner بأن خصائص البيئة الخارجية

هي من يحدد سلوكياتنا³. وسلوك المنظمة تحدده مجموعة عوامل بيئية مادام التنظيم يمثل

نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة و يتأثر بها، و العوامل البيئية هي الاخرى عوامل خارجية و

أخرى داخلية، فالعوامل الخارجية أو المحدّدات البيئية الخارجية تتمثل بتفاعل المنظمة مع

المجتمع الذي تعيشه، بما فيه ظروف اقتصادية و سياسية و اجتماعية و ما يستورده من

¹ - مهدي حسن زوبلف: علم النفس الإداري و محدّدات السلوك الإداري، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الادارية،

1982، ص53، 52.

² - علي السلمي. ل. نهريت: سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة، دون

سنة، ص08.

3-Michel Sandra ,peut on gerer les motivation?,paris,PUF,1989,p25

عادات و تقاليد و قيم، ناهيك عن الطبيعة المادية و الاجتماعية و الحضارية و التعليمية و الثقافية لهذا المجتمع، و الى جانب تلك العوامل البيئية الخارجية، هناك العوامل البيئية الداخلية و التي تتمثل في الظروف المادية للعمل من طرق و ادوات و ظروف طبيعية، كما أن هناك جمهور المنظمة المتمثل في موظفيها و فلسفة قيادتها و نظمها، بالإضافة الى محددات بيئية اخرى مثل ادارة التكنولوجيا و طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة ،و ادارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة¹.

جدول (07): يبين محددات السلوك الإداري:

محددات شخصية		محددات بيئية	
محددات شخصية خارج المنظمة	محددات شخصية داخل المنظمة	محددات بيئية خارجية	محددات بيئية داخلية
الاداء، ، الصراع النفسي، الدافعية التعليم الاتجاهات الروح المعنوية التحيز القيم	الجماعة التفاعل الجماعي القيادة التواصل مقاومة التغيير	البيئة السياسية البيئة الاقتصادية البيئة المادية البيئة التعليمية والثقافية	ظروف العمل: المادية، البيئية، النفسية.

المصدر: مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص08.

¹ - علي السلمي.ل.نهرت: مرجع سابق، ص10.

6.6. مكونات السلوك التنظيمي:

بعد الإشارة إلى أن السلوك التنظيمي هو حركات وتصرفات، لأحداث عملية التكيف مع ما تقتضيه الحياة التنظيمية، فإنه للإحاطة بجوانب هذا السلوك داخل المنظمة يقدم "هـلريغل" (Hellriegel): العناصر المشكلة للسلوك التنظيمي موزعة كالآتي⁽¹⁾:

1..6.6. الآليات الفردية:

لكل عضو داخل المنظمة خصوصياته الشخصية ينفرد بها، وتميزه عن غيره، وانطلاقاً منها تتبلور نظريته للمحيط التنظيمي، والتفاعلي داخل المنظمة، هذه التصورات تكون باستمرار على ارتباط وثيق بالجانب السلوكي للتنظيم، وتساهم بقسط كبير في بلورة الفعل الاتصالي، والأثر التحفيزي، و قدرة و تدعيم والأداء، والجدارة.

2.6.6. الآليات الشخصية والجماعية:

الفرد اجتماعي بطبعه، يتعذر عليه العيش بعيداً عن الجماعة، إلى درجة أن هويتنا الشخصية تتأكد عن نظرة ومعاملة الآخرين لنا، فعملية اندماج الفرد داخل الجماعة تفرض عليه فهم ديناميكية وتحرك أعضائها، واستنباط المعايير والقيم التي تسير عليها، بغية الحفاظ على الالتحام، فبعض المنظمات تخطط برامج لتحقيق اندماج المنصبين الجدد، في حين أخرى تدرك المهمة لرفقاء العمل.

3.6.6. الآليات التنظيمية:

تفترض هذه الميكانيزمات (الثقافة التنظيمية، تنظيم المنظمة، تحديد المناصب)، مجموعة من الاتفاقات الفنية المتعلقة بطريقة سير المنظمة كمنهج للعمل، السياسة وثقافة المنظمة، بحيث تشترط الفعالية أن يكون العامل باستمرار على إطلاع تام بالوظائف، والهياكل التنظيمية للمنظمة، فالآليات التنظيمية تشكل الأرضية التي تنتظم عليها سلوكيات

¹ - D.Hellriegel , L john W , Slocum et richard woodman : **Management des organisations** , ed , De Beock , Bruxellos , 1992 , P 29 ,31 .

كل عضو، وانطلاقاً منها يتم تقييم والتنبؤ به، تلك الآليات الثلاث التي تشكل السلوك التنظيمي، والاحتكام إليها في التنبؤ به.

7.6. أنواع السلوك التنظيمي:

يمكن تصنيف السلوك بشكل عام إلى ثلاث أنواع، رغم أنه لا يمكن الفصل الواحد منها على الآخر، وهي كالآتي⁽¹⁾:

1.7.6. السلوك الفردي :

يمثل هذا السلوك أبسط صور السلوك التنظيمي، من حيث المثير، والاستجابة لفرد واحد، أي تفاعلات الفرد إزاء المثيرات، التي يتعرض لها إلى حياته اليومية، يعبر عن نسق الشخصية.

2.7.6. السلوك الجماعي :

و هو سلوك الجماعة، التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد، وعادات سلوكية بصورة تلقائية، تخالف ما هو مقبول وشائع، هذا ما قد يكون ثقافات فرعية تعصف بالمنظمة وتوازنها.

3.7.6. السلوك الاجتماعي :

يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة فرد بغيره من أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين، نتيجة تأثير كل منهما على الآخر، نتيجة علاقة تفاعلية بين أفراد الجماعة، يتم بناء سلوكات مشتركة، تحتكم إلى نسق تفاعلي متوازن، من شأنه إنتاج ثقافة موجهة، و مأطرة لسلوكياتهم كقبول مشترك.

6. 8. المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤثر على السلوك التنظيمي سواء داخلية أو خارجية فهي تترك بصمتها على سلوك الفرد بشكل أو بآخر ومن بين هذه المؤثرات ما يسمى بالثقافة سواء مجتمعية أو تنظيمية.

¹ - كامل محمد المغربي: مرجع سابق ، ص 25، 26.

1.8.6. تأثير الثقافة المجتمعية:

وذلك من خلال حمل الافراد لعاداتهم و لغتهم و قيمهم و تقاليدهم و اتجاهاتهم الشخصية و افكارهم و معتقداتهم التي اكتسبوها وتشربوها من المجتمع الى داخل اسوار المنظمة ،حيث تصطدم افكارهم الحمولة من الخارج بقواعد وقوانين المنظمة التي تكون مختلفة عن قواعد وقوانين المجتمع، وهذا ما يؤدي الى تذبذب سلوك الفرد بين التأقلم مع الواقع الجديد أو الانحراف عنه.

2.8.6. تأثير الثقافة التنظيمية:

وهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة وهي تؤثر بدورها على قيم واخلاقيات واتجاهات و توقعات الافراد من خلال النظام الداخلي للمنظمة وقوانين الضبط والسيطرة بما فيها قواعد العمل واسسه و قانون العقوبات والاجازات الخاص بالمنظمة فضلا عن المؤثرات الثقافية فهناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك.

السبب: وهو أي تغيير يحدث في الظروف المحيطة بالإنسان أو في ظروفه الذاتية بما يخل بالتوازن الذي يشعر به الانسان ويدعوه للبحث عن وسيلة لاستعادة توازنه.

الدافع: هو القوة الدافعة للسلوك و المحركة و الموجهة له، و تعبر الدوافع عن حاجات و رغبات الافراد و على هذا الاساس يمكن اعتبار الدافع عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان و يوجهه¹.

9.6. السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي.

1.9.6. مدخل سوسيولوجي:

إن تناول السلوك التنظيمي من الجانب السيكولوجي، ينظر للفرد انطلاقاً من دوافعه، وحاجاته الشعورية واللاشعورية، وبمعزل عن الآخرين، وكأن الفرد لا يعيش مع الجماعة، ولا يتفاعل مع أعضائها، يكون الاهتمام بنسق الشخصية فقط، إن هذه الملاحظة نخرج بها من دراسة السلوك في إطار الشخصية، إلى دراسة السلوك في إطار الجماعة، أي دراسة السلوك

¹ - أدوار ج.أموران، أحمد عبد العزيز سلامة: الدافعية و الانفعال، بيروت، دار الشروق، ط1، 1988، ص56.

الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي، يعني هنا أن أهداف الفرد تصبح ثانوية، والأهداف الجماعية هي الرئيسية، على أن الحاجة للانتماء هي أحد المفاهيم الأساسية له. فالاهتمام بالفرد كفرد داخل المنظمة، لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته، وسلوكه، لأنه يتحرك، فمن مجموعة من العلاقات، والشروط التي تفرضها طبيعة النسق الثقافي للمنظمة، ككيان اجتماعي، تنشأ السلوكات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف، و أغراض الأشخاص فيها⁽¹⁾، لأن الفرد يؤدي العمل كفريق في المنظمة، كل فرد يشارك في مناقشات تتم بداخلها، ويتم تحديد الأهداف الجماعية بطريقة واضحة⁽²⁾.

يتبين أن سلوك الفرد لا يتم خارج علاقة تفاعلية، أي بدون علاقة تعاون، وتكامل أو صراع، ونزاع، حيث أن السلوك المراد في هذه الدراسة هو السلوك الذي دافعية الجماعة، ومع الجماعة، من أجل الجماعة، ليصبح السلوك تفاعل اجتماعي تحكمه العلاقات الاجتماعية.

السلوك هو فعل اجتماعي، بمجرد وجود عدد من الأفراد والأشخاص المتفاعلين فقط، بل لكونه يحمل في انطلاقاته وطياته تصورات، ومعاني وأفكار حصل عليها في علاقته بهذه الجماعة، فتفاعله مع أعضاء تلك الجماعة يتم بها برمجة ذهنية جماعية، لبناء قاعدة ذهنية للتصرف تعبر عن نسق ثقافي مميز، ومنمط لسلوكات الجماعة.

2.9.6. المفهوم السوسيولوجي للسلوك:

يعتبر السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي أصغر وحدة تحليل في النظرية السوسيولوجية ومن أهمها، فتحليله وتحديد محركاته، نستطيع فهم السلوك التنظيمي داخل المنظمة، وحتى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لأن الإطار التنظيمي هو السبب والنتيجة في وجود أفراد متفاعلين فيه، وهو نتيجة كذلك لتفاعلاتهم، وتطوراتهم وأنماطهم السلوكية.

¹ - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2004 ، ص 90 .
² - نفس المرجع ، ص 96 .

بهذا يعرف ماكس فيبر (Max Weber) الفعل الاجتماعي أو السلوك الاجتماعي، على أنه يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني، طالما أن الفاعل، أو القائم به يضيف على فعله معنى ذاتيا(1).

يحدد هذا التعريف أن السلوك الاجتماعي يتوسم في السلوكات العقلانية، التي يستطيع القائمون بها أن يعطوا لها معنا، أو تفسيرا ذاتيا، بأنها سلوكات تدخل في نطاق التفاعل الجماعي، تأخذ بعين الاعتبار الآخرين من أجل إنجاز الهدف، أي تحديد طريقة العمل، وأسلوب حل المشكلات، وتفاعل الأهداف الفردية، ودمجها لتعبر عن قدرة جماعية تفاعلية للبناء الاجتماعي.

أما تاركوت بارسونز (T.Parsons) لا يختلف في تعريفه للسلوك الاجتماعي في دنيا الفاعل، والتي يدركها ويستخدمها في ذاته، إذ الفاعل يمكن أن يكون جماعة أو تنظيم(2).

يتضح أن السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي انه شكل من أشكال السلوك البشري، الذي تحكمه المعاني، تنظم التفاعل مع الآخرين، والتواصل معهم، أي هو السلوك الذي يتضمن المعنى الذاتي للفاعل، ويأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الآخرين، وأفعالهم، فتحكمه وتوجهه الضوابط، والمعايير الاجتماعية، والثقافية الناتجة عن محك التفاعلات. فالسلوك هو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث حينما يستنتج دافعه، أما الفعل هو الدافع والسلوك معا، في علاقة الوسائل بالغاية(3)، إذن هو السلوك الواعي هو الذي يرتبط فيها الدافع، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفاعل، ذات طبيعة اجتماعية أساسا. نلخص أن السلوك المقصود بالدراسة هو السلوك الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، تتم بناء على علاقة اجتماعية تقودها، ويؤطرها نسق ثقافي مشترك، ولید

1 - جون ركس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ت: محمد الجوهري وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب/ت، دون سنة، ص 141.

2 - نفس المرجع، ص 131.

3 - علي لبله: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ط2، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص 142.

هذه العلاقة التفاعلية المباشرة، وتكون سابقة لوجود الفرد، أو خارجة عن إرادته، بحيث هذه الأنماط الثقافية تعطي الأفراد أنماط سلوكية، تجعلهم يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الوعاء الثقافي، مما يزيد استقرار وتوازن النسق الاجتماعي.

3.9.6. طريقة تعلم السلوك الاجتماعي:

تعتبر المنظمة ككيان اجتماعي مجال للفعل الاجتماعي الذي يخص منظمة دون سواها، تعكس نظرة الفئة القيادية للواقع وعواقبه، أي تصور القيادة الإدارية للكيفية التي لابد أن يتم بها الفعل الاجتماعي المنظم الهادف، هذه الرؤية تعبر عن النسق الثقافي للكيان الاجتماعي أو العقلنة المسيطرة.

تضم هذه العقلنة سلوكات واعية تنشأ، وتعزز وتطور عن العلاقات التفاعلية بين القيادة الإدارية، وتعلم مرؤوسيه طريقة العمل، وحل المشكلات، تمر تلك الحلول في شكل قيم ثقافية مؤطرة للسلوكات، ترسخ هذه الحلول وتفهم كنموذج مشترك، من خلال العلاقات الاجتماعية التفاعلية بين القيادة الإدارية ومرؤوسيه، لأن الفعل الاجتماعي، أو السلوك الاجتماعي هو شكل من أشكال السلوكات الموجهة نحو الآخرين، يكون له معنى لدى الفاعل، ويتضمن في نفس الوقت اتجاهات أفعال الآخرين⁽¹⁾، مما يصبح الفعل أساس العلاقة الاجتماعية، وأساس التفاعل الاجتماعي، لأن عمليات السلوك الاجتماعي ليست سيكولوجية على الإطلاق، ولكنها تفتقد أهميتها في فهم الظواهر الاجتماعية، بدون المعنى الذي يضيفه عليها السياق النظامي البنائي للمنظمة⁽²⁾، أي النسق الثقافي للمنظم. فالفعل الاجتماعي يكشف عن المنطق المتضمن، أو العقلانية في الفرد والسلوك، لأنه يبني ما يمكن أن ينتظم حوله التفسير، وانه يضع الصورة الجزئية للسلوك، من خلال

¹ - علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 625.

² - نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، ت: محمود عبود، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 360.

المضمونات التي يعطيها المعنى⁽¹⁾، فكل فعل اجتماعي يتضمن عنصر القصد، و التفاعل مع الآخرين عن طريق المعاني.

هذا فإن التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية الداخلية هي الأساس في تعلم السلوك الواعي لحل مشاكل التكيف، والاندماج، وبناء هوية الجماعة، ودمج مختلف الثقافات الفرعية في نسق ثقافي واحد، يحمل جملة من الأنماط السلوكية الواعية، والتي تراكمت، وتم قبولها جماعيا كتجربة، ونموذج لأسلوب التصرف، والسلوك، كقاعدة في أذهان أعضاء النسق.

10.6 . محددات السلوك الاجتماعي:

1.10.6 . خصائص السلوك الاجتماعي:

بعد تبين ماهية السلوك الاجتماعي، وكيفية تعلمه، وترسيخه كقدرة جماعية، لتوازن واستقرار النسق الاجتماعي، فإن مدى توازن، و استقرار البناء الاجتماعي للمنظمة، ومعرفة خصائصه، يتحدد على مستوى التفاعلات، والعلاقات الاجتماعية بين أعضائها، أي على أساس السلوكات المشكلة، في إطار العلاقة التفاعلية، مما يتصف بالخصائص التالية :

- يكون السلوك المتبادل بين الأفراد، وهم مدركين للمعاني التي تضمنتها أفعالهم، وسلوكاتهم من جهة، والمعاني التي تتضمنها أفعال، وسلوكات الطرف الآخر، فهذه المعاني الثقافية، أو القواعد، والافتراضات المطورة من طرف الجماعة، حتى تكون مرجع للسلوك في العلاقات التفاعلية، يجب الاتفاق على الصياغة المشتركة لها.

- يتميز بأنه سلوك تحكمه المعاني الثقافية المشتركة، الموجودة في محيط الفاعل، تلك المعاني شيء موضوعي، وليست شيء ذاتي، انه سلوك هادف، وواعي.

¹ - محمد عاطف غيث : تاريخ التفكير و اتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية ، بيروت، 1985 ، ص 165 .

- إن هذا السلوك لا تؤطره المصلحة الذاتية، بل المصلحة الجماعية، التي توجه السلوك الجمعي، لتحقيق هدف جماعي، فهو ناتج عن دمج تلك الاستراتيجيات الفردية، في إستراتيجية جماعية.

- تكون هذه المعاني الموجهة للسلوك كقدرة جماعية، ناتجة عن اختيارات واعية، ومشاركة لمواجهة مشكلات التكيف، والاندماج، لإعداد أسلوب أمثل لمواجهتها.

- إن هذا السلوك الاجتماعي هو الجماعة، يعرف بها ويعرف فيها، لأن تلك العلاقات التفاعلية المعقدة، تحمل المحك لإنتاج معاني، يحتكم إليها في عملية التفاعل.

10.6. 2. فوائد السلوك الاجتماعي:

إن تناول النسق الثقافي للمنظمة على أساس أن وحدة التحليل، هي السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي، يعبر عن نمط العلاقة التفاعلية بين الأفراد المشكلين له، وعلى اعتبار أن هذا النسق الثقافي هو الذي يحور، وناتج عن تلك السلوكات الاجتماعية⁽¹⁾، يمد الفاعل الاجتماعي بالعوامل التالية:

- الوسائل الاجتماعية التي تمكنه من إشباع حاجاته السوسولوجية، وال نفسية، والاجتماعية والاقتصادية.

- طرق التعامل مع الوسط الاجتماعي التنظيمي، تلك الطرق التي اكتشفت بفعالية الجماعة، كأحسن الطرق للتصرف والفعل.

- ينتج القيم والمعايير، التي تساعد على التكيف مع الوسط الاجتماعي، والتفاعل معه، فهي تبقى المنظمة تشكيل اجتماعي يتجاوز مكوناته.

- يمنح القدرة على التكيف والاندماج، والفعل، والتصرف مع المواقف المستجدة في المنظمة، من خلال نموذج تراكمي لمختلف الخبرات، التي هي مصدر تماهي الأفراد لمنظمتهم.

¹ - نيقولا تيماشيف : مرجع سابق ، ص 385 .

- يمنح الفرد قدرة الخلق، والإبداع، والاندماج، والتكيف، من خلال بناء فهم مشترك لطريقة الفعل، ويحدد اتجاهاته ونظرته للبناء الاجتماعي، بدمج تلك الإستراتيجيات الفردية في هوية جماعية.

بهذه الفوائد يصبح البناء الاجتماعي نسيج متعاون، كفعل اجتماعي تتعايش فيه الثقافات الفرعية بداخله، لتكون نسق ثقافي يربط مختلف أعضاء البناء الاجتماعي في سلوك ثقافي موحد، ناتج عن اختياراتهم الواعية في كيفية بناء منظماتهم، أو دستور منظماتهم.

2.10.6. الدافعية و السلوك الاجتماعي :

تعرف الدافعية بأنها إيجاد توجيه، والمحافظة على السلوك، فكل فرد منا له سلوكات معينة، فنذهب إلى العمل ونستجيب للبيئة التي نعمل فيها، نجتهد في عملنا، لأن الدوافع وراء هذه السلوكيات، تمثل القوة التي تحرك، وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، وتتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله، وفي درجة مثابرته، واستمراره في الأداء⁽¹⁾، وولاءه، وانتماءه، وعمله مع الجماعة.

فهي من العوامل الأساسية التي تتضمن الشدة، والإصرار، والاتجاه نحو إتباع سلوك معين⁽²⁾، كقوة تدفع الفرد لسلوك هادف، وإلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر⁽³⁾، فالدافعية من الجانب السيكولوجي تركز على نسق الشخصية للفرد، بينما التفسيرات السوسيولوجية لا تفسر السلوك الاجتماعي في ضوء الأثر المحدد لدافعية شخص معين على سلوكه الظاهر، إنما تسعى على تفسير السلوك في ظل وجود نسق التفاعل، كأن نقول: إن سلوك شخص (ب) تحدد على أساسه طبيعة دافعية الشخص (أ)، في معناه أن سلوك فرد معين إنما يفسر دائما في ضوء دافعية فرد آخر⁽⁴⁾، والعلاقة الاجتماعية في الحسبان، كما أن الدافعية في النسق الاجتماعي تختلف عن الدافعية

1 - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق ، ص 69 .

2 - ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 112 .

3 - محمد إسماعيل بلال : مرجع سابق ، ص 85 .

4 - جون ركس : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 142 .

الشخصية، كون الأولى تشمل جميع النسق الاجتماعي، أي أنها تعبر عن القدرة الجماعية للفعل، ومواجهة مشكلات التكيف، والاندماج، أما الدافعية الثانية فهي فردية، لها أثرها فقط على سلوك الشخص المعني بها والمنطلق منه.

إن الدافعية المقصودة بالدراسة هي الدافعية الاجتماعية، المتعلقة بالنسق الاجتماعي للمنظمة الصناعية، في إطار نسق علاقة تفاعلية، يوطرها النسق الثقافي للمنظمة، الذي يحدد وينتج في نفس الوقت أنماط سلوكية جماعية، كأساس للعلاقات، والروابط الاجتماعية التفاعلية داخل النسق الاجتماعي.

11.6. الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي :

إذا كانت الثقافة التنظيمية هي قاعدة ذهنية للتصرف، وطريقة العمل في حل المشاكل التي تواجه النسق الاجتماعي، في عملية التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والسلوك الاجتماعي والفعل هو الوحدة الأساسية للتحليل، وبناء تلك التجربة المشتركة، فإن ذلك يكون من خلال الأبعاد التنظيمية الآتية:

1.11.6. السلوك الاجتماعي و المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن ملخص للتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء النسق الاجتماعي، ونوع العلاقات بين الأفراد على المستويات المختلفة، ومع قيادتهم الإدارية، ودرجة الثقة لإيجاد بيئة اجتماعية تضم أنماط سلوكية، نشأت عن محك التفاعلات، والاتفاق عن نسق مشترك لثقافة توطر تلك السلوكات، من شأنه إيجاد بيئة اجتماعية تعمل على زيادة استمرار وتوازن النسق الاجتماعي⁽¹⁾، بحل أكثر لمشاكل التكيف و الاندماج بقدرة جماعية، تعبر عن ثقة، وتعاون أعضاءه.

إن إيجاد مناخ تنظيمي من طرف القيادة الادارية، تسوده ثقافة تشجع على التعلم التعاوني، وتفاعل ايجابي من خلال ثقة متبادلة بين أعضاء النسق الثقافي، يمكن من خلال ملاحظة السلوكات في: أنماط السلطة (مركزية ، لامركزية في إصدار الأوامر)، طريقة

¹ - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 305 .

العمل بين أعضاء التنظيم (ثقة واحترام أو العكس)، أنماط الثواب و العقاب⁽¹⁾، قبول ومناقشة الشكوك والاهتمامات بشكل جماعي، درجة تدعيم التصحيح من ذوي الشأن بالموضوع⁽²⁾، الطريقة التي يدار بها الأفراد، نمط اتخاذ القرار (مشارك - مغلق)، طريقة حل المشاكل الداخلية بتدخل الإدارة، أو النقاش الهادف للحل، أهم من الالتزام بالقواعد⁽³⁾، بملاحظة هذه السلوكات يمكن معرفة ثقافة المناخ التنظيمي للنسق الاجتماعي.

11.6. 2. السلوك الاجتماعي و نظام الاتصال:

يعبر نظام الاتصال عن عملية التفاعل الاجتماعي، التي يستخدمها أعضاء النسق الاجتماعي، لبناء معاني تشكل في عقولهم صور ذهنية للمنظمة، ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق المشاركة في فكرة، أو اتجاه، أو موقف في مواجهة عمليات التكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، فيشمل نظام الاتصالات كل أعضاء النسق الثقافي، لبناء ثقافة اتصالية داخل النسق الاجتماعي بدفع و تعزيز من القيادة الإدارية، كيف يمكن جعله خال من المعوقات، كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل: الاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعات⁽⁴⁾، وغيرها من السلوكات التنظيمية، التي تعبر عن القدرة الجماعية الاتصالية، لحل مشاكل التكيف والاندماج .

إن إحدى الأبعاد الأساسية للسلوك الاجتماعي، والفعل الاجتماعي، يعبر على التعاون مع الآخر، وفهمه والاتفاق على العمل جميعاً، و وفق ما تقبله الجميع كأنسب أسلوب العمل، هذا يتم شرحه من خلال حوار جاد ومقنع، إنه تفاعل اجتماعي يعتبر بوابة لتكوين علاقات اجتماعية بين أفراد النسق الاجتماعي⁽⁵⁾، بمنح صفة الاجتماعية للفرد كرجل اجتماعي، بتكون سلوكهم عن طريق المفاضلة، والاختيار بين نطاق الأهداف، والغايات،

1 - محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص 306 ، 307 .

2 - عبد الناصر محمد على حمودة ، مرجع سابق ، ص 189 .

3 - محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للطباعة و النشر ، لبنان ، ط 1 ، 2002 ، ص 45 ، 56 .

4 - صالح نوار ، مرجع سابق ، ص 40 .

5 - نفس المرجع ، ص 63 .

والوسائل الممكنة، لبلوغ تلك الأهداف، في إطار علاقة تفاعلية اجتماعية (اتصال مشترك)،
تحدد الاختبارات المتاحة⁽¹⁾.

إن الثقافة الاتصالية هذه تعبر عن روح التعاون، تحمل المسؤولية بصفة مشتركة،
وروح الجماعة، المشاركة في المعلومات وتبادلها، عمل جماعي لمواجهة المشاكل ، العمل
ضمن الفريق ،هذه السلوكات تعبر عن السلوكات الاجتماعية المشكلة عن الثقافة الانتقائية
للمنظمة.

3.11.6. السلوك الاجتماعي و نظام الحوافز :

تعتبر الحوافز بوابة السلوك لتعزيزه، و تطويره، فهي أهم النشاطات، والأساليب
المستخدمة لاستمالة ودفع الأفراد، وكسب ولائهم، وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾،
لإعداد وتطوير قوى بشرية في كيان اجتماعي، يعبر عن قدرة جماعية للفرد، فثقافة نظام
الحوافز المتبعة من طرف القيادة الادارية، يفترض أنها تجعل أعضاء النسق الاجتماعي
يقومون بأعمالهم تلقائيا، على قدر من الكفاءة، فجعل الأفراد كذلك في نسق تفاعلي يقوم
على قوى تحفيزية تحرك سلوك الأفراد⁽³⁾، نحو تحقيق هدف المنظمة، من شأنه خلق
دافعية اجتماعية، تقوم على توجيه الفعل إلى سلوك اجتماعي لمواجهة المشاكل جماعيا،
التي تواجه أعضاء النسق، من هذه السلوكات :الحفز لإبراز المنظمة، والأداء المميز،
تشجيع المنافسة بين العاملين⁽⁴⁾، تحفيز فريق العمل مقابل قيامهم بعمل مشترك، تحفيز
ودعم الولاء، والانتماء، دعم التعاون، تقوية الروابط الاجتماعية، إثارة الرغبة، والمنافسة في
تحقيق المصلحة العامة⁽⁵⁾، إنه بملاحظة هذه السلوكات الاجتماعية يمكن تحديد ثقافة
الحوافز المنبوعة داخل النسق الاجتماعي.

¹ - صالح نوار:مرجع سابق ، ص 176 .

² - حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005،
ص375.

³ - نفس المرجع ، ص 176 .

⁴ - علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر، مصر، ب/ت، دون
سنة، ص 53 .

⁵ - نفس المرجع ، ص 56 .

12.6. العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي:

ان دراسة السلوك الانساني و التنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الانسانية و التنظيمية التي تتداخل و تتفاعل معا و نتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الافراد في منظمات الاعمال، فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك. و يعتبر السلوك الانساني و التنظيمي في الحقيقة اساسيات نفسية و اجتماعية تتفاعل معا، فعملية سلوك و تصرفات الافراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل و الجوانب النفسية و الاجتماعية، و يطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية و على العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية و ينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد و المنظمة والشكل يوضح عملية التفاعل بين العوامل النفسية و العوامل الاجتماعية¹.

شكل رقم (15):العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

بعض العوامل الداخلية (النفسية)	بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية)
القدرة على التعلم	الضغوط
الدافع	نظام الحوافز (المكافآت)
الادراك	درجة الثقة
المواقف و الاتجاهات	تماسك الجماعة
العواطف	درجة الضوضاء
الاحباطات و العوائق	العوامل الاجتماعية
القيم	الإجراءات و الأنظمة
(سلوك الفرد في المنظمة)	(سلوك الفرد خارج المنظمة)

Source :Dubran,Foundation of Organization Behavior, New

,University press,1978,p18.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص22.

أشرنا أنفاً إلى أن العوامل النفسية تتفاعل مع العوامل الاجتماعية وينتج عنها سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمات، وهذا السلوك ليس إيجابياً بالضرورة فقد يكون سلوكاً سلبياً، ومن الأمثلة عن السلوك الإيجابي للأفراد العاملين في المنظمة: زيادة الانتاجية و تنمية المهارات و الرضاء الوظيفي و الاداء العالي، ومن الأمثلة على السلوك السلبي زيادة معدل دوران العمل، و عدم الرضا

13.6. الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي:

كما هو معروف لدينا ان تفاعل عوامل البيئة الداخلية و الخارجية و انعكاس تأثيرها على الافراد العاملين في المنظمة سواء كان تأثيراً سلبياً او إيجابياً فان تلك العوامل تؤدي الى ظهور أنشطة جديدة و انماط سلوكية جديدة، و لا بد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك و فهمه من اجل السيطرة و التحكم فيه من خلال عملية البحث و الدراسة. يقول "اندرودي سيزلاقي" و "مارك جي والاس": "إن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و اداء العاملين و تأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية و اهدافها و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فاعليتها". وسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي برز العديد من النظريات التي قامت بتفسيره و ضبطه و توجيهه، و يمكن ذكر بعض هذه النظريات¹:

1.13.6. النظرية السلوكية: Behavioral Theory

تقدم هذه النظرية تفسيرات مختلفة للسلوك عن ما قدمته النظريات الاخرى، حيث تنظر هذه النظرية الانماط السلوكية للأفراد بانها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد، و انما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية و الحركية التي تؤدي الى تحريك بعض الافعال مما ينتج أنماطاً سلوكية مختلفة.

¹ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص23.

1.13.6. نظرية الرشد: Rationality of Man

تقول هذه النظرية ان الانسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد و اختيار انماطه السلوكية، فهو يختار انماطه السلوكية بما يتناسب مع موارده و ممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقا لتخيلاته وتصورات، و الانسان يبذل جهده وطاقته حتى يشبع اهدافه ويحققها بأكبر قدر ممكن.

3.13.6. نظرية التحليل النفسي: Psychoanalytic Theory

يقسم عالم النفس فرويد صاحب هذه النظرية السلوك لدى الانسان قسمين: غريزة الحياة و غريزة الموت. ان غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الايجابية التي يقوم بها الانسان، في حين تتعلق غريزة الموت بالأفعال العدوانية الناشئة عن الانسان فالأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير و القواعد سواء كانت سلوكية ام اجتماعية فان غريزة الموت لدى الأفراد ستزول و تنتهي.

4.13.6. نظرية جشطالت: Gestalt Theory

تقول هذه النظرية ان البيئة التي يعيش فيها الانسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها و اذا حصل تغيير على هذه العناصر فإنها ستؤدي الى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق و التوتر. فعندما يفكر الانسان بهذا المنطق فانه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكا معينا حتى يخفف التوتر و القلق لديه.

5.13.6. نظرية السلوك الغريزي و الابدال: Instinct Behavior and

Sublimtion

تشير هذه النظرية الى ان الانسان يؤدي اعمالا كثيرة و لكن بطريقة فطرية (غريزية) و هذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء، فيقول "ماكدوجال" بان هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات، حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية و تستبدلها بمثيرات اخرى. و الغرائز الفطرية

تتغير وتسمو الى الارتقاء والتطور بشكل اكثر تنظيما من اجل اشباع رغبات الافراد من جانب، و مواكبة المجتمع و مبادئه من جانب اخر¹.

6.13.6. النظرية الوجودية: Existential Théorie

تشير هذه النظرية الى ان الانسان يبحث عن وجود له في الحياة لان بيئته الاجتماعية و الاقتصادية

و السياسية متغيرة و بشكل مستمر و يترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة. و تركز هذه النظرية على تحليل لوجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.

14.6. النظريات الغربية التي تناولت السلوك التنظيمي:

ان التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر في العالم الغربي الا في بداية القرن العشرين، وفيما يلي نماذج النظريات الغربية التي حاولت تفسير السلوك الانساني منذ العشرينات الى الان وهي:

1.14.6. المدرسة الكلاسيكية:

يقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الانساني، و باختلاف نماذجها فإنها افترضت ان الافراد كسالى و غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل و غير عقلانيين و انهم انفعاليون، ولذلك فانهم غير قادرين على اداء اعمالهم بصورة سليمة و فعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلائي و قوي على العاملين و ذلك للسيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات. وتشتمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية هي:

2.14.6. نظرية الإدارة العلمية:

ان اصحاب هذه النظرية هم اول من فكروا علميا في سلوك العامل في المنظمة و في كيفية حفزه من اجل مزيد من العطاء و البذل، و لكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين

¹ - كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1995، 1994، ص36.

احوال الفرد الاجتماعية و زيادة راتبه وتوفير حريته الفردية و ديمقراطية الادارة في المنظمة. وانما كان منطلقهم مناقشة مشاكل الانتاجية، و كيفية رفع انتاجية الفرد العامل لكي تزدهر في النهاية الايدلوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الانتاج مع قلة التكلفة كمعيار لنجاحها.

وقد ادت نظرتهم نحو زيادة الانتاج الى اعتبار العامل اداة من ادوات الانتاج، و عليه فلبي يتمكن الفرد من اعطاء اقصى طاقته الانتاجية فلا بد ان تهتم الادارة بتدريبه على العمل و ان تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا و معاقبته اذا قصر في انتاج الكمية المطلوبة منه.

ولقد تبلورت فلسفة الادارة العلمية في كتاب فريدريك تيلر بعنوان مبادئ الادارة العلمية كالتالي¹:

1- ان يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الادارة و العمال، وتضطلع الادارة بمهام الوظائف الادارية من تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة، ومن اجور و تعيين الافراد و تدريبهم.....الخ بينما يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكلة لهم.

2- وجود طريقة مثلى للعمل و يتعين على الادارة اكتشاف تلك الطريقة و تعليمها للعاملين لاتباعها في اداء مهامهم و اعمالهم.

3- تجزئة وظيفة الفرد الى اجزاء صغيرة، و ضرورة معرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة.

4- ان يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة: " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

5- ان الفرد العامل مخلوق رشيد و اقتصادي، بمعنى اهمية الحوافز المادية للفرد و يمكن دفعه للأداء من خلالها و لكي يصل الى اقصى انتاجيته يصبح لزاما على الادارة ان تزيد اجره كلما زادت انتاجيته.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الأزاريطة، الاسكندرية، دون سنة، ص29.

6- ان الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، و انما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفيسيولوجية المادية.

7- ان الفرد يحتاج الى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع انتاجيته، و يحتاج الى الاشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل او يبطل فيهِ.

الخلاصة ان الادارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل، و حسن الاختيار و التدريب للعاملين، و انه يمكن السيطرة على سلوك الافراد داخل اعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف و لأداء العمل و من خلال الحوافز المادية¹.

3.14.6 . نظرية المبادئ الادارية:

من أشهر روادها "هنري فايول"، و تفترض هذه النظرية ان السيطرة على السلوك الانساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، زمن خلال العملية الادارية من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة، و لقد لاحظ "فايول" أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الانسانية، كما لاحظ ان جميع النشاطات تتطلب - بدرجات متفاوتة- القيام بوظائف خمس اساسية و هي: التخطيط و التنظيم واصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة، لذلك فان المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد الامر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد و الجامعات.

لقد وضع "فايول" أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الادارة و

هي:

1- تقسيم العمل:

يؤدي هذا المبدأ الى تحقيق الكفاية و ينطبق على الوظائف الادارية و الفنية.

2- السلطة و المسؤولية:

السلطة هي الحق في اصدار الاوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، اما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق اصدار الاوامر.

¹ - احمد ماهر: السلوك التنظيمي، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1986، ص37.

3-النظام:

يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية و عدم الاخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام.

4-وحدة الامر:

يعني ان يتلقى الفرد اوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في اصدار الاوامر.

5-وحدة التوجيه:

ان النشاطات ذات الهدف الواحد يجب ان تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد، و الفرق بين هذا المبدأ و مبدأ وحدة الامران مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الاداري بينما مبدأ وحدة الامر يتعلق بالأفراد العاملين.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

عندما تتعارض الاهداف الشخصية للأفراد مع الاهداف التنظيمية فان الاهداف العامة للمنظمة ينبغي ان تأتي في ترتيب متقدم.

7- مبدأ المكافأة و التعويض:

يجب ان تكون مكافأة الافراد و اجورهم عادلة بحيث تحقق الرضى الوظيفي لهم.

8-المركزية:

تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء، بينما اللامركزية تشتت السلطة، و يتوقف مدى اتباع المركزية و اللامركزية على الموقف مثل طبيعة عمل المنظمة و حجمها، و يجب أن يكون الهدف الاستغلال الانسب لطاقت العاملين.

9-تدرج السلطة:

تسلسل السلطة من أعلى الى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

10-الترتيب:

يعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح و المناسب سواء كان ماديا ام بشريا، وهذا يوفر الاستخدام الامثل لموارد المنظمة.

11-المساواة في المعاملة:

توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم.

12-الاستقرار الوظيفي:

المحافظة على الافراد الكفاء في المنظمة و الحد من دوران العمل وتسرب العمالة.

13-المبادأة:

ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار و التفكير الخلاق لاستنباط وسائل و طرق لتطوير العمل و تحسين الأداء¹.

14-روح الفريق أو التعاون:

اهمية العمل الجماعي و اهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل انجاز الاعمال و الوصول الى الاهداف².

3.14.6. نظرية البيروقراطية:

لقد عالج عالم الاجتماع الالماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، و قد اثبت فيبر بعض الخصائص الاساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية و العسكرية و الدينية و الصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي و التي لا غنى لأي منظمة عنها، و هذه الخصائص هي:

1-التخصص و تقسيم العمل اساس الاداء الناجح للأعمال و الوظائف.

2-التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء و مرؤوسيهـم.

3-سيطرة الانظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم.

¹ - احمد ماهر: مرجع سابق، ص38.

² - نفس المرجع: ص42.

4-وجود نظام للإجراءات لتحديد اسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5-الصلة بين الافراد رسمية وغير شخصية و تعتمد على ما تحدده القوانين و اللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.

6-اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

ان المبادئ الانفة الذكر ليس فيها ما يعيبها، الا انه عند التطبيق نجد ان العاملين يخافون من التصرف لان المشكلة محل التصرف لم تتم تغطيتها بواسطة قاعدة او اجراء، كما قد نجد غير مستعد للمبادأة و الابتكار بتصرف جديد لان ذلك قد يكسر قاعدة من قواعد المنظمة و لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور و من اهمها:

1-تضخم الالعباء الروتينية.

2-عدم اعتناء الافراد بمصالح المنظمة و انما ينصب اهتمامهم على استيفاء الاجراءات.

3-شعور العاملين بانهم يعاملون كآلات و انتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.

4-تؤدي الاجراءات و القواعد الى تشابه في الشكل السلوك و توحده ثم الى تحجره

مما يزيد مما

يزيد الاداء صعوبة.

5-الاعتماد الصارم على القواعد و الاجراءات يقضي على روح المبادأة و الابتكار و

النمو الشخصي.

رغم هذه المأخذ فان النظام البيروقراطي الذي وضعه فيبر قد تحدى الزمن و اثبت انه قابل للتطبيق على مستوى العالم كله¹.

4.14.6. مدرسة العلاقات الإنسانية:

من روادها التون مايو و قد جاءت كرد فعل لنظرية الادارة العلمية، تفترض مدرسة

العلاقات الانسانية بان الانسان مخلوق اجتماعي يسعى الى علاقات افضل مع الاخرين، و

¹ - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص43.

ان افضل سمة انسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تسيير السلوك الانساني التنبؤ به و التحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها و يتاثر في سلوكه بأرائها و معتقداتها، و ان شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل و العطاء، و ان اشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الاساس في تحفيزه للعمل.

ومن هذا المنطلق تغيرت استراتيجية النظرية الادارية لدى مدرسة العلاقات الانسانية نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة، فاصبح اهتمام دعائها يتركز على دراسة الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد العامل، وتزايد الاهتمام بمشاعر الافراد وزاد التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الاساسي لقدرات العاملين لزيادة الانتاج في المنظمة. و لقد دعت مدرسة العلاقات الانسانية الى اعتراف الادارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، و دعت الى تحسين اساليب القيادة لدى المشرفين و مراقبي العمال و الى ان يتعاطفوا بصورة افضل مع العاملين و ان يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية و الاسرية، و ان يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

كما اوضحت هذه النظرية ان للعاملين اهدافا وتطلعات قد تختلف عن اهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك فانه يصبح لزاما على الادارة ان تناقش هذه الاهداف و التطلعات مع العاملين و ان تسعى الى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة الى العاملين و اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم و كرامتهم، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الانتاج و العطاء.

لقد نجحت مدرسة العلاقات الانسانية في تشخيص و تحليل عوامل و متغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، ولقد اثبتت الدراسات الميدانية و العملية اهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الانساني و العملية و الإدارية¹.

¹ - محمود سلمان العميان :مرجع سابق، ص46.

15.6. مستقبل السلوك التنظيمي:

هناك اتجاهات تبدو جوهرية في الوقت الحالي بحيث يتوقع استمرار تأثيرها على المنظمات و السلوك التنظيمي في المستقبل. لذلك يتعين على الاداريين الانتباه لها، فهي تشكل تحديات و فرصا في نفس الوقت للمنظمة، ومن اهمها¹:

1.15.6. ضخامة حجم المنظمات:

يتوقع ان يصبح الحجم الكبير هو النمط العام السائد في المستقبل

- اللامركزية:

ان ازدياد حجم المنظمات وانتشارها جغرافيا سيؤدي الى التوسع في تطبيق مبدأ اللامركزية تراجع المركزية وذلك سعيا لتسهيل أداء الوظائف و الاعمال. إن اعتماد المركزية في حالة المنظمة الضخمة يؤدي الى جمود و اعاقا تحقيق الاهداف ومن هنا تبرز اهمية اللامركزية وتصبح وسيلة التكيف مع ظاهرة تعقد حجم المنظمات.

2.15.6. الإدارة الجماعية و فقدان المبادأة الفردية:

نتيجة لتعقد المنظمات فان القرارات المطلوب اتخاذها ستكون في غاية التعقيد بحيث لا يستطيع فرد واحد او حتى مجموعة صغيرة من المتخصصين ان يكونوا قادرين على اتخاذها. و هذا يعني انه سيصبح من الصعب ان يكون شخص واحد قادرا على ادارة المنظمة مما يحتم التحول من الادارة الفردية الى الادارة الجماعية. اضافة الى ذلك فان هناك الكثير من الكتاب ابدوا تخوفا من ان حجم المنظمة سيلحق ضررا بالمبادأة الفردية المتمثلة بالخلق و الابتكار و الابداع.

3.15.6. المنظمة المستطيلة:

يتوقع الاتجاه نحو التقلطح في الهياكل التنظيمية وراجع الهرمية و وجود ما يسمى بالمستطيل في المنظمات نتيجة لازدياد عدد الافراد الموجودين في قمة الهرم التنظيمي من تنفيذيين و مستشارين.

¹ - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص406.

4.15.6. تغيرات في طبيعة القوى العاملة:

من المتوقع زيادة الطلب على العمالة الماهرة و على الموارد البشرية التي تمتلك مهارات فنية عالية، وما يرافق ذلك من تغيرات على طرق العمل وزيادة في التخصص الوظيفي.

- مصادر الطاقة:

من المشاكل الرئيسية التي ستواجه المنظمات في المستقبل المنافسة الحادة على المصادر و المواد الخام بسبب ندرتها، مما سيؤدي الى احتدام الصراع بين المنظمات للحصول على اكبر نصيب من المصادر. و يمكن القول بان المصادر الحالية للطاقة في نفاذ مستمر، و ان السعي لاستغلال الطاقة الشمسية و النووية و غيرها من مصادر الطاقة هو دليل على وجود "أزمة الطاقة"¹.

- ثروة المعلومات:

ان تكنولوجيا المعلومات من اعظم التغيرات الحديثة اثرا في الادارة و التنظيم. و يعزى ذلك الى التطور في اساليب و طرق تجهيز البيانات واعدادها، و كذلك الى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق و تفسيرها وتخزين البيانات ونقلها الى مراكز القرارات مما سيكون له اكبر الاثر على نوعية القرارات المتخذة. اضافة الى ذلك، فان توفر المعلومات كما و نوعا سيؤدي الى اتساع نطاق الرقابة و سهولة الاشراف.

- التقدم التكنولوجي:

يشهد العالم حاليا تطورا كبيرا في التكنولوجيا بحيث يصعب ضبطه عند حد معين، ويتوقع استمرار الاكتشافات التكنولوجية و الفنية. و يتعين على المنظمات ملاحقة تلك الاكتشافات و التطورات و العمل على احتوائها و التكيف معها لما لها من تأثير في مجال المنافسة وجودة الانتاج و طرقه، و على الوظائف و الأعمال وسلوك العاملين².

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص407.

² -Richavol Hogget's and Steven Altman: **Organizational Behavior** ,Philadelphia ,w.b Sounders company,1979,p389,397.

- البيئة الاجتماعية:

تتمثل البيئة الاجتماعية بالعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة من قيم و عادات و تقاليد واعراف و اتجاهات نحو العمل.....الخ. ومن اهداف المنظمة ان تحظى بالقبول من المجتمع الذي تعيش فيه.

- تزايد عدد السكان:

يشهد العالم حاليا انفجارا سكانيا هائلا، وهذا يتطلب ضرورة تلبية مطالب السكان و اشباع حاجات الافراد مما يشكل ضغطا كبيرا على المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية من مؤسسات تعليمية و رعاية صحية و اجتماعية.

- النقابات العمالية:

يتوقع ازدياد قوة تأثير النقابات العمالية في مجال العمل و العمالة. وبالتالي سوف تشكل هذه النقابات احد مظاهر القوة الضاغطة الرئيسية على المنظمات، لذلك يتعين على المنظمات التعامل مع النقابات و محاولة تفادي النزاعات العمالية و تجنب الدخول معها في صراع مما قد يؤثر سلبا على تحقيق الاهداف التنظيمية.

- التدخل الحكومي:

تمارس الدولة سلطة داخل حدودها وذلك بمقتضى "مبدأ السيادة". فالدولة مسؤولة من حيث المبدأ عن كل ما يدور داخل نطاق سيادتها بما في ذلك المنظمات و الافراد العاملون. ان درجة التدخل الحكومي في شؤون المجتمع تعتمد بشكل رئيسي عل الایدولوجية السياسية للدولة من رأسمالية او اشتراكية او مختلطة.

ويمكن القول بان جميع الدول قد تدخلت في فعاليات المجتمع و يتوقع استمرار هذا التدخل في المستقبل، فالدولة تراقب سلوك المنظمات و تعمل على حماية الفرد العامل فيها و تلعب دور حماية المستهلك لمن يتعامل معها، و تمارس الدولة تدخلها في المنظمات من خلال الزام تلك المنظمات بالنقيد بنصوص الدستور، و مراعاة السياسة العامة للدولة و تطبيق التشريعات الحكومية من انظمة و قوانين، لذلك يتعين على المنظمات ان تعي دور

الدولة و ادراك حقيقة مفادها بان تحقيق الاهداف التنظيمية يعتمد الى حد بعيد على درجة
الوئام و ليس الخصام مع الدولة.

16.6. السلوك التنظيمي و الأداء:

فيما يلي عرض لاهم الارشادات لتكييف السلوك التنظيمي:

1-منح الافراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تعزيزات وتشجيعات اكثر مما يمنح

للأفراد ذوي الاداء المتوسط و المتدني.

2-تعريف الافراد بالأخطاء التي يرتكبونها حتى يستطيعوا تحسين ادائهم و الوصول

الى الفعالية.

3-الربط بين اساليب التعزيز و التشجيع المستخدمة من جهة و اداء الافراد من جهة

اخرى على ان تكون النتائج موائمة مع السلوك.

ان استخدام اسلوب التعزيز الايجابي حقق نتائج مرغوبة ولكن في حالات معينة، فمن

خلال هذا الاسلوب يمكن تعديل سلوك العاملين بما يتناسب مع اهداف المنظمة، ولكن

اسلوب ادارة السلوك الاحتمالي يكون اكثر فعالية في مواقف اخرى و يعتمد على نموذج عام

في تعديل السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالمشكلة و حلها¹.

ويتألف النموذج من الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل رقم(1):

1-الاطلاع و الكشف على الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.

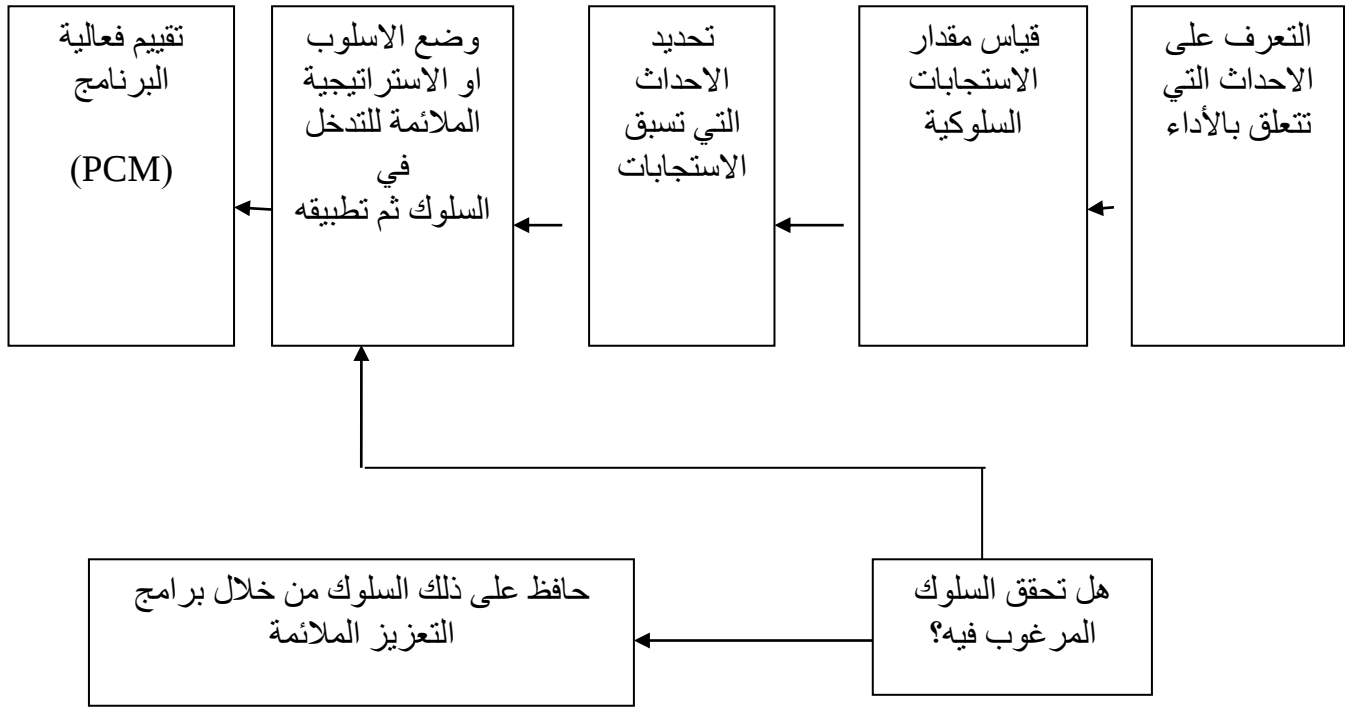
2-قياس تكرار الاستجابات للسلوك.

3-تحديد الاحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية، ثم النتائج التي تتبعها.

4-تقييم الاسلوب(الاستراتيجية) لتحديد مدى تأثيرها المرغوب فيه.

¹ -كامل المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، دون سنة، ص171.

شكل رقم (16): يوضح عملية تعديل السلوك



المصدر: كامل المغربي: نفس المرجع، ص171.

خلاصة الفصل:

لقد عرف مفهوم السلوك التنظيمي محطات و مراحل عديدة، انتقل فيها من البسيط الى المعقد، و كان في كل مرحلة يضاف اليه شيء جديد ومفهوم أوسع، حيث شمل هذا المفهوم الفرد و الجماعة و المنظمة و كذلك البيئة، يستطيع كل مسير التحكم فيه، و ان كان هذا صعبا نوعا ما ، لأن هناك الكثير من العاملين يحملون معهم عاداتهم و سلوكياتهم و طبائعهم الى داخل المؤسسة، لذلك وجدت القواعد و القوانين و الانظمة التأديبية وكذلك العقوبات و الجزاءات لصقل هذا السلوك و ترويضه الى أن يصبح ايجابيا لتحقيق الاداء الوظيفي و الذي بدوره يؤدي الى التكامل بين أعضاء التنظيم و المجتمع و تكامله فسعت دول عظمى الى ذلك و استطاعت ان تحقق ذلك بفضل مجهوداتها و تسعى كثير من الدول الى الاقتداء بها.

الفصل السابع: الدراسة الميدانية

1.7 . عرض و تحليل معطيات الدراسة

1.1.7. تحليل معطيات الاستمارة.

2.1.7. النتائج العامة للدراسة

1.7. عرض و تحليل معطيات الدراسة الكمية:

1.1.7. تحليل بيانات خصائص عينة البحث:

يتم في هذا الفصل تحليل بيانات خصائص عينة البحث ،بداية من المعطيات الخاصة بالبيانات العامة للمبحوثين ثم عرض و تحليل بيانات كل فرضية من الفرضيات الثلاثة للدراسة ببناء الجداول البسيطة و المركبة بداية بالجداول الخاصة بالبيانات العامة و التي تعتبر بطاقة شخصية لكل مبحوث وصولا إلى الجداول المركبة الخاصة بكل فرضية، و القيام بتدعيمها بمقابلات للحصول على نتائج مضبوطة من خلال عرضها و تحليلها ،و يكون هذا بإتباع دليل المقابلة الذي صغناه وفق فرضيات الدراسة.

- عرض و تحليل المعطيات الخاصة بالبيانات العامة للمبحوثين (السن، الجنس، مدة الخبرة، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، المؤهل العلمي).

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية والجنس.

الفئات المهنية الجنس	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	40	58.3	32	58.2	13	48.2	85	56.7
إناث	28	41.2	23	41.81	14	51.8	65	43.3
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.613	فرضية غير دالة عند 0.05

ظهر من خلال الجدول أن النسبة الغالبة 56.7% من مجموع العينة فئة الذكور 43.3% فئة الإناث، وهي تتنوع باختلاف، حيث نجدها الغالبة في الإطارات 58.3% للذكور مقابل 41.2% للإناث، وكذلك بالنسبة لأعوان التحكم نسبة الذكور 58.2% مقابل 41.81% للإناث أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد النسبة الغالبة للإناث حيث تمثل 51.8% مقابل 48.2% للذكور.

الاختبار غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.613 أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين الجنسين.

يبدو أن تأنيث المؤسسة التقنية بالبلدية ما يزال مبتغى صعب المنال، في حين النسبة الغالبة للإطارات و أعوان التحكم مرده إلى طبيعة هذه المهام أين يغلب عليها الطابع الجسدي أو العضلي، في حين تأنيث أعوان التنفيذ فسببه راجع للنسبة العالية للمخرجات من الجامعات و المعاهد وبالرغم من ذلك فإن أغلب الإطارات هم من ذوي الخبرة العالية في المؤسسات أين يقدمون دعماً عملياً لهؤلاء الملتحقين و الملتحقات الجدد بالمؤسسة.

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية و السن

الفئات المهنية السن	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من 20	0	0	0	0	5	18.5	5	3.33
20 – 35	36	52.9	31	56.4	9	33.3	76	50.6
35 – 50	24	35.3	19	34.5	8	29.6	51	34
أكثر من 50	8	11.8	5	9.1	5	18.5	18	12
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة 50.6 % تليها 34 % ثم 12% و في
الآخيرة نسبة 3.33 % حيث تتوزع 50.6% على الفئات المهنية التي تتراوح سنّها من (20-
35) منهم 52.9 % من الإطارات و 56.4 % من أعوان التحكم و 33.3 % من أعوان التنفيذ
أما نسبة 34 تمثل الفئات المهنية التي تتراوح سنّها من (35-50) حيث تتوزع على 35.3
% من الإطارات و 34.5 % من أعوان التنفيذ و 29.6 % من أعوان التنفيذ ، أما نسبة 12
تمثل هي الأخرى الفئات المهنية التي تتراوح سنّها أكثر من 50 % منهم 18.5 % من أعوان
التنفيذ و 11.8 % من الإطارات و 9.1 % من أعوان التحكم و آخر نسبة و هي 3.33 % من
الفئات المهنية التي تتراوح سنّها أقل من 20 سنة حيث تتوزع على 18.5 % من أعوان
التنفيذ في حين تنعدم في الإطارات و أعوان التحكم.

نلاحظ مما سبق أن توزيع ت الباحثين حاضر في جميع الفئات الأربعة و نجده
يتوزع بكثرة في الفئات (20-35) و (35-50) و خاصة في الفئة التي تتراوح سنّها من (20-
35) باعتبار أن هذا السن بمثابة قمة العطاء و الإبداع أين الخبرة و التجربة لها دور كبير
هنا و التي لا يمكن الاستغناء عنها ، و هذا ما عبر لنا الكثير من الباحثين ، حيث تلجا
المدرسة إلى بعض الامتيازات التي تمنحها للموظفين بغية الاستمرار في العمل طبعاً من
أجل نقل تجاربهم و خبراتهم المهنية إلى الموظفين الجدد.

باعتبار أن وصول الشباب الجامعي إلى مناصب عليا يلزمه اقدمية تتراوح ما بين
(20-30) سنة وهي مدة طويلة جداً، حيث جاء قانون التقاعد الجديد أين يفرض منح أعلى
في الخمس سنوات الأخيرة، الشيء الذي يؤكد أن المؤسسة العمومية عموماً والمدرسة التقنية
سولعاز خصوصاً ما تزال تعتمد و تتبنى الحاجة الاجتماعية دون الحاجة الاقتصادية أو
العلمية مما يوحى بالخطر في ظل دخول الجزائر في عولمة الاقتصاد.

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية و المستوى التعليمي.

الفئات المهنية / المستوى التعليمي	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
متوسط	0	0	0	0	5	18.5	5	3.33
ثانوي	8	11.7	38	69.1	18	66.6	64	42.6
جامعي	60	88.2	17	30.9	4	14.8	81	54.0
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Square	4	0.000	فرضية دالة عند 0.05

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 54.0 % الذي يخص الموظفين الحاصلين على شهادة جامعية، وتتدعم هذه النسبة الإطارات بنسبة كبيرة ب 2.8 % ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 30.9 % و في الخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14.8 % كما نجد أضعف النسب يحتلها ذوي المستوى المتوسط ،حيث لا نجد من الإطارات و أعوان التحكم من المستوى المتوسط أما أعوان التنفيذ فتمثل نسبة 18.5 %.

الاختبار دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.000 اقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق بين مختلف المستويات.

نلاحظ أن هناك علاقة طردية في تولي المناصب الإدارية و الحاصلين على شهادات جامعية بنسبة 54.0% ونسبة عالية جدا لدى الإطارات بنسبة 88.2% و هذا أمر طبيعي بالنسبة لمهام الإطارات أين المستوى العلمي و الثقافي له دور فعال في تسيير المؤسسة لهذا نجد مسابقات توظيف الإطارات في المؤسسة تفرض على المتسابقين أين يكونوا متحصلين على شهادات جامعية، و هذا كامتداد للسياسة الإستراتيجية التي تتبناها المدرسة التقنية سونلغاز بفرض الشهادة الجامعية كمعيار أساسي في التوظيف بغية رفع مستوى التسيير و موازنة التسيير الفعال و العالمي، و هذا انعكس جليا في اعتبار أن أغلب الإطارات هم من ذوي الشهادات الجامعية.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و الفئات المهنية.

الفئات المهنية الأقدمية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من 05	8	11.7	0	0	10	37.0	18	12
من 05 – 15	40	58.8	32	58.2	8	29.6	80	53.3
من 15 – 25	8	11.7	9	16.4	4	14.8	21	14
من 25 فما فوق	12	17.6	14	25.4	5	18.5	31	20.6
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 53.3% في حين نجد أن النسبة الغالبة استحوذ عليها الإطارات بنسبة 58.8% ثم أعوان التحكم بنسبة 58.2% ثم أعوان التنفيذ بنسبة 29.6% و هذا في الاقدمية من (05-15) سنة، أما نسبة 20.6% فهي تمثل المبحوثين الذين أقدميتهم من 25 فما فوق في حين نجد أغلب نسبة

استحوذ عليها أعوان التحكم بنسبة 25.4 %تليها 18.5% من أعوان التنفيذ، و أضعف نسبة 17.6 %تمثلها الإطارات، و تمثل 14 %المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من (15-25) سنة حيث تتوزع على التوالي لكل من أعوان التحكم 16.4%وأعوان التنفيذ بنسبة 14.8%والإطارات بنسبة 11.7%في حين نجد اضعف نسبة 12 %تمثل المبحوثين الذين اقدميتم اقل 05سنوات حيث نجد نسبة 37%تمثلها أعوان التنفيذ ونسبة 11.7 % تمثلها الإطارات فيحين تتعدم في فئة أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال ما سبق أن هناك نسبة عالية في عدد الموظفين و العمال الذين تتراوح أقدميتهم من (05-15)سنة لهم أقدمية طويلة في العمل في حين نجد أن هناك نسبة ضئيلة جدا في عدد الموظفين و العمال الذين ليس لهم أقدمية طويلة في العمل ،و هذا راجع إلى كون المدرسة التقنية سونلغاز في السنوات الأخيرة لم تفتح مناصب عمل كبيرة و هي تناقص مستمر، وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا فيها، و هذا من خلال التغيير الذي حدث مؤخرا، و هذا راجع لعدة أسباب أهمها اتساع أسواق المؤسسة و نموها بشكل كبير حتى أنها أصبحت أحيانا غير قادرة على تغطية كل أسواقها، كما يجب علينا أن نشير إلى انه في المدرسة التقنية سونلغاز ،الخبرة، التجربة و الكفاءة العلمية تلعب دورا كبيرا ، و هذا ما لاحظناه أن أغلب الإطارات السامية و القيادة الإدارية بالمؤسسة هم من الذين يحتلون هذه المناصب، كما أن الإدارة لا تجد حرجا أو أعراضا في الترقية المهنية على هذا الأساس.

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف و الفئات المهنية.

طريقة التوظيف	الفئات المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الخبرة	16	23.5	5	9.1	9	33.3	30	20		
الشهادة	48	70.5	45	81.8	18	66.6	111	74		
علاقات شخصية	4	5.9	5	9.1	0	0	9	6		
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100		

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Square	4	0.043	فرضية دالة عند 0.05

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب عمال المدرسة التقنية سونلغاز تم توظيفهم عن طريق الشهادة وهذا ما دلت عليه نسبة 74 % من مجموع المبحوثين و هذا ما مثلته نسبة 81.8 % من أعوان التحكم و نسبة 70.5 % من الإطارات و نسبة 66.6 % من أعوان التنفيذ أما 20 % تمثل نسبة المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق الخبرة حيث تتوزع على 33.3 % من أعوان التنفيذ و 23.5 % من الإطارات تليها 9.1 % من اعو التحكم و أخيرا 6 % و هي أقل نسبة مقارنة مع الطرق الأخرى و تمثل هذه الأخيرة نسبة المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق علاقات شخصية حيث تتوزع على 9.1 % من أعوان التحكم و 5.9 % من الإطارات في حين تنعدم في فئة أعوان التنفيذ.

الاختبار دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.043، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في طريقة التوظيف.

ومن هنا نستخلص أن معظم العمال بالمؤسسة التقنية سونلغاز تم توظيفهم عن طريق الشهادة وهذا ما أكدته سابقاً من مجموع المبحوثين الحاصلين على شهادات جامعية و بنسبة عالية لدى الإطارات و هذا أمر طبيعي بالنسبة لمهام الإطارات، لأن تسيير المؤسسة يكون من طرفهم، فالشهادة إذن تعتبر معيار أساسي في التوظيف من أجل رفع مستوى التسيير.

المحور الأول: تحسين أداء المؤسسة يرجع إلى التغيير في نمط القيادة ومنه تحسين قرارات المؤسسة.

جدول رقم 06: يبين تلقي العمال الأوامر و التعليمات أثناء تأدية المهام مع عدد مرات حدوث هذه التعليمات حسب الفئة المهنية.

الفئات المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	0	0	4	7.3	5	18.5	9	6
نعم	مرة	8	11.8	0	0	0	8	5.33
	مرتين	8	11.8	0	0	0	8	5.33
	ثلاث مرات	32	47.0	19	34.5	4	55	36.7
	أكثر من ثلاث مرات	20	29.4	32	58.2	18	70	46.7
	المجموع	68	100	55	100	27	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	6	0.001	فرضية دالة عند 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بعدد مرات حدوث التعليمات و الأوامر أثناء تأدية المهام داخل المدرسة أن نسبة 70% من المبحوثين الذين صرحوا بأن أكثر من ثلاث مرات تحدث التعليمات و الأوامر حيث تتوزع على 66.6 % من أعوان التنفيذ و 58.2% من أعوان التحكم و 29.4 % من الإطارات تليها 55% من المبحوثين الذين صرحوا بثلاث مرات حدوث التعليمات و الأوامر من طرف المسئول داخل المؤسسة حيث تتوزع على 47% من الإطارات و 34.5 % من أعوان التحكم تليها 14.8 % من أعوان التنفيذ، بخلاف أضعف نسبة 5.33 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن التعليمات و الأوامر حدثت مرة واحدة حيث تتوزع على 11.8 % من فئة الإطارات في حين تتعدم في فئتي أعوان التحكم و أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية من المبحوثين 6% التي تمثل عدم تلقي العمال للتعليمات و الأوامر أثناء تأدية المهام وهي تتوزع على 18.5 % من أعوان التنفيذ و 3.7 % من أعوان التحكم في حين تتعدم في فئة الإطارات.

الاختبار دال إحصائيا لان مستوى الدلالة 0.001 ،أي أكبر من 0.05 وبالتالي توجد فروق في عدد مرات حدوث التعليمات و الأوامر .

نلاحظ من خلال الجدول سيطرة اتجاهان على إجابات المبحوثين، الأول هو حدوث التعليمات و الأوامر أكثر من ثلاث مرات، أما الاتجاه الثاني في الجدول هو حدوث التعليمات و الأوامر ثلاث مرات وفي حقيقة الأمر يظهر جليا في المؤسسة من خلال إتباع الإجراءات و القواعد العلمية بحذافيرها بأن أسلوب القيادة هو أسلوب بيروقراطي أي هنا ما يؤكد لنا أحد المبحوثين أن القيادة تفرض سلطتها على الموظفين و ذلك بإتباع الإجراءات البيروقراطية لإنجاز أو إتمام أي عمل.

جدول رقم 07: يبين رضا و أسباب عدم رضا العمال على التعليمات و الأوامر حسب الفئة المهنية.

الفئات المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
الإجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
راضي		40	58.8	30	54.5	20	74.1	90	60
غير راضي	غير مفهومة	10	14.7	6	10.9	2	7.4	18	12
	كثيرة	7	10.3	8	14.5	5	18.5	20	13.3
	متشدة	6	8.82	5	9.1	0	0	11	7.33
	مملة	5	7.35	6	10.9	0	0	11	7.33
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.402	فرضية غير دالة عند 0.05

من خلال المعطيات الموجودة من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين صرحوا لنا بأنهم راضين عن التعليمات و الأوامر و هذا ما صرح به حوالي 90 % من المبحوثين حيث تدعم بنسبة 74.1 % من أعوان التنفيذ و 54.5 % من أعوان التحكم في حين نجد 13.3 % من المبحوثين غير راضين على التعليمات و الأوامر والسبب يعود إلى أن التعليمات هذه غير مفهومة وتتنوع هذه النسبة على 18.5 % من أعوان التنفيذ و 14.5 % من تليها 10.3 % من الإطارات ، تليها 12 % من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن التعليمات و الأوامر غير مفهومة حيث تتوزع على نسبة 14.7 % من الإطارات و 10.9 % من أعوان التحكم تليها نسبة 7.4 % من أعوان التنفيذ ، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول يتمثل في نسبة 7.33 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن التعليمات هذه مملة و تتوزع هذه النسبة على 10.9 % من أعوان التحكم و 7.35 % من الإطارات في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.402 ، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في التعليمات والأوامر .

وبهذا فان معظم المبحوثين راضين على التعليمات و الأوامر التي توجه لهم من طرف المسئول، وهذا راجع إلى اهتمام القائد بانشغالات الموظفين و يراعي الأوضاع الشخصية و يأخذ بأفكارهم لتحقيق مصالحهم وحل مشاكلهم الشخصية، ففعالية و خدمة القيادة لمصالح الموظفين و تحقيقها لمتطلباتهم المهنية يؤدي إلى إحداث تفاهم فيما بينهما بسبب الحوار و النقاش و هذا يؤدي إلى تحسين في أداء الموظفين و بالتالي رفع إنتاجية المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام و الغالب الذي يؤكد من بين أهم الأسباب التي تؤكد عدم رضا العمال على التعليمات و الأوامر التي يتلقونها العمال من طرف المسئول داخل المدرسة التقنية سونلغاز مرده إلى أن التعليمات و الأوامر كثيرة و هذه حتما ناجمة عن سوء العلاقة بين القيادة و العاملين ،و ما يجب التذكير به أن البيروقراطية و قلة الاتصال و التشجيعات المعنوية و المادية كلها أسباب تؤدي إلى سوء العلاقة بين القيادة و العاملين، خاصة إذا علمنا أداء القيادة في العمل مرتبط كثيرا بالإجراءات البيروقراطية ،و قد اهتم بعض الباحثين بهذه مثل مشال كروزي عند دراسته للظاهرة البيروقراطية و علاقات السلطة بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات المهنية داخل النسق الاجتماعي، كما استطاع كروزي أن يحلل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد و المجموعات، و قد توصل إلى أن مصدر السلطة يعود إلى احتكار المناصب بالدرجة الأولى و إلى المناصب العليا في الهرم التنظيمي، كما ركز أيضا في تبيانه لمفهوم السلطة غير الرسمية خاصة و أكد أن لكل بنية للنشاط الاجتماعي ما هو إلا سياسة يومية و السلطة مادته الأولية، و نتيجة لسعي الأفراد لتحقيق حريتهم داخل التنظيم فإنهم يدخلون في صراع من أجل السلطة التي تعتبر مصدر لكل الصراعات و بالتالي تعتبر مصدر للتغيير، و أكد كروزي أيضا من خلال دراساته أن المشكل الذي تعرضت له المؤسسة ليس مشكل تقني فحسب ، بل المسئول عن ذلك نظام العلاقات الإنسانية و نظام السلطة، لذلك يؤكد الدكتور رايح كشاد أن على المؤسسة الاهتمام و مراعاة النسق الإنساني فيها باعتباره جزء أساسي في التنظيم و ذلك لمواجهة المحيط و التغيرات التي تحدث تحته.

جدول رقم 8: يبين بأن التعليمات تحقق النتائج المرجوة حسب الفئة المهنية.

الفئات المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تحقق	48	70.6	33	60	23	85.1	104	69.3
لا تحقق	12	17.6	17	30.9	4	14.8	33	22
تحقق نتائج عكسية	8	11.8	5	9.09	0	0	13	8.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	4	0.092	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 69.3% من المبحوثين الذين يؤكدون أن التعليمات الموجهة للعمال من طرف المسئول تحقق النتائج المرجوة و تتدعم هذه النسبة بنسبة 85.1% من أعوان التنفيذ و 70.6% من الإطارات و 60% من أعوان التحكم ، في حين نجد 22% من المبحوثين الذين صرحوا أن التعليمات الموجهة للعمال من طرف المسئول لا تحقق نتائج حيث تتدعم هذه النسبة بنسبة 30.9% من أعوان التحكم و 17.6% من الإطارات و 14.8% من أعوان التنفيذ ، أما اتجاه في هذا الجدول فجاء بنسبة 8.7% من المبحوثين تدعّمه نسبة 11.8% من الإطارات و 9.09% من أعوان التحكم و تنعدم في فئة أعوان التنفيذ الذين يؤكدون أن التعليمات و الاوامر تحقق نتائج عكسية.

الاختبار غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.092 ، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين النتائج المرجوة.

و بالتالي يمكن أن نستخلص بأن التعليمات التي توجه للعمال من طرف المسئول تحقق نتائج مرجوة ، هذا ما يؤكد بأن السلطة تعد من المفاهيم الأساسية و المركزية التي تتمحور عليها علاقات العمل سواء ضمن إطارها الرسمي أو إطارها غير الرسمي ، وهذا ما يؤكد أن هناك تفاهم بين القيادة و العمال كما يمكن أن نستنتج بأن محدودية اتصال القيادة بالموظفين تخدم المؤسسة كما يمكن أن نستخلص

أيضا ان القيادة في المدرسة التقنية سونلغاز تعمل على ترقية العلاقات بينها و بين الموظفين ، و بالتالي فهي بالمستوى الذي يسمح فيه باستثمار كافة الموارد البشرية و المادية المتاحة على ترقيتها، و بالتالي تحسين أداء العاملين و بالتالي تحسين فعالية التنظيم بالمؤسسة و بالتالي يكون تطور في التسيير و هذا يؤدي الى زيادة إنتاجية المدرسة و حسب نظرية "هربرت سيمون" الذي يرى بأن التفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة ضروري للمحافظة على الاستقرار من خلال اتخاذ القرارات التي تخدم المصلحة العامة أولا هذا ما يجب تطبيقه على مستوى النظام الداخلي و العملي التسييري للمؤسسة.

جدول رقم 9: يبين الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات الموظفين و أسباب عدم الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات الموظفين في التسيير المؤسسي.

الإجابة		الفئة المهنية		إطارات		عمال تحكم		عمال تنفيذ		المجموع	
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم				32	47.0	20	36.4	10	37.0	62	41.3
لا	لأنها لا تخدم مصالحهم الشخصية			22	32.3	22	40	9	33.3	53	35.3
	لعدم اطلاعهم على خطط العمل			14	20.6	13	23.6	8	29.6	35	23.3
المجموع				68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.000	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 41.3% من المبحوثين الذين يؤكدون بأن اقتراحات الموظفين في التسيير المؤسساتي تؤخذ بعين الاعتبار و تدعم هذه النسبة بنسبة 47% من الإطارات و 37% من أعوان التنفيذ و 36.4% من أعوان التحكم، في حين نجد 35.3% من فئة المبحوثين التي تصرح بأن اقتراحات الموظفين في التسيير المؤسساتي لا تؤخذ بعين الاعتبار لأنها لا تخدم مصالحهم الشخصية تتوزع هذه النسبة على 40% من أعوان التحكم و 33.3% من أعوان التنفيذ و تدعم في فئة أعوان التنفيذ ونسبة 32.3% من الإطارات، تليها نسبة 23.5% من المبحوثين الذين يصرحون بأن اقتراحات الموظفين في التسيير المؤسساتي لا تؤخذ بعين الاعتبار و ذلك بسبب عدم اطلاعهم على خطط العمل و تتوزع هذه النسبة على 29.6% من أعوان التنفيذ و 23.6% من أعوان التحكم و 20.6% من الإطارات.

الاختبار دال إحصائيا لان مستوى الدلالة 0.000 ، أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في اقتراحات الموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب على إجابات المبحوثين هو عدم اطلاعهم على خطط العمل و هذا يدل عن قلة الاتصال بين المسئول و العاملين حيث يؤدي هذا إلى سوء التفاهم بينهما و بالتالي تخفيف أسباب التحفظ وكذلك الحد من الحواجز النفسية و أيضا إلى محاربة الإشاعات حيث أكدت الدراسات أن الإشاعات ليست ظاهرة نادرة بل هي أسلوب يمارس بشكل دائم يعبر من خلاله الأفراد عن حقهم في الوجود و عن حقهم في الاختلاف مع إدارة تسعى لإخضاع الجميع لسلطتها.

جدول رقم 10: يبين التنسيق و أسباب عدم التنسيق بين الموظفين و المسير حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		32	47.0	25	45.4	0	0	57	38
لا	عدم فعالية قنوات الاتصال	18	26.5	20	36.4	5	18.5	43	28.7
	عدم عقد اجتماعات بين الموظفين و المسير	10	14.7	7	12.7	7	26	24	16
	عدم الدراية بكامل القرارات و المهام	8	11.8	3	5.45	15	55.5	26	17.3
	المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.000	فرضية دالة عند 0.05

يتبين لنا من خلال الجدول الذي بين التنسيق بين الموظفين و المسير وأسباب عدم التنسيق أن أغلب المبحوثين يصرحون بأنه لا يوجد تنسيق بين الموظفين و المسير و ذلك بنسبة 28.7% من المبحوثين الذين يؤكدون بأن سبب عدم التنسيق بين الموظفين و المسير عدم فعالية قنوات الاتصال وتتنوع هذه النسبة على 36.4% من أعوان التحكم و 26.5% من الإطارات و 18.5% من أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 17.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن سبب عدم التنسيق بين الموظفين و المسير و عدم الدراية بكامل القرارات والمهام وتتنوع على 55.5% من أعوان التنفيذ و 11.8% من الإطارات و 5.45% من أعوان التحكم، تليها 16% يؤكدون أن عدم التنسيق بين الموظفين و المسير بسبب عدم عقد اجتماعات بينهم وتتنوع على 26% من أعوان التنفيذ و 14.7% من الإطارات و 12.7% من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية 38% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بوجود تنسيق بين الموظفين والمسير و تدعم هذه النسبة بنسبة 47% من الإطارات و 45.4% من أعوان التحكم في حين تنعدم في فئة أعوان التنفيذ.

الاختبار دال إحصائياً لان مستوى الدلالة 0.000، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في التنسيق بين الموظفين.

وما لاحظناه من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب هو الذي يؤكد أن من بين أسباب عدم التنسيق بين الموظفين و المسير هي عدم فعالية قنوات الاتصال بالدرجة الأولى وعدم الدراية بكامل القرارات و المهام ما يجب التذكير ان البيروقراطية و قلة الاتصال و الاهتمام

بالمصالح الشخصية على حساب المصلح العامة وقلة التشجيعات المادية و المعنوية كلها أسباب تؤدي إلى سوء العلاقة بين المسير و العاملين هذا ما يؤكد المبحوثين ،إذن فعدم الدراية بكامل القرارات وقلة الاتصال تعتبران عائقا صلبا في وجه كل عامل وبالتالي يؤثر على الأداء و بهذا تعرف المؤسسة تراجعاً في التسيير و هذا ما أكدته ميشال كروزي من خلال دراسته للظواهر التنظيمية من خلال التغيير كما أكد على ضرورة تبني التنظيمات للتغيير حتى تكون أكثر مرونة و تكيفا مع الواقع.

جدول رقم 11: يبين وجود تغيير مستمر للمسيرين بالمؤسسة مع عدد مرات حدوث

هذا التغيير .

الفئات المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		8	11.8	9	16.4	4	14.8	21	14
نعم	مرة	10	14.7	10	18.2	3	11.1	23	15.3
	مرتين	20	29.4	16	29.1	5	18.5	41	27.3
	أكثر من مرتين	30	44.1	20	36.4	15	55.5	65	43.3
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	4	0.047	فرضية دالة عند 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بعدد مرات حدوث التغيير المستمر للمسيرين داخل المؤسسة أن نسبة 43.3% تمثل المبحوثين الذين صرحوا ببيان أكثر من مرتين حدث التغيير المستمر للمسيرين حيث تتوزع على 55.5% من أعوان التنفيذ و 44.1% من الإطارات و 36.4% من أعوان التحكم، تليها 27.3% من المبحوثين الذين صرحوا بمرتين حدوث التغيير المستمر للمسيرين داخل المؤسسة التقنية سونلغاز، حيث تتوزع على 29.4% من الإطارات و 29.1% من أعوان التحكم و 18.5% من أعوان التنفيذ، بخلاف نسبة 15.3% و التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بحدوث تغيير مستمر للمسيرين داخل المدرسة مرة واحدة، حيث تتوزع على 18.2% من أعوان التحكم تليها 14.7% من الإطارات و أخيرا 11.1% من أعوان التنفيذ، أضعف اتجاه في الجدول جاء بنسبة 14% من المبحوثين الذين يصرحون بعدم وجود تغيير مستمر للمسيرين بالمؤسسة وتتوزع هذه النسبة بنسبة 16.4% من أعوان التحكم و 14.8% من أعوان التنفيذ و 11.8% من فئة الإطارات.

الاختبار دال إحصائيا لان مستوى الدلالة 0.047، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في التغيير المستمر للمسيرين.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب و المسيطر هو وجود تغيير مستمر للمسيرين داخل المؤسسة و في حقيقة الأمر يظهر جليا في المؤسسة من خلال إتباع الإجراءات و القواعد العلمية بحذافيرها بان أسلوب القيادة هو أسلوب بيروقراطي، أي هنا ما يؤكد لنا أحد المبحوثين أن القيادة تفرض سلطتها على الموظفين و ذلك بإتباع الإجراءات

البيروقراطية لإنجاز أو إتمام أي عمل، كما يمكن أن نستخلص بأن حدوث تغيير مستمر للمسير يعني فشل القيادة أو قلة كفاءتها و عدم تحقيقها للنتائج المرجوة منها كما صرح احد المبحوثين و أكد حدوث تغيير مستمر في المسئول نابع من كون القيادة الحالية لا تهتم بمشاكل العاملين إذن التغيير هنا ضرورة فرضها المحيط و الواقع، كما أكد مشال كروزي من خلال دراسته للظواهر التنظيمية من خلال التغيير على ضرورة تبني التنظيمات للتغيير حتى تكون أكثر مرونة و تكيفا مع الواقع.

و بهذا نستنتج أن أغلب المبحوثين صرحوا بحدوث تغيير في القيادة داخل المدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية أكثر من مرتين، و هذا لعدم وجود قيادة محكمة تشغل منصب المسؤولية و تؤدي مهامها كما ينبغي فالقيادة هنا أصبحت تهتم بالمصالح الشخصية و هذا من خلال مقابلتنا لأحد المبحوثين و كما صرح لنا أيضا بأن المدرسة التقنية سونلغاز اليوم أصبحت *entrepris familiale* مما يدل على عدم وجود أشخاص ذو كفاءة في التسيير، و حسب ماكس فيبر فإن توزيع السلطة يكون على أساس نظامي بين بين أفرادهم في التسيير واتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان استقرار النسق، هذا ما لا بد أن يطبق داخل التنظيم للابتعاد عن الخلافات التي تحدث بين المسئولين القياديين و العمال خاصة بين القياديين و المدراء.

جدول رقم 12: يبين أسباب حدوث التغيير أكثر من مرتين.

الفئات المهنية الإيجابية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
رفض العمال لبعض القرارات		4	5.9	5	9.09	5	18.5	14	9.33
ضعف الأداء		20	29.4	9	16.4	0	0	29	19.3
حدوث مشاكل بين المسئول و العمال		24	35.3	18	32.7	4	14.8	46	30.7
نقص في الإنتاجية		20	29.4	23	41.8	18	66.7	61	40.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 40.7 % من المبحوثين الذين يؤكدون أن سبب حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة التقنية أكثر من مرتين مرده إلى نقص في الإنتاجية و تتدعم هذه النسبة بنسبة 66.7 % من أعوان التنفيذ و 41.8 % من أعوان التنفيذ و 29.4 % من الإطارات، تليها نسبة 30.7 % من المبحوثين الذين يصرحون أن من بين أسباب حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة التقنية مرده حدوث مشاكل بين المسئول و العمال حيث تتوزع هذه النسبة على 35.3 % من الإطارات و 32.7 % من أعوان التحكم و 14.8 % من أعوان التنفيذ و هي أضعف نسبة في هذا الاتجاه تليها نسبة 19.3 % من المبحوثين الذين يصرحون بأن سبب حدوث التغيير في القيادة مرده الى ضعف الأداء حيث تتوزع هذه النسبة على 29.4 % من الإطارات و 16.4 % من أعوان

التحكم في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول فجاء بنسبة 9.33% من المبحوثين تدعمه 18.5% من أعوان التنفيذ و 9.09% من أعوان التحكم و 5.9% من الإطارات الذين يؤكدون أن من بين أسباب حدوث التغيير في القيادة مرده إلى رفض العمال لبعض القرارات.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام و الغالب الذي يؤكد من بين أهم الأسباب التي تؤكد حدوث التغيير في القيادة داخل المدرسة التقنية سونلغاز أكثر من مرتين مرده الى نقص في الانتاجية، و هذا النقص حتما ناجمة عن سوء العلاقة بين القيادة و العاملين، و هذا ما يجب التذكير به أن البيروقراطية و قلة الاتصال و التشجيعات المعنوية و المادية كلها أسباب تؤدي حتى إلى سوء العلاقة بين القيادة و المدير خاصة إذا علمنا أداء القيادة في العمل مرتبط كثيرا بالإجراءات البيروقراطية، و قد اهتم بعض الباحثين بهذه مثل مشال كروزي عند دراسته لظاهرة البيروقراطية و علاقات السلطة بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات المهنية داخل النسق الاجتماعي، كما استطاع كروزي أن يحلل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد و المجموعات و قد توصل إلى أن مصدر السلطة يعود الى احتكار المناصب بالدرجة الأولى و إلى المناصب العليا في الهرم التنظيمي ، كما ركز أيضا في تبيان مفهوم السلطة غير الرسمية خاصة، و أكد أن لكل بنية للنشاط الاجتماعي ما هو إلا سياسة يومية و السلطة مادته الأولية نتيجة لسعي الأفراد لتحقيق حريتهم النسبية داخل التنظيم فإنهم يدخلون في صراع من أجل السلطة التي تعتبر مصدر لكل الصراعات و بالتالي تعتبر مصدر للتغيير، و أكد كروزي أيضا من خلال دراسته أن المشكل الذي تعرضت له المؤسسة له المؤسسة ليس مشكل تقني فحسب ، بل المسؤول عن ذلك نظام العلاقات الإنسانية و نظام السلطة، لذلك يؤكد الدكتور رابح كشاد أن على المؤسسة الاهتمام

ومراعاة النسق الإنساني فيها باعتباره جزء أساسي في التنظيم و ذلك لمواجهة المحيط و
التغيرات التي تحدث تحته.

جدول رقم 13: يبين طرق اختيار المسير داخل المؤسسة.

الفئات المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
الإجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عن طريق تعيين داخلي		3	4.41	6	10.9	2	7.4	11	7.33
عن طريق الانتخاب		6	8.82	4	7.27	2	7.4	12	8
عن طريق قرار وزاري		0	0	3	5.45	1	3.7	4	2.7
وفق الشهادة المهنية		37	54.4	17	31	8	29.6	62	41.3
وفق علاقات شخصية		6	8.82	5	9.1	2	7.4	13	8.7
وفق خبرة العامل		8	11.8	10	18.2	6	22.2	24	16
وفق كفاءة العامل		8	11.8	10	18.2	6	22.2	24	16
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

تضح لنا من خلال الجدول الذي يبين طريقة اختيار المسير داخل المؤسسة أن نسبة كبيرة من المبحوثين يؤكدون بأن طريقة اختيار المسير تتم وفق الشهادة المهنية و كانت بنسبة 41.3 % من المبحوثين يؤكدون ذلك وتتوزع هذه النسبة بنسبة 54.4 % من الإطارات و 29.6 % من أعوان التنفيذ و 31 % من أعوان التحكم، تليها نسبة 16 % من المبحوثين يؤكدون بأن طريقة اختيار المسير داخل المؤسسة تتم وفق خبرة وكفاءة العامل وتتوزع هذه الأخيرة على 22.3 % من أعوان التنفيذ و 18.2 % من أعوان التحكم و 11.8 % من الإطارات، تليها نسبة 8.7 % من المبحوثين يصرحون بأن طريقة اختيار المسير داخل المؤسسة تتم وفق علاقات شخصية وتتوزع على 9.1 % من أعوان التحكم و 8.82 % من الإطارات و 7.4 % من أعوان التنفيذ، تليها 8 % من المبحوثين الذين يصرحون بأن طريقة اختيار المسير تتم عن طريق الانتخاب 8.82 % من الإطارات و 7.4 % من أعوان التنفيذ و 7.27 % من أعوان التحكم، 7.33 % من المبحوثين يصرحون بأن الطريقة تتم عن طريق تعيين داخلي وتتوزع على 10.9 % من أعوان التحكم و 7.4 % من أعوان التنفيذ و 4.41 % من الإطارات، أما أضعف اتجاه في الجدول جاء بنسبة 2.7 % من المبحوثين الذين يصرحون بأن طريقة اختيار المسير داخل المؤسسة تتم عن طريق قرار وزاري وتتوزع على 5.45 % من أعوان التحكم و 3.7 % من أعوان التنفيذ في حين تتعدم في فئة الإطارات.

ومن هنا نستخلص أن طريقة اختيار المسير داخل المؤسسة تتم وفق الشهادة المهنية و هذا ما أكده المبحوثين سابقا أين الشهادة لها دور فعال في توظيف العمال خاصة لدى فئة الإطارات المسيرين منهم لأن التسيير يكون من طرفهم فالشهادة إذن تعتبر معيار أساسي في التوظيف من أجل رفع مستوى التسيير.

جدول رقم 14: يبين رضا العمال و أسباب عدم رضا العمال على الطريقة المتبعة في اختيار المسير داخل المؤسسة.

الفئات المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
راضي		20	29.4	15	27.3	9	33.3	44	29.3
غير راضي	عدم تطبيق نصوص القرارات الوزارية	8	11.8	4	7.3	7	26	19	12.7
	هناك انحياز في القرارات الوزارية	22	32.3	20	36.4	5	18.5	47	31.3
	عدم نجاعة العوامل التي يركز عليها التوظيف	18	26.5	16	29.1	6	22.2	40	26.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.377	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين موقف العمال من الطريقة المتبعة في اختيار المسير داخل المؤسسة و حسب تصريحاتهم نجد معظم المبحوثين راضين على الطريقة

المتبعة في اختيار المسير حيث صرح حوالي 57.3 % من المبحوثين و تتوزع على 66.7 % من أعوان التنفيذ تليها 58.2 % من الإطارات و 50.9 % من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية من المبحوثين فهم غير راضين عن تلك الطريقة المتبعة في اختيار المسير حيث نجد 42.7 % من المبحوثين الذين صرحوا بنهم غير راضين و تدعم هذه النسبة بنسبة 49.1 % من أعوان التحكم و 41.2 % من الإطارات وأضعف نسبة كانت 33.3 % تمثلها فئة أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.377، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق الطريقة المتبعة في اختيار المسير.

وبهذا فإن معظم المبحوثين غير راضين عن الطريقة المتبعة في اختيار المسير داخل المؤسسة و هذا راجع إلى أن هناك انحياز في القرارات الوزارية بالدرجة الأولى وعدم نجاعة العوامل التي يركز عليها التوظيف وهذا راجع إلى أن القيادة بالمدرسة التقنية سونلغاز لم تؤدي مهامها كما ينبغي وذلك بعدم الأخذ بأفكارهم لتحقيق مصالحهم و حل مشاكلهم الشخصية، فعدم فعالية و خدمة القيادة لمصالح الموظفين و تحقيقها لمتطلباتهم المهنية يؤدي الى تولد مشاكل فيما بينهم ويكون سببا في الصراع ما بين الطرفين وبالتالي يولد خلافات و هذه الخلافات تكون سببا في تغيير القيادة، و هذا حسب ما بينه ابن خلدون باعتباره أصل الصراع هو السلطة و الملك و كون المسؤولين من القياديين و على رأسهم مدير المدرسة التقنية سونلغاز الذي لديه المركز الفعلي و المهام في توفير حاجيات العمال، فعدم التعاون بين القيادة و عمال آخرين و عدم الحوار معهم لمعرفة مستلزماتهم و اهتمام القيادة فقط بمصالحها على حساب المصلحة العامة و هذا ما يخل بوضع المؤسسة (نقص في أداء الموظفين و بالتالي نقص إنتاجية المؤسسة).

جدول رقم 15: يبين التغيير في المسؤولين قام بتحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة.

الفئات المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	8	11.8	5	9.09	0	0	13	8.7
نعم	36	52.9	13	23.6	0	0	49	32.7
أحيانا	24	35.3	37	67.3	27	100	88	58.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Square	4	0.000	فرضية دالة عند 0.05

يظهر لنا من خلال الجدول الذي يبين بأن التغيير في المسؤولين قام بتحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة، أن 58.7% من المبحوثين يصرحون بأن التغيير في المسؤولين أحيانا يقوم بتحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة وتتنوع هذه النسبة على 100% من أعوان التنفيذ و 67.3% من أعوان التحكم و 35.3% من الإطارات، تليها 32.7% من المبحوثين يصرحون بأن التغيير في المسؤولين قام بتحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة وتتنوع على 52.9% من الإطارات و 23.6% من أعوان التحكم في حين تنعدم في فئة أعوان التنفيذ، أما أضعف اتجاه في هذا الجدول جاء بنسبة 8.6% من المبحوثين يؤكدون بأن التغيير في المسؤولين لم يتم بتحسين وضعية العمل و

العمال داخل المؤسسة وتتدعم هذه النسبة بنسبة 11.8 % من الإطارات و 9.09 % من أعوان التحكم في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ.

الاختبار دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.000، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في التغيير في المسؤولين.

ومن هنا نستنتج أن جميع المسؤولين الذين تم تغييرهم بالمؤسسة يكون لهم بعض التأثير على تغيير نمط العمل و الأداء داخل المؤسسة من ناحية إستراتيجية العمل و الخطط المطبقة في السير الحسن للمؤسسة لأن العامل ينتظر دائما من المسؤول الجديد أن يأتي بالبديل الأمثل الذي يحسن من وضعيته و يهتم بانشغالاته من ناحية تقييم كفاءته مع تحفيزه على المجهودات المبذولة بداية بتوفير جو عمل مناسب سواء من الناحية المادية أو المعنوية و حتى التنظيمية لان ذلك سوف يساعد على زيادة دافعية العمل، مع تكوين فريق عمل واحد متجانس يكون له الفضل في اتخاذ بعض القرارات الناجمة التي تسمح بالوصول إلى الأهداف المرتقبة بأحسن شكل، لكن إذا كان هناك احتكار للقرار من طرف كل مسئول يتم تغييره من خلال احتكار المنصب من طرف صاحب القرار مع الاهتمام فقط بالمصالح الشخصية دون الأخذ بعين الاعتبار مصلحة العمال و بالتالي مصلحة المؤسسة كل هذا يعود بالسلب على المؤسسة من ناحية ديناميكية العمل فتعم الفوضى في الخدمات المقدمة. فتحسين وضعية العمل و العمال يرجع إلى طبيعة المسؤولين الذين تم تغييرهم من ناحية شخصيتهم وتفكيرهم وكفاءتهم في التسيير و التنظيم.

جدول رقم 16: يبين أسباب تحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تحسين مناخ العمل	20	29.4	14	25.4	0	0	34	22.7
يظهر ذلك في البحث عن الفعالية	34	50	14	25.4	13	48.1	61	40.7
زيادة الدعم المادي و المعنوي	14	20.6	27	49.1	14	51.8	55	36.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام أو الغالب يتمثل في نسبة 40.7% من المبحوثين الذين يؤكدون أن تحسين وضعية العمل و العمال تظهر في البحث عن الفعالية وتتوزع على 50% من الإطارات و 48.1% من أعوان التنفيذ و 25.4% من أعوان التحكم، تليها نسبة 36.7% من المبحوثين الذين يؤكدون أن تحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة تظهر في زيادة الدعم المادي و المعنوي وتتوزع على 51.8% من أعوان التنفيذ و 49.1% من أعوان التحكم و 20.6% من الإطارات، أما اضعف اتجاه في هذا الجدول جاء بنسبة 22.7% من المبحوثين يؤكدون أن تحسين وضعية العمل و العمال تظهر في تحسين المناخ وتتوزع على 29.4% و 25.4% من أعوان التحكم في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ.

ومن هنا نرى بأن العمال ينتظرون من وراء تحسين وضعيية العمل و العمال هو زيادة فعالية الأداء و تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعمال عن طريق سرعة الخدمة المقدمة و جودتها هذا ما يرضي المواطن و يحسن من صورة المؤسسة لدى العمال و المواطنين إضافة إلى أن بعض العمال يكرمون زيادة دعمهم المادي و المعنوي من ناحية تحسين ظروف العمل بتقديم الإمكانيات اللازمة للعمل الجيد مع دعمهم ماديا بزيادة أجورهم و مكافأتهم على المجهودات المبذولة إضافة إلى الجانب المعنوي الذي يتجسد في الاتصال الجيد بينهم وبين مدير المدرسة كما يكونون جزءا هاما يساعد على اتخاذ القرارات داخلها،كل ذلك يساعد على زيادة تمسك العمل بالمؤسسة و بالأهداف المشتركة المراد تحقيقها.

جدول رقم 17: يبين المستويات التي يتحدد فيها التغيير داخل المؤسسة.

الفئة المهنية الإيجابية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
على مستوى مناصب العمل		22	32.3	22	40	9	33.3	53	35.3
على مستوى تقنيات و برامج العمل		14	20.6	27	49.1	9	33.3	50	33.3
على مستوى الوسائل المادية المستخدمة في العمل		32	47	6	10.9	9	33.3	47	31.3
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.393	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين التغيير الذي يحدث داخل المؤسسة يتحدد على مستوى الوسائل المادية المستخدمة في العمل أن نسبة كبيرة من المبحوثين يؤكدون أن التغيير الذي يحدث يتحدد على مستوى مناصب العمل و تتدعم هذه النسبة بنسبة 35.3% و تتوزع على 40 من أعوان التحكم و 33.3% من أعوان التنفيذ و 32.3% من الإطارات، تليها نسبة 33.3 من المبحوثين الذين يصرحون بأن التغيير يتحدد على مستوى تقنيات وبرامج العمل وتتوزع هذه النسبة على 49.1 من أعوان التحكم و 33.3 من أعوان التنفيذ و 20.6 من الإطارات، أما آخر نسبة تتمثل 31.3 من المبحوثين الذين يصرحون بأن التغيير يتحدد على مستوى الوسائل المادية المستخدمة في العمل وتتوزع هذه الأخيرة على 47 من الإطارات و 33.3 من أعوان التنفيذ و 10.9 من أعوان التحكم.

الاختبار غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.393، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين المستويات التي يتحدد فيها التغيير.

إن هيمنة الاتجاه العام على مجريات الجدول التي مؤداها المناصب الوظيفية تعد أهم جانب من الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء قيامه بالتغيير، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تلجأ في مسابقات التوظيف على اعتبار المؤهل العلمي (أي الشهادة الجامعية و ما يقابلها) شرط أساسي و ضروري للالتحاق بها، فالمدير بسياسته العامة هذه يلجأ من خلال تغيير المناصب الوظيفية إلى تبني الرجل المناسب حتى تكون جيل قادر على تحمل المهام بعد تخرج الإطارات المقبلة على التقاعد، هذا حسب رأيه لكن حسب ملاحظتنا الميدانية و الاحتكاك ببعض العاملين بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية فإن ذلك التغيير يكون في إطار

تحقيق المصالح الشخصية، و هذا حسب ما صرح لنا به أحد إطارات المؤسسة التقنية حيث قال: «مؤسسة سونلغاز أصبحت فامبلا في فامبلا» و هذا ما يثير الخلاف بين العمال.

ومن هنا نتوصل إلى أن التغيير يمس تقريبا جميع المستويات لكن النسبة الأكبر من العمال يصرحون بأن التغيير يكون على مستوى مناصب العمل، هذا ما يدل على أن المدرسة التقنية سونلغاز تعرف تغييرا مستمرا في مناصب العمل خاصة في تغيير المسؤولين و هذا بسبب وصولهم إلى سن التقاعد أو ترقية بعض العمال إلى مناصب أخرى و هذا راجع إلى كفاءتهم وخبرتهم و هذا بدوره يغير من مستوى التقنيات وبرامج العمل لان كل مدير أو مسئول يكون في منصب مسؤولية يريد أن يغير في خطة العمل وهذا حسب ما يراه مناسبا إلا أن ذلك يمكن أن يرفع من مستوى المؤسسة أو يزيد من عرقلة العمل داخلها.

جدول رقم 18: يبين أسباب حدوث التغيير في تلك المستويات بصفة مستمرة داخل المؤسسة.

الإجابة		الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا				40	58.8	28	50.9	9	33.3	77	51.3
نعم	بروز خطر بالمؤسسة			12	17.6	10	18.2	7	25.9	29	19.3
	المنافسة			16	23.5	17	30.9	11	40.7	44	29.3
المجموع				68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.081	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من الجدول الذي يبين بأن التغيير الذي يحدث في هذه المستويات يحدث بصفة مستمرة أن اغلب المبحوثين يؤكدون التغيير الذي يحدث في هذه المستويات لا يحدث بصفة مستمرة و تدعم هذه النسبة بنسبة 51.3 % و تتوزع على 58.8 % من الإطارات و 50.9 % من أعوان التحكم و 33.3 % من أعوان التنفيذ.

إن أغلب المبحوثين يصرحون بأن الحالات أو الأسباب التي تجعل التغيير يحدث بصفة مستمرة هي المنافسة و ذلك بنسبة 29.3% من المبحوثين يصرحون بذلك و تتوزع على 40.7% من أعوان التنفيذ و 30.9% من أعوان التحكم و 23.5% من فئة الإطارات. الاختبار غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.081، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين أسباب حدوث التغيير في تلك المستويات.

يظهر لنا من خلال الجدول رأي المبحوثين كان بنسبة عالية و ذلك بتصريحهم أن الحالات التي يكون فيها التغيير هي المنافسة، إذن منافسة المدرسة التقنية سونلغاز مع مؤسسات أخرى هذا ما يؤكد بأن القيادة هي المسؤولة عن إعداد إستراتيجية إدارية و أنها كذلك تمتاز بالفعالية، و هذا ما يدل على أن غياب مساهمة الإداريين في عملية إعداد الإستراتيجية راجع إلى المركزية في السلطة و القرار، كما أن هيمنة القيادة على بناء الإستراتيجية مرده إلى الخبرة و الكفاءة التي تحظى بها القيادة ناهيك عن السلطة التي تتمتع بها، و هنا بذكر السلطة الموزعة يجب أن تكون عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يلعبه كل من أفراد التأطير و التنفيذ فيها، و يتحدد هذا من خلال أهداف المؤسسة، و ما نراه على واقع المدرسة التقنية سونلغاز في احتكار السلطة في بناء الإستراتيجية بالرغم من فعالية نتائج إستراتيجيتها يدل على تخوف هؤلاء من فقدان سلطتهم و ضرورة المحافظة على الرقابة، مما يدل أنهم يريدون على التنظيم البيروقراطي السائد في المؤسسة، و هذا مرده إلى النظرة المسبقة للقيادة حول الموظفين أن الإستراتيجية أعقد مما يتصور الموظفين و أن إسهامهم فيها يكون إلا في إطار المحدود و حسب دراستنا النظرية حسب رأي مشال كروزي أن سبب التناثر و الخلاف هو البحث عن المكانة و المركز السلطوي و الشهرة الميدانية باعتباره إستراتيجية تحقيق الأهداف الشخصية حتى لو كان على حساب الآخرين و هذا ما يسعون اليه المسؤولين الإداريين داخل المؤسسة التقنية سونلغاز و

يرى مشال كروزي أيضا أن التغيير يتسم بالصعوبة و التعقيد، حيث أنه ليس من السهل أبدا التحكم في البعد الزمني.

جدول رقم 19: يبين تأثير التغيير على تسيير المؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	56	82.4	50	90.9	23	85.2	129	86
نعم	12	17.6	5	9.1	4	14.8	21	14
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.393	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين تأثير التغيير على تسيير المؤسسة أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 86% من المبحوثين الذين يؤكدون أن التغيير لا يؤثر على تسيير المؤسسة وتتنوع هذه النسبة على 90.9% من أعوان التحكم و 85.2% من أعوان التنفيذ و 82.4% من الإطارات، بخلاف نسبة 14% من فئة المبحوثين تأثير التغيير على تسيير المؤسسة و تتوزع هذه النسبة على 17.6% من الإطارات و 14.8% من أعوان التنفيذ و 9.1% من أعوان التحكم.

الاختبار غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.393، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في تأثير التغيير على تسيير المؤسسة.

حسب استجابات المبحوثين نجد بأن التغيير يمس الأشخاص ولا يمس طبيعة التسيير الذي تسير عليه المدرسة التقنية سونلغاز، فحسب الملاحظات و المقابلات الميدانية التي تم إجراؤها تم التوصل إلى أنه رغم تغيير المسؤولين فهم لا يعمدون إلى تغيير خطط التسيير و قوانين العمل بل يواصلون على العمل بنفس المنهج السابق، بغية الحفاظ على استقرار المؤسسة ورضا العامل و المواطن المتلقي للخدمة.

جدول رقم 20: يبين رضي العمال دائما على ذلك التغيير.

الفئة المهنية	إطارات		أعوان تحكم		اعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاجابة								
راضي	24	35.3	4	7.3	5	18.5	33	22
راضي أحيانا	36	52.9	37	67.3	22	81.5	95	63.3
غير راضي	8	11.8	14	25.4	0	0	22	14.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	4	0.000	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين رضا العمال على ذلك التغيير أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 63.3 % من المبحوثين الذين يصرحون بأنهم راضين أحيانا على ذلك التغيير و تتوزع على 81.5 % من أعوان التنفيذ و 67.3 % من أعوان التحكم و 52.9 % من الإطارات ، تليها نسبة 22 % من المبحوثين الذين يؤكدون رضا العمال على ذلك

التغيير وتوزع هذه النسبة على 35.3% من الإطارات و 18.5% من أعوان التنفيذ و 7.3% من أعوان التحكم، أما اضعف اتجاه يتمثل في نسبة 14.7% من المبحوثين يصرحون بعدم رضا هم على ذلك التغيير و تتوزع هذه النسبة على نسبة 25.4% من أعوان التحكم و 11.8% من الإطارات في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ.

الاختبار دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.000، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في رضا العمال على التغيير.

نستنتج بعد النتائج الإحصائية المتوصل إليها أن المبحوثين غير راضين دائما على ذلك التغيير لأنه مازال لم يحقق نتائج ايجابية سواء للعامل من ناحية تحسين وضعية عمله و تلبية حاجياته الشخصية أو بالنسبة للمواطن عن طريق تقديم له أحسن الخدمات الصحية، فالمدرسة التقنية سونلغاز مازالت تتخبط هي الأخرى في عدة مشاكل، لأن هذا التغيير حسب استجابات المبحوثين قد عرقل في العمل أكثر من ان يحسن فيه.

جدول رقم 21: يبين أسباب رضي العمال عن التغيير بالمؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الأخذ بعين الاعتبار بأفكار العاملين	34	50	30	54.5	27	100	91	60.7
مراعاة الأوضاع الشخصية للعاملين	34	50	25	45.4	0	0	59	39.3
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين موقف العمال الذي أحدثه المسئول و أسباب الرضا على ذلك و حسب تصريحاتهم نجد معظم المبحوثين يصرحون أن من أسباب رضا العمال على التغيير الذي أحدثه المسئول داخل المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار بأفكار العاملين و تدعم هذه النسبة بنسبة 60.7% من المبحوثين وتوزع على 100 % من أعوان التنفيذ و 54.5 % من أعوان التحكم و 50% من فئة الإطارات، أما النسبة المتبقية تمثل 39.3 % من المبحوثين الذين يصرحون أن أسباب رضا العمال على التغيير بالمؤسسة مراعاة الأوضاع الشخصية للعاملين وتوزع هذه النسبة على 50 % من الإطارات و 54.5% من أعوان التحكم في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ.

إن الاتجاه العام يؤكد أن المسئول يأخذ بعين الاعتبار بأفكار العاملين في أثناء قيامه بتغيير ما و هذا يدل على انه يوجد اتصال بين المسئول و إدارته و هذا ما أكدته أغلبية

المبحوثين كما أنه يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين وحتى المهنية و هذا حتما يزيد من أدائهم و بالتالي إنتاجية المؤسسة .

جدول رقم 22: يبين أسباب عدم رضي العمال عن التغيير بالمؤسسة.

الإجابة	الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التغيير ذات تكلفة باهضة	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
التغيير لا يمس الاحتياجات الشخصية و المهنية	20	29.4	25	45.4	12	44.4	57	38		
التغيير يخدم فئة على فئة أخرى	84	70.6	30	54.5	15	55.5	93	62		
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين موقف العمال من التغيير الذي أحدثه المسئول داخل المدرسة و أسباب عدم الرضا عن ذلك وحسب تصريحاتهم نجد معظم المبحوثين غير راضين على ذلك التغيير حيث صرح حوالي 62% من المبحوثين يؤكدون أن من أسباب عدم رضا العمال على التغيير كون التغيير يخدم فئة على فئة أخرى وتتوزع هذه النسبة على 70.6% من الإطارات و 55.5% من أعوان التنفيذ و 54.5% من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية 38% تمثل المبحوثين الذين يصرحون أن من أسباب عدم رضا العمال

على التغيير كون التغيير هذا لا يمس الاحتياجات الشخصية و المهنية وتتوزع هذه النسبة على 45.4 % من أعوان التحكم و 44.4 % من أعوان التنفيذ و 29.4 % من الإطارات. ومن هنا نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا لنا أن التغيير يخدم فئة عمالية على فئة أخرى هذا ما يولد ضغوط و اكراهات داخلية لدى العمال و بالتالي يؤثر على أدائهم المهني و بالتالي ضعف إنتاجية المؤسسة، وهذا ما بينته دراسة قاسيمي ناصر للصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري.

جدول رقم 23: يبين اهتمامات المسئول من ناحية مواكبة تطور علوم التسيير.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أكثر اهتمام بالأداء	30	44.1	22	40	9	33.3	61	40.7
حريص على تقديم البديل	14	20.6	10	18.2	6	22.2	30	20
لديه اتصال و مناقشة دائمة مع العمال	9	13.2	9	16.4	5	18.5	23	15.3
لديه اتصال و مناقشة دائمة مع مدراء آخرين	8	11.8	8	14.5	3	11.1	19	12.7
يقوم بدورات تكوينية	7	10.3	6	10.9	4	14.8	17	11.3
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.008	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة غالبية من المبحوثين يصرحون أن المسئول أكثر اهتمام بالأداء من ناحية مواكبة تطور علوم التسيير و تندعم هذه النسبة بنسبة 40.7 % من المبحوثين يؤكدون ذلك وتتوزع على 44.1 % من الإطارات و 40 % من

أعوان التحكم و33.3% من أعوان التنفيذ، تليها 20% من المبحوثين يصرحون أن المسئول حريص على تقديم البديل من ناحية مواكبة تطور علوم التسيير و تدعم هذه النسبة بنسبة 22.2% من أعوان التنفيذ و20.6% من الإطارات و18.2% من فئة أعوان التحكم، تليها 15.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن المسئول لديه اتصال و مناقشة دائمة مع العمال وتتوزع هذه النسبة على 18.5% من أعوان التنفيذ و16.4% من أعوان التحكم و13.2% من الإطارات، تليها 12.7% من المبحوثين الذين يصرحون بأن المسئول لديه اتصال ومناقشة دائمة مع مدراء آخرين وتتوزع هذه النسبة على 14.5% من أعوان التحكم و11.8% من الإطارات و11.1% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية 11.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن المسئول يقوم بدورات تكوينية وتتوزع هذه النسبة على 14.8% من أعوان التنفيذ و10.9% من أعوان التحكم و10.3% من الإطارات. الاختبار دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.008، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في اهتمامات المسئول من ناحية مواكبة تطور علوم التسيير.

بعد القراءة الإحصائية توصلنا إلى أن جل المدراء الذين تواكبوا على المدرسة التقنية سونلغاز كان اهتمامهم يقتصر فقط على الاهتمام بالأداء من ناحية كونه أداء جيدا ولا دون الاهتمام بالأشياء التي تزيد من دافعية العامل نحو تحسين أدائه و الدليل على ذلك انه لا يوجد اتصال و مناقشة مع العمال سواء في اتخاذ القرارات أو تقديم أفكار لحل المشاكل و تحسين العمل، لأن المسئول يرى دائما أن العامل ليس لديه الكفاءة و الخبرة التي تسمح له من مناقشة هذه الأمور كما ليس لديه السلطة التي تخول له تقديم اقتراحات و أفكار، فالمسئول دائما يستصغر من قيمة العامل ومن هنا لا يكون اتصال فكل عامل يعمل دون معارضة أو تغيير أي دون الخروج عن إطار العمل.

وحسب الجدول أن عدم وجود تكوين للمدراء و حتى للعمال هو الذي لم يخلق جو اتصالي فيما بينهم و بالتالي يبقى العمل في جو روتيني و فوضوي.

جدول رقم 24: يبين اهتمامات المسئول أثناء قيامه بالتغيير.

الإجابة	الفئة المهنية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المناصب الوظيفية		30	44.1	20	36.4	4	14.8	54	36
احترام الوقت		02	29.4	12	21.8	9	33.3	41	27.3
النظام الداخلي		10	14.7	14	25.4	9	33.3	33	22
طبيعة العمل		8	11.8	9	16.4	5	18.5	22	14.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.000	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين اهتمامات المسئول أثناء قيامه بالتغيير أن نسبة 36% من المبحوثين تصرح أن المسئول يعطي أهمية أكثر للمناصب الوظيفية أثناء التغيير وتتوزع هذه النسبة على 44.1% من الإطارات و 36.4% من أعوان التحكم و 14.8% من أعوان التنفيذ ،أما نسبة 27.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون أن المسئول يعطي أهمية أكثر لاحترام الوقت أثناء قيامه بالتغيير وتتوزع

هذه النسبة على 33.3% من أعوان التنفيذ و 29.4% من الإطارات في حين نجد في فئة أعوان التحكم 21.8%، تليها نسبة 22% من المبحوثين يصرحون بأن المسئول يعطي أهمية أكثر للنظام الداخلي وتتنوع هذه الأخيرة على 33.3% من أعوان التنفيذ و 25.4% من أعوان التحكم و 14.7% من الإطارات، أما آخر نسبة في الجدول 14.7% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن المسئول يعطي أهمية أكثر لطبيعة العمل وتتنوع هذه النسبة على 18.5% من أعوان التنفيذ و 16.4% من أعوان التحكم و 11.8% من الإطارات.

الاختبار دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.000، أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في اهتمامات المسئول في حالة قيامه بالتغيير.

ومن هنا نستنتج أن المسئولين من وراء التغيير كان يقتصر اهتمامهم بالمناصب الوظيفية، أي بالمكانة السلطوية داخل العمل لأنهم هم الذين يتحكمون في تسيير المؤسسة ووضع خطط العمل انفراديا دون مشاركة واتصال و هذا ما تبين في الجداول السابقة فقد كسب مكانة و هبة داخل العمل بين العمال و خارج العمل في المجتمع وبين المؤسسات الأخرى، وهذا ما تؤكدته نظرية التحليل الاستراتيجي لمشال كروزي، فالمسئول هنا لا يولي اهتماما بطبيعة العمل المقدم أي كيف يسير و الجو الذي يتم العمل فيه، أما النظام الداخلي فهو لا يطبقه ولا يسير وفقه كما يتم مراقبة مدى العمل وفقه فتعم الفوضى و حالة من الضغط المهني في صفوف العمال وهذا ما وجدناه داخل المدرسة التقنية سونلغاز من خلال ملاحظتنا الميدانية.

جدول رقم 25: يبين استشارة المسئول للعمال في أثناء قيامه بالتغيير داخل المؤسسة.

الإجابة / الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		20	29.4	19	34.5	8	29.6	47	31.3
نعم	يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين	14	20.6	01	18.2	3	11.1	27	18
	يراعي الأوضاع المهنية للعاملين	14	20.6	9	16.4	8	29.6	31	20.7
	يأخذ بأفكار العاملين	10	14.7	11	20	8	29.6	29	19.3
	يقوم بملتقيات و ندوات مسبقة للتعريف بالتغيير	10	14.7	6	10.9	0	0	16	10.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar 0.288	2	0.866	فرضية غير دالة عند 0.05

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا حسب أغلبية المبحوثين استشارة المسئول للعمال في أثناء قيامه بالتغيير داخل المدرسة التقنية سونلغاز التي أجريت بها الدراسة الميدانية و هذا بنسبة 66 % منها 70.4 % من أعوان التنفيذ و 65.4 % من أعوان التحكم و 64.7

م%ن فئة الإطارات، أما بقية المبحوثين يصرحون بأن المسئول لا يستشير للعمال في أثناء قيامه بالتغيير و هي نسب ضئيلة مقارنة بالأخرى حيث تدعم بنسبة 34% وتتوزع على 35.3% من الإطارات و 34.5% من أعوان التحكم و 29.6% من أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.866، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في استشارة المسئول للعمال في حالة قيامه بالتغيير.

ان الاتجاه العام يؤكد أن المسئول يستشير العمال في أثناء قيامه بالتغيير هذا ما يدل على أنه يوجد اتصال بين المسئول و العمال و هذا ما أكدته أغلبية المبحوثين ،فالمسئول يقوم بملتقيات و ندوات مسبقة للتعريف بالتغيير كما انه يراعي الأوضاع المهنية وحتى الشخصية للعاملين كما أنه يأخذ بأفكارهم و هذا حتما يحسن من أداء العاملين و بالتالي زيادة إنتاجية المدرسة ومنه نستنتج أن المسئول يهتم بخدمة الصالح العام كما يجب أن نشير إلى أن الاتصال في المدرسة ترتبط فعاليته ليس فقط بتحسين و تحديث وسائل الاتصال و إنما ترتبط أيضا بالبعد الإنساني وذلك في اتصال المسئول مع موظفيه وهذا كله من اجل تحسين التسيير في المؤسسة فلا غرابة إذا قلنا بأن خبرة المسئول و تكوينه و قدراته و مهاراته و اهتماماته و طموحاته و فطنته و قدرته على إدراك العلاقات و التعامل مع العاملين كلها تلعب دورا في إنجاح أو فشل المؤسسة فباعتبار المسئول مسئولا عن مجموعة من العاملين بغض النظر عن عددهم يجب عليه أن يتجلى ببعض الصفات كقوة الشخصية و فتح قنوات الاتصال مع العمال و التعامل مع الآخرين و الخبرة العلمية و هذا ما نراه في المدرسة لذلك يؤكد إبراهيم العقيد أن «القدرة على انجاز الأهداف في المنظمة تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد في عمله.

جدول رقم 26: يبين تأثير التغيير الذي يحدثه المسئول على أداء العاملين.

الإجابة	الفئة المهنية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يظهر في التهاون واللامبالاة		8	11.8	5	9.1	0	0	13	8.7
يظهر في التكيف و الرضا		10	14.7	6	10.9	9	33.3	25	16.7
يظهر في زيادة دافعية العمل		20	29.4	41	25.4	10	37	44	29.3
يظهر في تحسين الأداء		30	44.1	03	54.5	8	29.6	68	45.3
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.900	فرضية غير دالة عند 0.05

يوضح لنا الجدول أن نسبة 45.3% من المبحوثين يؤكدون بأن تأثير التغيير الذي يحدثه المسئول على أداء العاملين يظهر في تحسين الأداء و تتوزع هذه النسبة على 54.5% من أعوان التحكم و 44.1% من الإطارات و 29.6% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 29.3% تمثل المبحوثين الذين يؤكدون أن تأثير التغيير الذي يحدثه المسئول يظهر في زيادة دافعية العمل وتتوزع هذه النسبة على 37% من أعوان التنفيذ و 29.4% من

الإطارات و 25.4 % من أعوان التحكم، تليها نسبة 16.7% من المبحوثين الذين يصرحون أن تأثير التغيير الذي يحدثه المسئول يظهر في التكيف و الرضا و تتوزع هذه النسبة على 33.3% من أعوان التنفيذ و 14.7% من الإطارات و 10.9% من أعوان التحكم في حين نجد أقل نسبة في الجدول 8.7% تمثل المبحوثين الذين يصرحون أن تأثير التغيير يظهر في التهاون و اللامبالاة و تتوزع هذه الأخيرة على 11.8% من الإطارات و 9.1% من أعوان التحكم في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.900، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في تأثير التغيير الذي يحدثه المسئول على أداء العاملين.

بعد النتائج الإحصائية نتوصل إلى أن التغيير الذي يحدثه المسئولون بالمدرسة التقنية سونلغاز يمس بالدرجة الأولى أداء العاملين فهو يعمل على تحسين و زيادة فعاليته رغم عدم رضا العاملين على الظروف التي يعملون بها إلى جانب عدم تكيفهم على بيئة العمل لأنهم يحسون بالاغتراب و الملل و الروتين اليومي، هذا ما يظهر تهاونهم وعدم جديتهم في العمل، رغم ذلك فإن الأداء في تحسن مستمر و من خلال المقابلات الميدانية التي أجريناها مع بعض الرؤساء تبين أن من أهم أسباب ذلك هو المرتبة الاقتصادية التي تحتلها هذه المدرسة التقنية بعد مؤسسة نفطال و قطاع الاتصال مع اتساع شبكتها في معظم مناطق الوطن، كما أن العامل رغم النقائص المادية و المعنوية و حتى التنظيمية، مهنية كانت أو شخصية التي يشهدها هذا القطاع إلا أن جو العمل و التحفيز به أحسن من بعض القطاعات الخدماتية والصناعية الأخرى.

جدول رقم 27: يبين الأشياء التي لا يتقبلها العمال أثناء قيام المسئول بالتغيير داخل المؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير		28	41.2	01	18.2	9	33.3	47	31.3
عدم تقديم شرح مسبق للتغيير		20	29.4	14	25.4	9	33.3	43	28.7
غموض نوع التغيير		20	29.4	13	56.4	9	33.3	60	40
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.001	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام و الغالب فيه يتمثل في نسبة 40% من المبحوثين الذين يؤكدون أن الأشياء التي لا يتقبلها أثناء قيام المسئول بالتغيير تتمثل في غموض نوع التغيير وتتنوع هذه النسبة على 56.4% من أعوان التحكم و 33.3% من أعوان التنفيذ و 29.4% من الإطارات ،تليها نسبة 31.3% تمثل المبحوثين الذين

يصرحون بأن من بين الأشياء التي لا يتقبلها العمال عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير وتتوزع هذه النسبة على 41.2% من الإطارات و 33.3% من أعوان التنفيذ و 18.2% من أعوان التحكم ، بخلاف نسبة 28.7% من المبحوثين الذين يصرحون أن الأشياء التي لا يتقبلها العمال أثناء قيام المسئول بالتغيير عدم تقديم شرح مسبق للتغيير وتتوزع هذه النسبة على 33.3% من أعوان التنفيذ و 29.4% من الإطارات و 25.4% من أعوان التحكم .

الاختبار دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.001، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد

فروق في الأشياء التي لا يتقبلها العمال أثناء قيام المسئول بالتغيير داخل المؤسسة.

نستخلص من هذا الجدول أن أهم الأشياء التي لا ترضي العمال من وراء التغيير ولا يتقبلونها هو غموض نوع التغيير التي يقوم بها مسئولي المدرسة التقنية سونلغاز، وهذا راجع إلى عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات و عدم الأخذ بأفكارهم و آرائهم، وبالتالي ليس لهم الحق في المناقشة و إعطاء البدائل لأنهم لا يحضرون الاجتماعات ولا يتم إعلامهم بالنتائج المتوصل إليها.

وحسب بعض العمال الذين تم مقابلتهم أن التغيير الذي يحدث في خطط و طريقة العمل لا يتماشى مع كفاءتهم وهذا ما أكدته نظرية "هربرت سيمون" حول اتخاذ القرارات، و بعض العمال يعتبرون ان التغيير يحترم مبدأ المساواة بين العمال وهذا ما يمس خاصة جانب التحفيز المادي و الذي يتمثل في الترقية في المنصب و المكافآت المادية و حتى المعنوية و الخدمات الاجتماعية (سكنات وظيفية، عطل سنوية،.....الخ) وحتى التكوين الداخلي و الخارجي، كل هذا يخلق فوضى بين العمال من ناحية تنسيق المجهودات والسعي نحو هدف واحد الذي ينبض من روح الفريق الواحد.

جدول رقم 28: يبين التغيير في نمط التسيير سابقا و حاليا في ظل التغيير القيادي.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تطور للأحسن في الأداء	52	76.5	35	63.6	18	66.7	105	70
تراجع في الأداء	16	23.5	20	36.4	9	33.3	45	30
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.278	فرضية غير دالة عند 0.05

يظهر لنا من خلال الجدول الذي يبين رؤية التغيير في نمط التسيير سابقا و حاليا في ظل التغيير القيادي أن هناك تطور للأحسن في الأداء و هذا حسب ما صرح به أغلب المبحوثين بنسبة 70% و تتوزع على 76.5% من الإطارات و 66.7% من أعوان التنفيذ و 63.6% من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية 30% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بان هناك تراجع في الأداء في ظل التغيير القيادي حيث تتدعم هذه النسبة بنسبة 36.4% من أعوان التحكم و 33.3% من أعوان التنفيذ و 23.5% من الإطارات.

الاختبار غير دال إحصائيا لان مستوى الدلالة 0.278، أكبر من 0.05 وبالتالي لا

توجد فروق في التغيير في نمط التسيير في ظل التغيير القيادي.

وبهذا نستنتج أن المؤسسة عرفت تطور للأحسن في التسيير و هذا حسب رأي المبحوثين في التغيير في نمط التسيير سابقا و حاليا في ظل التغيير القيادي، يرجع هذا بالدرجة الأولى إلى الكفاءات و القدرات القيادية الموجودة داخل المؤسسة، حيث أنها استطاعت تجاوز الكثير من التحديات و المشاكل و هذا ما جعلها تنمو وتتطور بشكل مستمر، إذن فملائمة التسيير الحالي للمؤسسة و هذا بدعم تحسن في أداء القيادة الحالية و ذلك باستطاعتها إبرام عدة عقود محلية و خارجية في عدة مجالات منها (التكوين في مجال التسيير) كما أنها استطاعت رسم خطط إستراتيجية ناجحة و بالتالي فتح مناصب عمل جديدة و فتح رأسمال المؤسسة وكل هذا شكل انطباع حسن لدى بعض الموظفين و حتى عند بعض الزبائن و بالتالي يؤثر على أدائهم و هذا ما يزيد من إنتاجية العمل و لهذا المؤسسة تعرف حاليا تطور للأحسن في الأداء.

جدول رقم 29: يبين متابعة من طرف القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بالتغيير.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	8	11.8	15	27.3	4	14.8	27	18
نعم	60	88.2	40	72.7	23	85.2	123	82
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.075	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يصرحون بان هناك متابعة من طرف القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بالتغيير و هذا ما تدل عليه نسبة

82% من المبحوثين الذين يصرحون بمتابعة القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بالتغيير و تدعم هذه النسبة بنسبة 88.2 % من الإطارات و 85.2 % من أعوان التنفيذ و 72.7 % من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية من المبحوثين 18 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بعدم وجود متابعة القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بالتغيير و تتوزع هذه النسبة على 27.3 % من أعوان التحكم و 14.8 % من أعوان التنفيذ و 11.8 % من فئة الإطارات.

الاختبار غير دال إحصائياً لان مستوى الدلالة 0.075، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في متابعة القيادة المركزية على القيادة المحلية. وبالتالي نستنتج أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن هناك متابعة من طرف القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بالتغيير.

جدول رقم 30: يبين القيادات التي يمسه التغيير بكثرة

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
القيادات العليا	28	41.2	23	41.8	14	51.8	65	43.3
القيادات الوسطى	24	35.3	19	34.5	13	48.1	56	37.3
القيادات السفلى	16	23.5	13	23.6	0	0	29	19.3
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	4	0.093	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين لنا القيادات التي يمسه التغيير بكثرة فأغلبية المبحوثين يصرحون بأن القيادات العليا هي التي يمسه التغيير بكثرة وذلك بنسبة 43.3% تتوزع على 51.8% من أعوان التنفيذ و 41.8% من أعوان التحكم و 41.2% من فئة الإطارات، أما النسبة التي تليها 37.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن القيادات الوسطى هي التي يمسه التغيير بكثرة و تدعم هذه الأخيرة بنسبة 48.1% من أعوان التنفيذ و 35.3% من الإطارات و 34.5% من أعوان التحكم، أما اضعف اتجاه فكان بنسبة 19.3% تمثل المبحوثين الذين بأن القيادات السفلى هي التي يمسه التغيير بكثرة و تتوزع هذه الأخيرة على 23.6% من أعوان التحكم و 23.5% من فئة الإطارات.

الاختبار غير دال إحصائيا لان مستوى الدلالة 0.093، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين القيادات التي يمسه التغيير بكثرة.

نلاحظ من خلال ما سبق أن الاتجاه المهيمن هو الذي يؤكد أن القيادات الوسطى هي الفئات الأكثر تأثرا بالتغيير أي يمسه التغيير بكثرة و هذا حسب رأي أغلبية المبحوثين و هذا راجع إلى عدم قدرة أو استطاعة القيادات الوسطى تحمل المهام و المسؤوليات و ذلك بعد تخرج العاملين من الإطارات العليا المقبلة على التقاعد، أما القيادات السفلى هي الأخرى يمسه التغيير و ذلك من خلال التوسع في المؤسسة من ناحية فروعها.

جدول رقم 31: يبين التحسينات الملاحظة في ظل التغيير المستمر داخل المؤسسة.

الإجابة	الفئة المهنية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
زيادة إنتاجية المؤسسة		38	55.9	25	45.4	17	63	80	53.3
زيادة أرباح المؤسسة		10	14.7	11	20	3	11.1	24	16
رضا من طرف العمال		20	29.4	19	34.5	7	25.9	46	30.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.590	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين بان التحسينات الملاحظة في ظل التغيير المستمر يظهر في زيادة إنتاجية المؤسسة أن اغلب المبحوثين يؤكدون ذلك وتدعم هذه النسبة بنسبة 59.3% و تتوزع على 63.6% من أعوان التحكم و 58.8% من الإطارات و 51.8% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية 40.7% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بالتحسينات الملاحظة في ظل التغيير المستمر لا تظهر في زيادة إنتاجية المؤسسة وتتوزع

هذه النسبة على 48.1% من أعوان التنفيذ و 41.2% من الإطارات و 36.4% من أعوان التحكم.

الاختبار غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.590، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في التحسينات الملاحظة في ظل التغيير المستمر داخل المؤسسة. وبهذا نستنتج أن الشيء الجيد الذي عرفته المدرسة التقنية سونلغاز خاصة في السنوات الأخيرة هو زيادة إنتاجية المؤسسة لأن استهلاك الكهرباء و الغاز من قبل المواطنين يزيد بشكل سريع كل سنة نظرا لتوسع شبكاتها عبر عدة مناطق من الوطن، إضافة إلى تحسن وضعية معظم الأسر الجزائرية من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية في حياتها اليومية وهذا يخالف الوضعية التي كانت عليها سابقا.

جدول رقم 32: يبين المشكلة الأساسية للمؤسسة تكمن في نمط قيادتها.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	28	41.2	21	38.2	4	14.8	53	35.3
نعم	40	58.8	34	61.8	23	85.2	97	64.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar 6.186	2	0.045	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين بان المشكلة الأساسية تكمن في نمط قيادتها و هذا حسب ما صرح به اغلب المبحوثين بنسبة 64.7% و تتوزع على 85.2% من أعوان التنفيذ و 61.8% من أعوان التحكم و 58.8% من فئة الإطارات، أما النسبة المتبقية 35.3% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بان المشكلة الأساسية لا تكمن في نمط قيادتها حيث تدعم هذه النسبة بنسبة 41.2% من الإطارات و 38.2% من أعوان التحكم و 14.8% من أعوان التنفيذ.

الاختبار دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.045، أي أكبر من 0.05 وبالتالي توجد فروق في الإجابتين.

من خلال هذا الجدول يعتبر أغلبية المبحوثين أن المشكلة الأساسية تكمن في نمط قيادتها لان التغيير على مستوى القيادة يكون بشكل مخالف، فكل مديرياتي بنمط قيادة معين يكون مخالف لنمط القيادة التي كانت تسير عليه المؤسسة، و بما أن أغلبية المبحوثين يعتبرونه مشكلة أساسية للمدرسة لأن كل قائد يحتكر منصبه ويعمل بشكل فوضوي في طريقة التسيير تسلطي في طريقة اتخاذ القرارات و المصادقة عليها، و هذا ما لا يخدم المدرسة و بالتالي لا يرضي عمال المدرسة التقنية.

جدول رقم 33: يبين اقتراحات العمال لإحداث التغيير التنظيمي حول المؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المشاركة في اتخاذ القرارات	28	41.2	20	36.4	9	33.3	57	38
الانضباط	20	29.4	51	27.2	9	33.3	44	29.3
اتخاذ إستراتيجية	20	29.4	20	36.4	9	33.3	49	32.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar 21.271	4	0.000	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين اقتراحات العمال لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة أن نسبة كبيرة من المبحوثين تصرح المشاركة في اتخاذ القرارات و تدعم هذه النسبة بنسبة 38 % من المبحوثين و تتوزع على 41.2 % من الإطارات و 36.4 % من أعوان التحكم و 33.3 % من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 32.7 % من المبحوثين الذين يصرحون اتخاذ إستراتيجية لإحداث التغيير التنظيمي و تتوزع هذه النسبة على 36.4 % من أعوان التحكم و 33.3 % من أعوان التنفيذ و 29.4 % من الإطارات ، أما النسبة المتبقية و هي أضعف اتجاه في هذا الجدول 29.3 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بالانضباط و

تتوزع هذه النسبة على 33.3% من أعوان التنفيذ و 29.4 من الإطارات و 27.2% من أعوان التحكم.

الاختبار دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة 0.000، أي أكبر من 0.05 وبالتالي توجد فروق في اقتراحات العمال لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

فمن خلال النتائج الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية العمال يقترحون أن التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

يكون بالدرجة الأولى ، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات أي في نمط قيادي ديمقراطي و هذا ما تؤكدته نظرية "ماكس فيبر" باعتباره أنجع نمط في التسيير الإداري داخل أي مؤسسة الذي يحقق رضا الطرفين العامل و المدير و يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة وبدوره للمواطن المتلقي للخدمة لأن العامل سوف يحس بحرية من ناحية إبداء الرأي و المشاركة في التغيير فتزيد دافعيته نحو تحقيق الهدف العام للمؤسسة في وسط تنظيمي تعمه المساواة و الموضوعية بين العمال، أما بقية المبحوثين يرون أن اتخاذ إستراتيجية محكمة و مضبوطة يتفق عليها المسؤولين و العمال مبنية على مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى ثم العمال، أما الانضباط فمنهم من يعتبره ضروري داخل المؤسسة سواء في المناصب أو خطط العمل و هذا من أجل تحقيق الفعالية المرجوة.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

تبين لنا من خلال التحاليل التي قمنا بها من جداول الفرضية الأولى أن هناك بعض النقائص في مجال التسيير على مستوى المؤسسة ، منها المركزية المطلقة للإدارة فيما يخص كل أعمال المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك أن مؤسسة سونلغاز و بالرغم من قوتها و كفاءة إدارتها إلا أنها مازالت تنتهج طريقة The One Best Way في تسييرها ، ما يؤكد أن المدرسة التقنية سونلغاز مازالت تعاني من نقص واضح في المرونة، ناهيك عن

البيروقراطية الموجودة في المؤسسة،و التي أكدها العديد من المبحوثين و عبروا عنها أنها ارث عقود من الزمن،و استئصالها ليس سهلا في الوقت الراهن، هذا ما يؤكد الحتمية و الحاجة الملحة إلى ثورة تنظيمية ينبغي إحداثها في ذهنية جميع العاملين في المؤسسة و بالخصوص القيادة الإدارية حول الفعالية و الكفاءة في التسيير،فالمدرسة التقنية سونلغاز ليس كأي مؤسسة أخرى،فهي مؤسسة إستراتيجية و هناك من يراها مؤسسة سيادية للوطن لارتباطها بمختلف القطاعات، فهي تدخل في تطوير و تحديث مختلف الجوانب الاجتماعية،و المعنوية للمجتمع.

فالقيادة إذن بمعناها و أبعادها الشاملة هي حيز الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات،و عنصر فعال في نجاحها و استمرارها و تقدمها،فالقادة هم الذين يخططون الأهداف و السياسات (العادلة و السليمة و المقنعة) و هم الذين ينظمون و يصنعون الاختصاصات و السلطات التي يتم التفاعل معها و الاستجابة لها،و هم الذين يتابعون ويراقبون و يتخذون القرارات،و هم الذين يوجهون و يصدرن التعليمات و الإرشادات و يؤثرون على سلوك و اتجاهات الأفراد.

فاكتشفنا أهمية المشرف كحلقة فعالة و مهمة في عمل المؤسسة،حيث وجدنا حسب غالبية المبحوثين أن تعليمات العمل مصدرها بالدرجة الأولى المشرف المباشر،و ذلك باتخاذ كافة الإجراءات و التصرفات ووضع التنظيمات المناسبة له قصد تنظيم العمل داخل المؤسسة، سواء كان ذلك بصفة منفردة أو بالتشاور مع الهيئات النقابية و ممثلي العمال،بما يضمن تحقيق الاستمرارية و الانضباط و النظام داخل أماكن العمل حتى يتمكن كل عامل من أداء مهامه في ظروف مناسبة، و يمكن توضيح الأدوات التنظيمية التي يعتمد عليها المشرف هي النظام الداخلي للعمل و التعليمات و التوجيهات و طرق و إجراءات وضعها و تنفيذها،ثم

مدى خضوع هذه الأدوات التنظيمية لرقابة المشروعية و مدى مطابقتها للنصوص المعمول بها.

فباعتبار أن القيادة الإدارية تمثل من أهم الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية،و يتوقف النجاح الكلي للمدير على نجاحه في القيام بهذه الوظيفة بدرجة أكبر من توقعه على الوظائف الإدارية الأخرى، فالمدير يستطيع أن يوفر لنفسه الخبرات المتخصصة من الاستشاريين في القيام بالتخطيط و التنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الوظائف و لكنه لا يستطيع أن يفعل ذلك بالنسبة لوظيفة القيادة.

و منه نستنتج بان أداء العاملين يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة،و على الرغم من أن القيادة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح إلا أنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الفعالة و الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك و التردّي إلى منظمة قوية و ناجحة، كما تؤثر القيادة الفاعلة على المنظمة و تحولها إلى حالة الفشل .

المحور الثاني: للتغيير في الثقافة التنظيمية دور في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم 34: يبين أسباب التحسن والزيادة في وتيرة الأداء داخل المؤسسة.

الفئات المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		20	29.4	14	25.4	5	18.5	39	26
نعم	تحسين نظام الحوافز	24	35.3	20	36.4	10	37	54	36
	إعادة صياغة القوانين التنظيمية	12	17.6	11	20	5	18.5	28	18.7
	وضع برنامج تكويني محكم	12	17.6	10	18.2	7	25.9	29	19.3
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.547	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام أو الغالب يتمثل في نسبة كبيرة من المبحوثين الذين يؤكدون بأن هناك تحسن وزيادة في وتيرة الأداء وهناك أسباب تؤكد ذلك حيث تدعم هذه النسبة بنسبة 36% من المبحوثين الذين يصرحون أن أسباب التحسن و الزيادة في وتيرة الأداء تحسين نظام الحوافز وتتنوع هذه النسبة على 37 % من أعوان التنفيذ و 36.4 % من أعوان التحكم و 35.3 % من فئة الإطارات، أما نسبة 19.3 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن أسباب التحسن والزيادة في وتيرة الأداء وضع برنامج تكويني محكم و تتوزع هذه السبب النسبة على 25.9 % من أعوان التنفيذ 18.2 % من أعوان التحكم و 17.6 % من الإطارات، تليها نسبة 18.7 % من المبحوثين الذين يصرحون أن أسباب التحسن والزيادة في وتيرة الأداء إعادة صياغة القوانين التنظيمية و تدعم هذه النسبة بحوالي 18.7 % و تتوزع على 20 % من أعوان التحكم و 18.5 % من أعوان التنفيذ و 17.6 % من الإطارات ، أما النسبة المتبقية من الجدول 26 % تمثل المبحوثين الذين يؤكدون بأنه لا يوجد تحسن وزيادة في وتيرة الادعاء و تتوزع هذه الأخيرة على 29.4 % من الإطارات و 25.4 % من أعوان التحكم و 18.5 % من أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.547، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في أسباب التحسن والزيادة في وتيرة الأداء.

ومن هنا نستخلص أن أهم سبب ساعد على زيادة وتيرة الأداء و تحسينه داخل مؤسسة سونلغاز، هو تحسين نظام التحفيز بالرغم من انه لا يحقق جميع رغبات العمال و لا يلبي

جميع احتياجاتهم لكنه مقارنة بالسابق ساعد على بعث روح العمل و دافعية الانجاز لتحقيق الأفضل، فالثقافة التنظيمية التي انتهجتها إدارة المؤسسة و على رأسهم المسؤولين منحت نفعا لدى العمال ، فتحسين البيئة الداخلية للعمل ساعد على تحسين البيئة الخارجية للعامل و مستقبل الخدمة، و هذا ما تؤكدته نظرية "ماسلو" أن تحقيق أولويات الحاجات يساعد على تحقيق الهدف و تحقيق الذات داخل منظمة العمل.

جدول رقم 35: يبين اطلاع العمال على القوانين الداخلية التنظيمية حسب الفئة المهنية و الجنس.

الفئات المهنية الجنس		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	لا	4	5.9	9	16.4	0	0	13	8.7
	نعم	36	52.9	23	41.8	13	48.1	72	48
إناث	لا	4	5.9	0	0	4	14.8	8	5.33
	نعم	24	35.3	23	41.8	10	37	57	38
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن النسبة الغالبة هي نسبة الذكور 48% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأنهم يطلعون على القوانين التنظيمية داخل المدرسة التقنية سونلغاز و هي تتوزع على 52.9% من الإطارات و 48.1% من أعوان التنفيذ و 41.8% من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية 8.7% من الذكور الذين ليس لديهم اطلاع على

القوانين التنظيمية داخل المدرسة وتتوزع هذه النسبة على 16.4 % من أعوان التحكم و 5.9 % من الإطارات في حين تنعدم في فئة أعوان التنفيذ.

أما بالنسبة للإناث فنسبة 38% منهن تصرحن بأنهن يطلعن على القوانين التنظيمية داخل المؤسسة وتتوزع على 41.8 % أعوان التحكم و 37 % من أعوان التنفيذ 35.3 % من الإطارات ، أما النسبة المتبقية و هي اضعف اتجاه في هذا الجدول و هي 5.33 % تمثل المبحوثات التي تصرحن بعد اطلاعهن على القوانين التنظيمية داخل المؤسسة و هي تتوزع على 14.8 % من أعوان التنفيذ و 5.9 % من الإطارات في حين تنعدم في فئة أعوان التحكم.

وبعد القراءة الإحصائية نستنتج أن أغلبية عمال المدرسة التقنية سونلغاز سواء كانوا ذكور أو إناث و حسب منصبهم في العمل فقد تم اطلاعهم على القوانين الداخلية التنظيمية للمؤسسة و بالتالي فهم واعين بقوانين العمل و على دراية بواجباتهم اتجاه المؤسسة و العقوبات التي تنجز من وراء الإخلال بها، فحسب ملاحظتنا الميدانية ورغم ما شاهدناه من بعض التجاوزات و الفوضى في السياسة التنظيمية إلا أن ذلك لا يمكن مقارنته ببعض القطاعات الأخرى التي تعرف فسادا و عدم استقرار داخلها، فالدولة الجزائرية مازالت تولي أهمية بهذا القطاع وتعمل على اطلاع عمالها بأهمية هذا القطاع في إطار المحافظة على الثقافة التنظيمية و التمسك بها.

جدول رقم 36: يبين أسباب عدم التزام جميع العمال بالزى الرسمي داخل المؤسسة.

الفئات المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		40	58.8	20	36.4	10	37	70	46.7
لا	عدم وجود رقابة دائمة	20	29.4	27	49.1	10	37	57	38
	عدم توفير الزى الرسمي للعمل	8	11.8	8	14.5	7	26	23	15.3
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.000	فرضية دالة عند 0.05

يوضح لنا الجدول أن معظم المبحوثين صرحوا لنا بأن عمال المؤسسة لا يلتزمون بالزى الرسمي داخل المؤسسة وذلك لعدم وجود رقابة دائمة وتندعم هذه النسبة بحوالي

38% و التي تتوزع على 49.1 % من أعوان التحكم و 37% من أعوان التنفيذ و 29.4 % من الإطارات، أما نسبة 15.3% تمثل المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن سبب عدم التزام العمال بالزى الرسمي داخل المؤسسة عدم توفير الزى الرسمي داخل المؤسسة و التي تتوزع على 26% من عمال التنفيذ و 14.5% من عمال التحكم و 11.8% من الإطارات، أما النسبة المتبقية 46.7% فهي تمثل المبحوثين الذين يصرحون بالالتزام العمال بالزى الرسمي داخل المدرسة وتتدعم هذه النسبة بحوالي 58.8% من الإطارات و 37% من أعوان التنفيذ و 36.4% من أعوان التحكم.

الاختبار دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.000، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق بين أيباب عدم التزام جميع العمال بالزى الرسمي .

الاختبار دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة 0.000، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في أسباب عدم الالتزام بالزى الرسمي.

ومن خلال النتائج الإحصائية نلاحظ أن استجابات المبحوثين تنقسم بين المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك التزام بالزى الرسمي للعمل الذي للعمل و الذي يدل على حفظهم للنظام الداخلي للمدرسة مع تمسكهم بالثقافة التنظيمية للمدرسة، إضافة إلى الابتعاد عن مخاطر العمل خاصة لدى أعوان التنفيذ، فالمسؤولين هنا يغرسون الانضباط و الجدية في العمل و الحماس في أداء الواجب المهني لأن الزى الرسمي للعمل هو صورة لشخصية العامل ومدى دافعيته للعمل، أما بقية المبحوثين فهم لا يلتزمون بالزى الرسمي ويرجعون أسباب ذلك عدم وجود رقابة داخلية من قبل المسؤولين ومن هنا عدم وجود قوانين عقابية رادعة للعمال الذين لا يلتزمون به، و السبب الثاني هو عدم توفر الزى الرسمي للعمل و الذي يعد من المستلزمات المهنية الضرورية في مثل هذه المدرسة و طابع الخدمات المقدمة

جدول رقم 37: يبين محافظة جميع العمال على نظافة المؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	لا	28	41.2	32	58.2	9	33.3	69	46
	نعم	12	17.6	0	0	4	14.8	16	10.7
إناث	لا	12	17.6	14	25.4	9	33.3	35	23.3
	نعم	16	23.5	9	16.36	5	18.5	30	20
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
11.904	2	0.003	فرضية دالة عند 0.05
2.431	2	0.297	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين محافظة جميع العمال على نظافة المؤسسة ان 46% من المبحوثين ذكور بعدم محافظة جميع العمال على نظافة المؤسسة وتتنوع هذه

النسبة على 58.2% من أعوان التحكم و 41.2% من الإطارات و 33.3% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية 10.7% من الذكور صرحوا بمحافظة جميع العمال بنظافة المؤسسة وتتوزع هذه الأخيرة على 17.6% من الإطارات و 14.8% من أعوان التنفيذ، في حين نجد 23.3% من المبحوثين إناث صرحوا لنا بعدم محافظة جميع العمال بنظافة المؤسسة وتتدعم هذه النسبة بنسبة 33.3% من أعوان التنفيذ و 25.4% من أعوان التحكم و 17.6% من الإطارات، أما النسبة المتبقية 20% من الإناث صرحوا لنا بمحافظة جميع العمال بنظافة المدرسة و تتدعم هذه النسبة بنسبة 23.5% من الإطارات و 18.5% من أعوان التنفيذ و 16.36% من أعوان التحكم.

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.297، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين الجنسين.

وفي الأخير نستنتج أن أغلبية العمال من جميع الفئات المهنية سواء كانوا ذكور أو إناث لا يحافظون على نظافة المدرسة خاصة أعوان التنفيذ و أعوان التحكم وهذا حسب الإحصائيات السابقة والذي يرجع بدوره إلى طبيعة عملهم مع عدم وجود مراقبة وتحسين من قبل المسؤولين على ضرورة الحفاظ على النظافة هذا ما يعطي طابع جيد للمدرسة، والنظافة هنا متعلقة بنظافة المكان و اللباس وحتى الوسائل المستعملة ما يتيح الدقة في العمل و سرعته مع سلامة الوقوع في حوادث العمل، هذا ما يكسب رضا المواطن.

جدول رقم 38: يبين التزام العمال بالقوانين التنظيمية أثناء أدائهم للعمل.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	46	67.6	50	90.9	20	74.1	116	77.3
نعم	22	32.3	5	9.1	7	25.9	34	22.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.027	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معظم المبحوثين صرحوا لنا بعدم التزام العمال بالقوانين التنظيمية أثناء أدائهم للعمل وتتدعم هذه النسبة بنسبة 77.3 % من المبحوثين وتتوزع على 90.9 % من أعوان التحكم و 74.1 % من أعوان التنفيذ و 67.6 % من الإطارات، أما النسبة المتبقية 22.7 % من المبحوثين يصرحون بالالتزام بالعمال بالقوانين التنظيمية أثناء أدائهم للعمل وتتوزع على 32.3 % من الإطارات و 25.9 % من أعوان التنفيذ و 9.1 % من أعوان التحكم.

الاختبار دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.027، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق بين التزام العمال بالقوانين التنظيمية.

هذا ما يدل على أن جميع العمال باختلاف مستوياتهم المهنية وجنسهم فهم لا يلتزمون بالقوانين التنظيمية أثناء أدائهم للعمل بالرغم من أنهم على دراية لهذه القوانين

ومضامينها ، وبالتالي فكل عامل يعمل كما يحلو له وما يجده مناسباً له قبل المؤسسة ويتجسد هذا في (وقت الحضور للعمل وإنهاء العمل، الغيابات، دقة العمل، السرعة في العمل، المحافظة على وسائل المدرسة، المحافظة على النظافة، الالتزام بالزي الرسمي للعمل) فيكون العمل روتيني دون فعالية والسبب في ذلك يرجع للمسؤولين بالدرجة الأولى ثم العمال بالدرجة الثانية.

جدول رقم 39: يبين الإجراءات العقابية التي تضعها المؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الطرد من العمل	4	5.9	5	9.1	9	33.3	18	12
التحذير و التوبيخ	64	94.1	50	90.9	18	66.7	132	88
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Square	2	0.366	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون أن الإجراءات العقابية التي تضعها المؤسسة التحذير و التوبيخ و تندعم هذه النسبة بنسبة 88 % وتتوزع على 94.1% من الإطارات و 90.9% من أعوان التحكم و 66.7% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية 12% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن الإجراءات العقابية التي تضعها

المؤسسة الطرد من العمل وتتنوع هذه الأخيرة على 33.3% من أعوان التنفيذ و 9.1% من أعوان التحكم و 5.9% من الإطارات.

الاختبار غير دال إحصائيا ، لان مستوى الدلالة 0.366، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين الإجراءات العقابية التي تضعها المؤسسة.

وبهذا نتوصل إلى أن الإجراءات العقابية التي تضعها المدرسة التقنية سونلغاز تقتصر أغلبها على التحذير و التوبيخ دون الطرد من العمل، هذا ما يدل على تمادي العمال في أخطائهم المهنية مع خروجهم عن القوانين المعمول بها داخل المؤسسة، فالتحذير و التوبيخ لا تعد سياسة ردعية خاصة لبعض الأخطاء كالاختلاس والغياب المتكرر دون مبرر، عدم الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، إفشاء سر المهنة..... الخ

فالمسؤولون هنا لا يطبقون القوانين الردعية كما هو منصوص عنها في قانون العمل، لأنه حسب الملاحظات الميدانية هناك مصالح شخصية بين معظم عمال المؤسسة بمختلف أصنافهم.

جدول رقم 40: يبين أسباب عدم اهتمام جميع العمال بالسلامة المهنية داخل المؤسسة.

الإجابة		الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
نعم				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
				24	35.3	15	27.3	9	33.3	48	32
لا	مؤسستك لا توفر الملابس و الأدوات الوقائية أثناء العمل			10	14.7	10	18.2	8	29.6	28	18.7
	عدم وجود أيام تحسيسية عن حوادث العمل التي تنتج أثناء العمل			34	50	30	54.5	10	37	74	49.3
المجموع				68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.026	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معظم المبحوثين يصرحون بعدم اهتمام جميع العمال بالسلامة

المهنية أثناء أداء العمل و من أسباب ذلك عدم وجود أيام تحسيسية عن حوادث العمل التي تتجزأ أثناء العمل و تدعم هذه النسبة بنسبة 49.3% من المبحوثين الذين يؤكدون ذلك، وتتوزع على 54.5% من أعوان التحكم و 50% من الإطارات و 37% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية 18.7% تمثل المبحوثين الذين يؤكدون أن سبب عدم اهتمام جميع العمال بالسلامة المهنية يرجع إلى أن المؤسسة لا توفر الملابس و الأدوات الوقائية أثناء العمل وتتوزع هذه النسبة على 29.6% من أعوان التنفيذ و 18.2% من أعوان التحكم و 14.7% من الإطارات، في حين نجد 32% من المبحوثين يصرحون بأن جميع العمال يهتمون بالسلامة المهنية داخل المؤسسة وتتوزع على 35.3% من الإطارات و 33.3% من أعوان التنفيذ و 27.3% من أعوان التحكم.

الاختبار دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.026، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق بين أسباب عدم اهتمام العمال بالسلامة المهنية.

وفي الأخير نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأنه لا توجد سلامة مهنية داخل المدرسة التقنية سونلغاز من خلال عدم وجود أيام تحسيسية عن حوادث العمل التي تتجزأ أثناء العمل، هذا ما يدل على عدم وجود ثقافة توعوية و لغة اتصال و حوار بين المختصين و العمال عن المخاطر التي يمكن أن تتجزأ عن العمل و كيفية الوقاية منها.

جدول رقم 41: يبين صداقات العمال داخل العمل والهدف من تكوين تلك الصداقات.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		0	0	0	0	0	0	0	0
نعم	تبادل المعارف و الخبرات	20	29.4	22	40	14	51.8	56	37.3
	فهم حقوق وواجبات العمل	24	35.3	10	18.2	13	48.1	47	31.3
	تكوين علاقات غير رسمية أثناء العمل	24	35.3	23	42	0	0	47	31.3
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يبين صداقات العمال داخل العمل أن كل المبحوثين يؤكدون بوجود صداقات داخل العمل وتتدعم هذه النسبة بنسبة 100% و الهدف من تكوين تلك الصداقات نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين يؤكدون تبادل المعارف و

الخبرات وتتنوع هذه النسبة على 51.8% من أعوان التنفيذ و 40% من أعوان التحكم و 29.4% من الإطارات، تليها نسبة 31.3% من المبحوثين الذين يصرحون الهدف من تكوين تلك الصداقات فهم حقوق وواجبات العمل وتتنوع على 48.1% من أعوان التنفيذ و 35.3% من الإطارات و 18.2% من أعوان التحكم، في حين نجد نفس النسبة من المبحوثين 31.3% يصرحون بتكوين علاقات غير رسمية أثناء العمل وتتنوع هذه الأخيرة على 42% من أعوان التحكم و 35.3% من الإطارات في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ. ومن خلال تصريحات جميع عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف أصنافهم صرحوا بأنهم يكونون صداقات داخل المؤسسة وطابع هذه الصداقات هو ايجابي داخل بيئة العمل الذي ساعد على تكوين علاقات غير رسمية أثناء العمل من خلال تشكيل نقابة عمالية تناهض بحقوق العمال وتسهر على المحافظة على استقراره داخل المؤسسة، إضافة الى فهم حقوق العمل أي واجبات المؤسسة اتجاههم من معرفة الحوافز الممنوحة داخل المؤسسة وفهم واجباتهم ودورهم في المنصب الذي يشغلونه داخل المؤسسة، هذا ما يدل على عدم وجود تقصير في العمل كما يسود الاستقرار و الانضباط داخل مكان العمل، وقد سمحت هذه الصداقات على زيادة الخبرة و اكتساب المعرفة بين العمال في إطار تبادل المعارف فلا يكون هناك ملل و إكراه للعمل بل تحفيز ورغبة في العمل بأحسن كيفية، وهذا ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" على أن جو العمل الذي تسوده صداقات يكون أكثر دافع و حافز للعامل من أجل العمل مع إتقانه.

جدول رقم 42: يبين نوع الصداقات التي كونها العمال من خلال العمل داخل المؤسسة.

الإجابة	الفئة المهنية	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
من نفس مستواك المعرفي		32	47	28	50.9	10	37	70	46.7
من نفس رتبتك المهنية		24	35.3	9	16.4	10	37	43	28.7
من نفس منطقتك		12	17.6	18	32.7	7	25.9	37	24.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar 4.456	2	0.108	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين يصرحون أن الصداقات التي كونتها في العمل هي من نفس المستوى المعرفي و تتدعم هذه النسبة بنسبة 46.7 % من المبحوثين الذين يؤكدون ذلك وتتوزع على 50.9 % من أعوان التحكم و 47 % من الإطارات و 37 % من أعوان التنفيذ ، تليها 28.7 % وهي تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن الصداقات التي كونتها في العمل من نفس الرتبة المهنية وتتوزع على 37 % من أعوان التنفيذ و 35.3 % من الإطارات و 16.4 % من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية و هي

أضعف نسبة 24.7 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن الصداقات التي كونتها في العمل من نفس المنطقة وتتوزع على 32.7 % من أعوان التحكم و 25.9 % من أعوان التنفيذ و 17.6 % من الإطارات.

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.108، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين الصداقات التي كونها العمال داخل المؤسسة.

وفي الأخير نجد أن أغلب تصريحات العمال تقصير على أن الصداقات تكون من نفس المستوى المعرفي و هذا ما لاحظناه ميدانيا لأنها تساعد على تبادل المعارف و الخبرات بكل سهولة، كما أن لغة الحوار تكون مفهومة من كلا الطرفين و بهذا يكون المستوى المعرفي أكبر نقطة التقاء بين العمال داخل مكان العمل.

جدول رقم 43: يبين الاحترام و أسباب التعامل باحترام من طرف العمال بالمؤسسة.

الإجابة / الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		10	14.70	5	9.09	4	14.81	19	12.66
نعم	يزيد من انضباطك في العمل	30	44.11	20	36.36	10	37.03	60	40
	زيادة ثققتك بنفسك و المحيطين من حولك	10	14.70	15	27.27	5	18.51	30	20
	يشجعك على زيادة تحسن أدائك	8	11.76	10	18.18	5	18.51	23	15.33
	تشارك مع زملائك	10	14.70	5	9.09	3	11.11	18	12.00
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يبين التعامل و أسباب التعامل باحترام بين العمال بالمؤسسة أن معظم المبحوثين يؤكدون بأن التعامل باحترام من طرف العمال بالمؤسسة يزيد من الانضباط في العمل وتدعم هذه النسبة بنسبة 40% و تتوزع على 44.11% من الإطارات و 37.03% من أعوان التنفيذ و 36.36% من أعوان التحكم تليها نسبة 20 % تمثل المبحوثين الذين يؤكدون أن من أسباب التعامل باحترام بين العمال زيادة الثقة بالنفس و المحيطين من حولك و تتوزع هذه الأخيرة على 27.27% من أعوان التحكم و 18.51% من أعوان التنفيذ و 14.70% من الإطارات، تليها نسبة 15.33% تمثل المبحوثين الذين يصرحون يشجعك على تحسين الأداء و تتوزع على 18.51% من أعوان التنفيذ

و 18.18% من أعوان التحكم و 11.76% من الإطارات ، أما النسبة المتبقية 12% وهي أضعف نسبة تمثل المبحوثين الذين يصرحون ب تشترك مع زملائك و تتوزع هذه الأخيرة على 14.70% من الإطارات و 11.11% من أعوان التنفيذ و 9.09% من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية 19% من المبحوثين يصرحون بعدم وجود احترام بين عمال المؤسسة حيث تتوزع هذه الأخيرة على 14.81 من أعوان التنفيذ و 14.70 من الإطارات و 9.09 من أعوان التحكم .

ومن هنا نستنتج أن هناك علاقة احترام بين عمال المؤسسة، هذا ما يساعد على الانضباط في المؤسسة، فالاحترام يظهر جليا في السلوك وعلاقة المعاملة ولغة التواصل والحوار وحتى هيئة العامل، هذا ما يخلق جو من التفاهم بعيد عن المشاكل و المناوشات بينهم، فحسب ملاحظاتنا الميدانية وجدنا أن كل عامل في منصبه يحترم المهام المخول له، همه الوحيد هو تأدية مهامه والحصول على أجره دون الوقوع في أي مشكل بين عامل

آخر وإذا وقع أي عامل في مشكل ما سواء كان مهني أو حتى شخصي يتم حله بين زملائه الأقرب له، هذا دليل على مدى وطاردة العلاقة الموجودة بين العمال، فهماك ثقة في النفس والمحيطين به، فهذا المناخ يزيد من تعلق العامل بمهنته لان اغلب العمال حسب مقابلاتنا الميدانية معهم صرحوا بأنهم يحبون وظيفتهم ولا يريدون تغييرها.

جدول رقم 44: يبين الحلول المقترحة أثناء الوقوع في المشاكل.

الإجابة / الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	تقوم بحلها بنفسك	12	17.6	13	23.6	0	0	25	16.7
	تشارك مع زملائك	28	41.2	19	34.5	13	48.1	60	40
إناث	تقوم بحلها بنفسك	8	11.8	0	0	5	18.5	13	8.7
	تشارك مع زملائك	20	29.4	23	41.8	9	33.3	52	34.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين الحلول المقترحة أثناء الوقوع في مشاكل أن معظم المبحوثين يصرحون أن في حالة الوقوع في مشاكل تشترك مع الزملاء وتتدعم هذه النسبة بنسبة 40 % من الذكور وتتنوع على 48.1 % من أعوان التنفيذ و 41.2 % من الإطارات و 34.5 % من أعوان التحكم، تليها 34.7 % من المبحوثين إناث يصرحون أن في حالة الوقوع في مشاكل تشترك مع الزملاء وتتنوع على 41.8 % من أعوان التحكم و 33.3 % من أعوان التنفيذ و 29.4 % من الإطارات، في حين نجد 16.7 % من المبحوثين ذكور يصرحون أن في حالة الوقوع في مشاكل تقوم بحلها بنفسك وتتنوع على 23.6 % من أعوان التحكم 17.6 % من الإطارات في حين تنعدم في فئة أعوان التنفيذ، أما أضعف نسبة في هذا الجدول 8.7 % تمثل المبحوثين إناث الذين يصرحون أن أثناء الوقوع في مشاكل تقوم بحلها بنفسك وتتنوع على 18.5 % من أعوان التنفيذ و 11.8 % من الإطارات في حين تنعدم في فئة أعوان التحكم.

وبهذا فإن أغلبية عمال سونلغاز ومن كلا الجنسين يعتبرون أن أي مشكل يقعون فيه يتم حله جماعيا بين الزملاء، وهذا ما يؤكد أن هناك علاقات متينة داخل المؤسسة التي تجمعها روح التعاون وتسودها الثقة المتبادلة فهي بعيدة عن الأنانية و الغيرة و الاحتكار و الذي ساعد على ذلك هو الاتصال الجيد المبني على التفاهم وطابع المسؤولين الغير تسلطي، احتكاري الذي أتاح فرصة التعاون لأنه سوف يحسن أداء المؤسسة و يرضي العامل و المواطن.

جدول رقم 45: يبين خلفيات المنافسة بين العمال على الأداء الجيد داخل المؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		0	0	0	0	0	0	0	0
نعم	تقديم مكافئات مادية للعامل الكفاء	12	17.6	5	9.1	3	11.1	20	13.3
	ترقية العامل الذي يظهر مهارة في الأداء	32	47	20	36.4	14	51.8	66	44
	فرض الوجود و الاحترام للعامل المتوفق في الانجاز	24	35.3	30	54.5	10	37	64	42.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن كل المبحوثين يصرحون بأنه يوجد منافسة بين العمال على الأداء الجيد و خلفيات هذه المنافسة تتمثل في ترقية العامل الذي يظهر مهارة في الأداء وتصرح بها 44% من فئة المبحوثين وتتنوع هذه النسبة على 51.8 % من أعوان التنفيذ و 47% من الإطارات و 36.4% من أعوان التحكم تليها نسبة 42.7 % من

المبحوثين يصرحون بأن خلفيات المنافسة تتمثل في فرض و الوجود و الاحترام للعامل المتوفق في الانجاز وتتنوع هذه النسبة على 54.5% من أعوان التحكم و 37% من أعوان التنفيذ و 35.3% من الإطارات، أما أضعف نسبة في الجدول 13.3% من المبحوثين يصرحون بأن خلفيات المنافسة تتمثل في تقديم مكافئات مادية للعامل الكفاء وتتنوع على 17.6% من الإطارات و 11.1% من أعوان التنفيذ و 9.1% من أعوان التحكم .

ومن هنا نستنتج أن هناك منافسة بين العمال على الأداء الجيد داخل المؤسسة، وهذا لترقية العامل الذي يظهر مهارة في الأداء لأن الترقية تجمع بين التحفيز المادي من زيادة في الأجر و المنح و المعنوي و الذي يظهر في الاحترام الذي يتلقاه العامل من خلال ترقيته في منصبه، وحسب مقابلاتنا لاحظنا أن مؤسسة سونلغاز تتبع سلم الترقية بين العمال الذي يكون حسب كفاءة وجدية العامل.

جدول رقم 46: يبين المهام التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة تتناسب مع مؤهلاتهم المعرفية.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
متوسط	لا	0	0	0	0	0	0	0	0
	نعم	0	0	0	0	5	18.5	5	3.3
ثانوي	لا	0	0	10	18.2	5	18.5	15	10
	نعم	8	11.8	28	50.9	13	48.1	49	32.7
جامعي	لا	24	35.3	0	0	0	0	24	16
	نعم	36	52.9	17	30.9	4	14.8	57	38
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

من خلال الجدول الذي يبين المهام التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة أنها تتناسب مع المؤهلات المعرفية نلاحظ معظم المبحوثين ذو مستوى جامعي يصرحون أن المهام التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة تتناسب مع المؤهلات المعرفية وتتدعم بحوالي 38% وتتنوع على 52.9% من الإطارات و 30.9% من أعوان التحكم و 14.8% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 32.7% من المبحوثين ذو مستوى ثانوي يصرحون بأن المهام التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة تتناسب مع المؤهلات المعرفية وتتنوع على 50.9% من أعوان التحكم و 48.1% من أعوان التنفيذ و 11.8% من الإطارات، تليها أضعف نسبة في الجدول 3.3% تمثل المبحوثين ذو مستوى متوسط يصرحون أن المهام التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة تتناسب مع المؤهلات المعرفية وتتنوع على 18.5% من أعوان التنفيذ في حين تتعدم في فئتي الإطارات و أعوان التحكم.

وبهذا نتوصل في الأخير إلى أن أغلب العمال خاصة الإطارات و أعوان التحكم من مستوى جامعي و ثانوي يصرحون بأن المناصب التي يشغلونها و المهام التي يقومون بها تتناسب مع مؤهلاتهم المعرفية و مستواهم الدراسي، وبهذا فمؤسسة سونلغاز و على رأسها المسؤولين أثناء توظيفهم و مقابلات الاختبار التي يقومون بها يعتمدون بالدرجة الأولى على المؤهل العلمي للشخص المبني على الشفافية و الموضوعية للانتقاء، كما أن المهام المقدمة لهم تسمح من أداء العمل بكل سهولة و جدية و حب وراحة، كل ذلك يساعد على تقديم أداء جيد و مرضي للعامل و المسئول و المواطن.

جدول رقم 47: يبين النتائج المتوقعة في حالة عدم اطلاع العمال على جدول عملهم قبل بداية مهامهم داخل المؤسسة.

الفئة المهنية / الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		40	58.8	40	72.7	27	100	107	71.3
لا	إهدار وقتك أثناء العمل	4	5.9	5	9.1	0	0	9	6
	عدم إتمام العمل في وقته المحدد	10	14.7	5	9.1	0	0	15	10
	إتمام العمل بدون إتقانه	14	20.6	5	9.1	0	0	19	12.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.265	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون باطلاع العمال على جدول عملهم قبل بداية مهامهم داخل المؤسسة وتدعم هذه النسبة بحوالي 71.3 % وتتنوع على 100 % من فئة أعوان التنفيذ و 72.7 % من أعوان التحكم و 58.8 % من الإطارات أما النسبة المتبقية 6 % من المبحوثين تؤكد عدم اطلاع العمال على جدول عملهم قبل بداية مهامهم داخل المؤسسة و النتائج المتوقعة من ذلك نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين

تصرح بإتمام العمل بدون إتقانه وتتدعم هذه النسبة بحوالي 12.7 % وتتنوع على 20.6 % من الإطارات و 9.1% من أعوان التحكم في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ ،تليها نسبة 10% من المبحوثين تصرح بعدم إتمام العمل بدون إتقانه وتتنوع على 14.7 % من الإطارات و 9.1% من أعوان التحكم في حين تتعدم في فئة اعو التنفيذ ،أما أضعف نسبة في الجدول 6% وهي تمل المبحوثين الذين يصرحون بإهدار الوقت أثناء العمل وتتنوع على 9.1% من أعوان التحكم و 5.9% من الإطارات في حين تتعدم في فئة أعوان التنفيذ .

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.265، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين النتائج المتوقعة في حالة عدم اطلاع العمال على جدول عملهم.

و بالتالي فأغلب العمال ومن مختلف المستويات يطلعون على جدول عملهم قبل بداية مهامهم هذا ما يدل أن هناك وعي لدى العمال و ثقافة تنظيمية متبعة من قبل المؤسسة تسمح من إتمام العمل بإتقان و في وقته المحدد لكي لا تتراكم الأعمال وتكون قلة في الإنتاج،فمؤسسة سونلغاز و من قبل مسؤوليها صارمين على تقديم الأفضل للمواطن و الذي يتحقق إلا من خلال الثقافة التنظيمية المبنية على نشر سياسة الإعلام و الاتصال الجيد و التوعية بين العمال للوصول إلى الهدف المبتغى.

جدول رقم 48: يبين الإجراءات العقابية في حالة تأخر العمال عن العمل داخل المؤسسة مع نوع تلك العقوبة .

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		0	0	0	0	0	0	0	0
نعم	التوقيف عن العمل في حالة التأخر	0	0	5	9.1	4	14.8	9	6
	الخصم من المنح	64	94.1	35	63.6	20	74.1	119	79.3
	الإحالة من منصب العمل	4	5.9	15	27.3	3	11.1	22	14.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

من خلال الجدول الذي يبين الإجراءات العقابية في حالة التأخر عن العمل أن كل المبحوثين يؤكدون حالة التأخر عن العمل و في حالة التأخر عن العمل هناك إجراءات عقابية ،نلاحظ نسبة كبيرة من المبحوثين يؤكدون الخصم من المنح وتدعم هذه النسبة بحوالي 79.3% وتوزع على 94.1% من الإطارات و 74.1% من أعوان التنفيذ و 63.6% من أعوان التحكم، تليها نسبة 14.7% من المبحوثين يصرحون بالإحالة من منصب العمل وتوزع على 27.3% من أعوان التحكم و 11.1% من أعوان التنفيذ و 5.9% من الإطارات، أما النسبة المتبقية و هي أضعف نسبة 6% تمثل المبحوثين الذين يصرحون

بالتوقيف عن العمل في حالة التأخر وتتوزع هذه النسبة على 14.8 % من أعوان التنفيذ و 9.1 % من أعوان التحكم في حين تتعدم في فئة الإطارات.

ومن هنا نستنتج بان هناك إجراءات عقابية في حالة تأخر أي عامل عن العمل مهما كان صنفه، وهذا دليل على أن الإدارة على دراية بكل تصرفات العمال و بكل التجاوزات و الاخلالات بالنظام الداخلي للمؤسسة و مدى الانقياد به و العمل وفقه و تطبيق العقوبات يعتبر صرامة التسيير وفرض النظام على جميع العمال دون وجود محسوبية و اللامساواة بين العمال، فهي تطبق التعاليم القانونية حسب تجاوزات صاحبها، وأهم عقوبة تطبقها حسب تصريحات العمال هو الخصم من المنح لأن العامل لا يردعه أي شيء إلا إذا تم معاقبته ماديا لأن الجانب المادي هو أساس العمل داخل المؤسسة و هذا حسب تصريحات عمال المؤسسة.

جدول رقم 49: يبين في حالة غياب العمال عن العمل يتولى شخص آخر المنصب.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	لا	4	5.9	4	7.3	0	0	8	5.3
	نعم	36	52.9	28	50.9	13	48.1	77	51.3
إناث	لا	0	0	5	9.1	0	0	5	3.3
	نعم	28	41.2	18	32.7	14	51.8	60	40
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون أنه في حالة غياب العمال عن العمل يوجد شخص يتولى المنصب وتتدعم هذه النسبة بحوالي

51.3% من المبحوثين ذكور وتتنوع على 52.9 % من الإطارات و 50.9 % من أعوان التحكم و 48.1 % من أعوان التنفيذ تليها نسبة 40% من المبحوثين إناث يصرحون بوجود شخص يتولى المنصب في حالة غياب العمال عن العمل وتتنوع على 51.8 % من أعوان التنفيذ و 41.2 % من الإطارات و 32.7 % من أعوان التحكم، تليها 5.3 % من المبحوثين يصرحون بعدم وجود شخص يتولى المنصب في حالة غياب العمال عن العمل وتتنوع على 7.3 % من أعوان التحكم و 5.9 % من الإطارات في حين تنعدم في فئة أعوان التنفيذ، أما أضعف نسبة في الجدول 3.3 % تمثل المبحوثين إناث يصرحون بعدم وجود شخص يتولى المنصب في حالة غياب العمال عن العمل وتتنوع هذه الأخيرة على 9.1 % من أعوان التحكم في حين تنعدم في فئتي الإطارات و أعوان التنفيذ.

نستنتج بعد القراءة الإحصائية أن غياب أي عامل عن العمل يتم استبداله بشخص آخر في منصبه، وهذا حسب ما أكدته أغلبية العمال من كلا الجنسين ومن كلا الأصناف، وباعتبار قطاع سونلغاز قطاع هام لا يمكن أن يتوقف عن تقديم خدماته فإن إدارته وعلى رأسها المسؤولين قد وضعوا احتياطاتهم مسبقا في مثل حالات التغيب عن العمل، هذا ما يحافظ على الاستمرارية و الاستقرار داخل ميدان العمل، كما ان هذا يدل على أن المسؤولين بمؤسسة سونلغاز على دراية و متابعة لكل ما يحدث بالمؤسسة ما يسمح بفرض النظام و الانضباط بين العمال و يكون العمل وفق النظام الداخلي للمؤسسة.

جدول رقم 50: يبين رأي العمال في الساعات المخصصة لأداء مهامهم داخل المؤسسة.

الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
الإجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تناسب قدراتك الجسمية و العقلية		20	29.4	30	54.5	10	37	60	40
تسمح لك بإتمام عملك		14	20.6	5	9.1	12	44.4	31	20.7
توقيت مكثف يؤثر على صحتك الجسمية و العقلية		8	11.8	0	0	0	0	8	5.33
لا يساعدك على الإبداع و التفكير في أفكار جديدة للعمل		14	20.6	10	18.2	5	18.5	29	19.3
لا يسمح بمراجعة أعمالك		12	17.6	10	18.2	0	0	22	0
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.000	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين الساعات المخصصة لأداء مهام العمال أن معظم المبحوثين يؤكدون بأن الساعات المخصصة لأداء مهام العمال تتناسب القدرات الجسمية و العقلية وتتدعم هذه النسبة بحوالي 58 % وتتنوع على 81.5 % من أعوان التنفيذ و 67.3 % من أعوان التحكم و 41.2 % من الإطارات، أما النسبة المتبقية 42 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن الساعات المخصصة لأداء مهام العمال لا تتناسب القدرات العقلية و الجسمية وتتنوع هذه النسبة على 58.8 % من الإطارات و 32.7 % من أعوان التحكم و 18.5 % من أعوان التنفيذ.

الاختبار دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.000، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق بين رأي العمال في الساعات المخصصة لأداء مهامهم داخل المؤسسة. وبهذا نتوصل من خلال تصريحات أغلبية المبحوثين الذين يعتبرون ساعات العمل المخصصة لأداء مهامهم داخل المؤسسة تتناسب قدراتهم الجسمية و العقلية وبالتالي فهم راضين عن المنصب الذي يشغلونه و المهام المقدمة لهم من خلاله، فحسب المقابلات التي قمنا بها فإن المؤسسة قبل توظيف أي عامل تأخذ بعين الاعتبار قدراته الجسمية و العقلية و بعد ذلك تحدد مدى تناسبه مع المنصب و الهدف من وراء ذلك هو عدم الوقوع في الأخطاء المهنية بل يزيد من دقة العمل وحسن تقديمه، بل يسمح من خلق أفكار جديدة ويزيد من روح الإبداع و المنافسة البناءة بين العمال.

جدول رقم 51: يبين الإجراءات المتخذة في حالة عدم إتمام العمال لمهامهم.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
زيادة وقت إضافي	40	58.8	36	65.4	22	81.5	98	65.3
إتمام عملك في البيت	16	23.5	14	25.4	0	0	30	20
تؤجل عملك إلى وقت آخر	12	17.6	5	9.1	5	18.5	22	14.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar 10.011	4	0.040	فرضية دالة عند 0.05

من خلال معطيات الجدول الذي يبين الإجراءات المتخذة في حالة عدم إتمام العمال لمهامهم أن أغلب المبحوثين يصرحون بزيادة وقت إضافي وتتدعم بحوالي 65.3 % وتتنوع على 81.5 % من أعوان التنفيذ و 65.4 % من أعوان التحكم و 58.8 % من الإطارات، تليها نسبة 20 % من المبحوثين الذين يصرحون بإتمام العمل في البيت وتتنوع على 25.4 % من أعوان التحكم و 23.5 % من الإطارات، أما أضعف نسبة في الجدول 14.7 % تمثل

المبحوثين الذين يصرحون بتأجيل العمل إلى وقت آخر وتتنوع على 18.5% من أعوان التنفيذ و 17.6% من الإطارات و 9.1% من أعوان التحكم.

الاختبار دال إحصائياً ،لأن مستوى الدلالة 0.040، أي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق بين الإجراءات المتخذة في حالة عدم إتمام العمال لمهامهم.

وبهذا نستنتج أن المؤسسة في حالة عدم إتمام عمالها لمهامهم في الوقت المناسب تعمل على زيادة وقت إضافي وهذا حسب تصريحات أغلبية العمال، والذي يعتبر أحسن إجراء يسمح لها من الانضباط في العمل، ودليل على عدم تهاونها ولا مبالاتها للأوضاع التي تحصل بالمؤسسة لأن همها الوحيد هو تقديم أحسن الخدمات لزيائنها ويكون في الوقت المناسب، وهذا ما لاحظناه داخل المدرسة التقنية سونلغاز بعدم كثرة شكاوي المواطنين لانقطاع الكهرباء أو الغاز إلا في بعض الحالات مع وجود إمدادات جديدة لمناطق نائية ما لقي قبول واستحسان مواطنيها.

وحسب بعض المقابلات مع بعض المرؤوسين صرحوا بأن هذا الوقت الإضافي يكون خاصة في العطل و الأعياد لكي لا تكون هناك انقطاع للخدمات المقدمة.

جدول رقم 52: يبين أسباب عدم المساواة و العدالة في تقسيم وقت العمل بين جميع العمال.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		32	47	25	45.4	9	33.3	66	44
لا	تكثيف مهام العمال على حساب عمال آخرين	10	14.7	10	18.2	9	33.3	29	19.3
	عدم وجود مساواة في تقديم العطل بين جميع العمال	26	38.2	20	36.4	9	33.3	55	36.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.476	فرضية غير دالة عند 0.05

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يصرحون بعدم المساواة و العدالة في تقسيم وقت العمل بين جميع العمال ومن أسباب عدم المساواة والعدالة نلاحظ نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بعدم وجود مساواة في تقديم العطل بين جميع العمال وتتدعم هذه النسبة بحوالي 38.2% من الإطارات و 36.4% من أعوان التحكم و 33.3% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 19.3% من المبحوثين يصرحون بتكثيف مهام العمال على حساب عمال آخرين و تتوزع هذه النسبة على 33.3% من أعوان التنفيذ و 18.2% من أعوان التحكم و 14.7% من الإطارات، أما النسبة المتبقية 44% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بوجود مساواة وعدالة في تقسيم وقت العمل بين جميع العمال وتتوزع هذه الأخيرة على 47% من الإطارات و 45.4% من أعوان التحكم و 33.3% من أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.476، أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين أسباب عدم المساواة والعدالة في تقسيم وقت العمل بين جميع العمال. ومن هنا نتوصل إلى أنه لا توجد مساواة و عدالة بين العمال في تقسيم وقت العمل و هذا حسب تصريحات معظم المبحوثين خاصة أثناء تقديم العطل، هذا ما لقي عدم قبوا بعض العمال بسبب بعض القرارات التعسفية في حقهم، إضافة إلى تكثيف المهام على مجموعة من العمال على حساب أخرى، هذا ما دل على وجود ذاتية و محسوبية في طريقة التعامل مع العمال، هذا ما انعكس بالسلب على أدائهم من ناحية التهاون وعدم وجود انضباط واحترام لواجباتهم بسبب الملل ولنشوء الكراهية وحتى نظرة العداوة بين العمال.

جدول رقم 53: يبين ردة فعل العمال في حالة عدم وجود مساواة في تقسيم المهام بين العمال.

الفئة المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إهمال العمل	8	11.8	12	38.2	9	33.3	38	25.3
عدم الحضور في الوقت الرسمي	22	32.3	7	12.7	9	33.3	38	25.3
الغياب عن العمل دون أي ظرف	0	0	0	0	0	0	0	0
الخروج من العمل قبل الوقت الرسمي	83	55.9	27	49.1	9	33.3	74	49.3
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

من خلال ملاحظتنا للجدول الذي يبين ردة فعل العمال في حالة عدم وجود مساواة في تقسيم المهام بين العمال أن نسبة كبيرة من المبحوثين يؤكدون الخروج من العمل قبل الوقت الرسمي وتتدعم هذه النسبة بحوالي 49.3% وتتنوع على 55.9% من الإطارات و 49.1% من أعوان التحكم و 33.3% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 25.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بعدم الحضور في الوقت الرسمي وتتنوع على 33.3% من أعوان التنفيذ

و32.3% من الإطارات و12.7% من أعوان التحكم، في حين نجد 25.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بإهمال العمل وتتنوع هذه الأخيرة على 38.3% من أعوان التحكم و33.3% من أعوان التنفيذ و11.8% من الإطارات.

وبهذا نجد أن علاقات اللامساواة التي تتعامل بها الإدارة المسؤولة ولدت عدم التزام العمال بالنظام الداخلي المعمول به داخل المؤسسة خاصة المتعلق باحترام وقت الحضور الرسمي للعمل ووقت الخروج الرسمي عن العمل، لأن هناك تكثيف للمهام دون تقديم حافز لذلك هذا ما يؤدي إلى تدمير العمال من تلك السياسة التمييزية، إلا أن العامل لا يتقيد بذلك المهام و القوانين ويتقاعس عن أداء واجباته كاملة فيخلق فوضى و عدم استقرار للخدمات التي تؤديها المؤسسة لأن مسؤوليها لا يتعاملون بديمقراطية بل هناك سياسة تسلط فئة على حساب الأخرى.

جدول رقم 54: يبين النتائج المتوقعة في حالة زيادة وقت إضافي في العمل.

الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
الإجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	تقديم أجر إضافي عن الأجر الرسمي	16	23.5	22	40	8	29.6	46	30.7
	تعويضك بأيام العطل	16	23.5	0	0	0	0	16	10.7
	عدم المبالاة	8	11.8	10	18.2	5	18.5	23	15.3
إناث	تقديم أجر إضافي عن الأجر الرسمي	20	29.4	9	16.4	10	37	39	26
	تعويضك بأيام العطل	8	11.8	5	9.1	0	0	13	8.7
	عدم المبالاة	0	0	9	16.4	4	14.8	13	8.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين النتائج المتوقعة في حالة زيادة وقت إضافي في العمل أن أغلب المبحوثين ذكور يصرحون بتقديم أجر إضافي عن الوقت الرسمي وتتدعم هذه النسبة بحوالي 30.7% وتتوزع على 40% من أعوان التحكم و29.6% من أعوان التنفيذ و23.5% من الإطارات، تليها نسبة 26% تمثل المبحوثين إناث الذين يصرحون بتقديم أجر إضافي عن الأجر الرسمي وتتوزع هذه الأخيرة على 37% من أعوان التنفيذ و29.4% من الإطارات و16.4% من أعوان التحكم، تليها 15.3% من المبحوثين ذكور يصرحون بعدم المبالاة وتتوزع على 18.5% من أعوان التنفيذ و15.2% من أعوان التحكم و11.8% من الإطارات، أما أضعف نسبة في هذا الجدول 8.7% تمثل المبحوثين إناث الذين يصرحون بتعويضك بأيام العطل وتتوزع على 11.8% من الإطارات و9.1% من أعوان التحكم في حين تنعدم في فئة أعوان التنفيذ.

بعد القراءة الإحصائية نجد أن أغلب المبحوثين من كلا الجنسين يصرحون بأنه في حالة زيادة وقت إضافي في العمل تعتمد مؤسسو سونلغاز إلى تقديم أجر إضافي عن الأجر الرسمي، إلا أنه حسب تحليلنا للجدول السابقة وجدنا أن تلك الزيادة في الوقت لا تكون حسب رغبة العامل، و كما صرح بعض المبحوثين أن المؤسسة في بعض الحالات تكثف المهام دون زيادة الوقت و زيادة الأجر، هذا ما يؤدي بعضهم إلى عدم إتمامها في الوقت المناسب، كما نعلم أن معظم العمال وما يلقى قبولهم و مستحقاتهم هو زيادة الأجر، وبالتالي يعد هذا الأجراء صائب من قبل المسؤولين ويساعد على إتمام جميع المهام بدقة وبكل إتقان.

جدول رقم 55: يبين تقييم العمال في حالة تشجيع المؤسسة على المنافسة بينهم.

الإجابة / الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		24	35.3	15	27.3	5	18.5	44	29.3
نعم	تقديم علاوات	24	35.3	20	36.4	20	74.1	64	42.7
	ترقية إلى منصب آخر	20	29.4	20	36.4	2	7.4	42	28
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.272	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بأن المؤسسة تشجع العمال على المنافسة وتقييم ذلك التشجيع بتقديم علاوات وتتدعم هذه النسبة بحوالي نسبة 42.7% تمثل المبحوثين التي تصرح بذلك وتتوزع على 74.1% من أعوان التنفيذ و36.4% من أعوان التحكم و35.3% من الإطارات، تليها نسبة 28% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن المؤسسة تقيم العمال بالترقية إلى منصب آخر وتتوزع على 36.4% من أعوان التحكم و29.4% من الإطارات و7.4% من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية 29.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون بعدم تشجيع المؤسسة على المنافسة بين

العمال وتتنوع على 35.3% من الإطارات و 27.3% من أعوان التحكم و 18.5% من أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.272، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في تقييم العمال على المنافسة بينهم.

وبهذا نتوصل إلى أن هناك تقييم للعمال داخل المؤسسة ويكون هذا عن طريق تقديم علاوات والتي تعتبر تحفيزات تقدمها إدارة المؤسسة لعمالها وهذا لتشجيعهم على المنافسة، هذا ما يرفع من وتيرة الأداء ويحسن من نوعية لأن العامل همه الوحيد التحفيز المادي بما فيه زيادة أجره ومستحققاته، فالمؤسسة هنا لديها إستراتيجية فعالة تخلق جو حيوي وهو جو المنافسة.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

تمثل الثقافة التنظيمية التي تمثلها الدولة ذات أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، فوجود نظام قانوني سليم و فعال ضرورة ملحة للإدارة بصفة عامة و للقائد و المشرف بصفة خاصة، حيث يتمكن من تحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم و تكون العواقب وخيمة على المدرسة التقنية في حالة العكس، و هذا ما حاولنا تأكيده في هذه الفرضية.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثانية أن أهم سبب ساعد على زيادة وتيرة الأداء وتحسينه داخل المدرسة التقنية سونلغاز هو تحسين نظام التحفيز بالرغم من انه لا يحقق جميع رغبات العمال ولا يلبي جميع احتياجاتهم، فالثقافة التنظيمية التي انتهجتها إدارة المؤسسة وعلى رأسهم المسؤولين منحت دفعا لدى العمال، فتحسين البيئة الداخلية للعمل ساعد على تحسين البيئة الخارجية للعامل ومستقبل الخدمة.

-أغلبية عمال المدرسة التقنية سونلغاز وحسب منصبهم في العمل قد تم اطلاعهم على القوانين الداخلية التنظيمية للمؤسسة وبالتالي فهم واعين بقوانين العمل وعلى دراية بواجباتهم

اتجاه المدرسة، ورغم بعض التجاوزات و الفوضى في السياسة التنظيمية إلا أن ذلك لا يمكن مقارنتها ببعض القطاعات الأخرى التي تعرف فسادا وعدم استقرار داخلها، فالدولة الجزائرية مازالت تولي أهمية بهذا القطاع وتعمل على اطلاق عمالها بهذا القطاع في إطار المحافظة على الثقافة التنظيمية والتمسك بها.

- عدم وجود رقابة داخلية من قبل المسؤولين ،أي عدم وجود قوانين عقابية رادعة للعمال الذين لا يلتزمون بالزى الرسمي للعمل مع عدم توفره مع أنه يعد من المستلزمات المهنية الضرورية في مثل هذه المؤسسة وطابع الخدمات المقدمة.

- وجود مراقبة وتحسين من قبل المسؤولين على ضرورة الحفاظ على النظافة هذا ما يعطي طابع جيد للمدرسة، والنظافة هنا متعلقة بنظافة المكان واللباس وحتى الوسائل المستعملة ما يتيح الثقة في العمل وسرعته مع سلامة الوقوع في حوادث العمل ،هذا ما يكسب رضا المواطن.

- جميع العمال باختلاف مستوياتهم المهنية وجنسهم فهم لا يلتزمون بالقوانين التنظيمية أثناء أدائهم للعمل رغم أنهم على دراية بهذه القوانين و مضامينها ويتجسد هذا في (وقت الحضور للعمل، إنهاء العمل، الغيابات، دقة العمل، السرعة في العمل، المحافظة على وسائل المؤسسة، المحافظة على النظافة، الالتزام بالزى الرسمي للعمل) فيكون العمل روتيني دون فعالية والسبب في ذلك المسئول بالدرجة الأولى ثم العمال.

-الإجراءات العقابية التي تضعها المدرسة التقنية سونلغاز تقتصر أغلبها على التحذير و التوبيخ دون الطرد من العمل، هذا ما يدل على تمادي العمال في أخطائهم المهنية مع خروجهم عن القوانين المعمول بها داخل المؤسسة، فالتحذير و التوبيخ لا تعد سياسة ردية خاصة لبعض الأخطاء كالإختلاس و الغياب المتواصل دون مبرر ،عدم الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، إفشاء سر المهنة.....الخ.

-عدم وجود سلامة مهنية مع عدم وجود أيام تحسيسية عن حوادث العمل التي تتجزأ أثناء العمل هذا ما يدل على عدم وجود ثقافة توعوية ولغة حوار واتصال بين المختصين والعمال عن المخاطر التي يمكن أن تتجزأ عن العمل وكيفية الوقاية منها.

- وجود صداقات داخل المدرسة التقنية سونلغاز وطابع هذه الصداقات ايجابي داخل بيئة العمل الذي يساعد على تكوين علاقات غير رسمية وقد سمحت هذه الصداقات على زيادة الخبرة واكتساب المعرفة بين العمال في إطار تبادل المعارف فلا يكون هناك ملل و إكراه للعمل.

- علاقة احترام بين عمال وهذا ما يزيد من الانضباط في المدرسة والاحترام يظهر جليا في السلوك وعلاقة المعاملة ولغة التواصل والحوار وحتى هيئة العامل ما يخلق جو من التفاهم بعيدا عن المشاكل و المناوشات بينهم.

- هناك منافسة بين العمال على الأداء الجيد داخل المدرسة وهذا لترقية العامل الذي يظهر مهارة في الأداء لان الترقية تجمع بين التحفيز المادي من زيادة في الأجر و المنح والمعنوي الذي يظهر في الاحترام الذي يتلقاه العامل من خلال ترقيته في منصبه.

- المناصب التي يشغلونها و المهام التي يقومون بها تتناسب مع مؤهلاتهم المعرفية ومستواهم الدراسي، لان المدرسة التقنية سونلغاز وعلى رأسها المسؤولين أثناء توظيفهم ومقابلات الاختبار التي يقومون بها يعتمدون بالدرجة الأولى على المؤهل العلمي المبني على الشفافية و الموضوعية للانتقاء كما أن المهام المقدمة لهم تسمح من أداء العمل بكل سهولة وجدية.

- أغلب العمال ومن مختلف المستويات يطلعون على جدول عملهم قبل بداية مهامهم هذا ما يدل أن هناك وعي لدى العمال وثقافة تنظيمية متبعة من قبل المؤسسة،فمؤسسة سونلغاز ومن قبل مسؤوليها صارمين على تقديم الأفضل للمواطن والذي يتحقق إلا من

خلال الثقافة التنظيمية المبنية على سياسة الإعلام والاتصال الجيد والتوعية بين العمال للوصول إلى الهدف المنشود.

- وجود إجراءات عقابية في حالة تأخر أي عامل عن العمل مهما كان صنفه وهذا دليل على أن الإدارة على دراية بكل تصرفات العمال وبكل التجاوزات و الإخلالات بالنظام الداخلي للمدرسة ومدى الانقياد به و العمل وفقه، و أهم عقوبة تطبقها حسب تصريحات العمال هو الخصم من المنح لان العامل لا يردعه أي شيء إلا إذا تم معاقبته ماديا لأن الجانب المادي هو أساس العمل داخل المؤسسة، كما أن غياب أي عامل عن العمل يتم استبداله بشخص آخر في منصبه وباعتبار قطاع سونغاز قطاع هام لا يمكن أن يتوقف عن تقديم خدماته فان المسؤولين قد وضعوا احتياطاتهم مسبقا في مثل حالات التغيب عن العمل وهذا ما يحافظ على الاستمرارية والاستقرار.

- ساعات العمل المخصصة لأداء مهامهم داخل المدرسة تتناسب قدراتهم الجسمية والعقلية وبالتالي فهم راضين عن المنصب الذي يشغلونه و المهام المقدمة لهم من خلاله.

- في حالة عدم إتمام عمال المدرسة لمهامهم في الوقت المناسب تعمل على زيادة وقت إضافي ،والذي يعتبر أحسن إجراء يسمح لها من الانضباط في العمل لأن همها الوحيد هو تقديم أحسن الخدمات لزيائنها ويكون في الوقت المناسب.

- لا توجد مساواة وعدالة بين العمال في تقسيم وقت العمل وهذا حسب تصريحات معظم المبحوثين خاصة أثناء تقديم العطل هذا ما لقي عدم قبول بعض العمال بسبب بعض القرارات التعسفية في حقهم،إضافة إلى تكثيف المهام على مجموعة من العمال على حساب أخرى هذا ما يدل على وجود ذاتية ومحسوبة في طريقة التعامل بين العمال ،هذا ما انعكس بالسلب على أدائهم من ناحية التهاون وعدم وجود انضباط واحترام لواجباتهم بسبب الملل.

- علاقات اللامساواة التي تتعامل بها الإدارة المسئولة ولدت عدم التزام العمال بالنظام الداخلي المعمول به داخل المؤسسة خاصة المتعلق باحترام وقت الحضور الرسمي للعمل ووقت الخروج الرسمي عن العمل لان هناك تكثيف للمهام دون تقديم حافز لذلك هذا ما يؤدي إلى تدمير العمال من تلك السياسة التمييزية.
- في حالة زيادة وقت إضافي في العمل تعتمد المدرسة التقنية سونلغاز إلى تقديم أجر إضافي عن الأجر الرسمي، كما أن المؤسسة في بعض الحالات تكثف المهام دون زيادة الوقت وزيادة الأجر، هذا ما يؤدي بعضهم إلى عدم إتمامها في الوقت المناسب.
- تقييم العمال داخل المؤسسة يكون عن طريق تقديم علاوات والتي تعتبر تحفيزات تقدمها إدارة المؤسسة لعمالها وهذا لتشجيعهم على المنافسة وبالتالي هذا ما يرفع من وتيرة الأداء ويحسن من نوعيته، لأن العامل همه الوحيد هو التحفيز المادي بما فيه زيادة أجره ومستحقاته فالمؤسسة هنا لديها إستراتيجية فعالة.

المحور الثالث: لطبيعة السلوك التنظيمي دور في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم 56: يبين التنسيق و الاتصال بين المصالح داخل المؤسسة.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		8	11.8	11	20	0	0	19	12.7
نعم	اتخاذ القرارات أثناء الاجتماعات	30	44.1	20	36.4	13	48.1	63	42
	تبادل المعارف و الخبرات	20	29.4	14	25.4	10	37	44	29.3
	أثناء القيام بإضراب أو احتجاج	10	14.7	10	18.2	4	14.8	24	16
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.012	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين التنسيق و الاتصال بين المصالح داخل المؤسسة أن نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بأنه يظهر التنسيق و الاتصال بين المصالح داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات أثناء الاجتماعات و تتدعم هذه النسبة بحوالي 42 % وتتنوع على 48.1 % من أعوان التنفيذ و 44.1 % من الإطارات و 36.4 % من أعوان التحكم، تليها نسبة 29.3 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن التنسيق و الاتصال بين المصالح يظهر في تبادل المعارف و الخبرات و تتنوع هذه النسبة على 37 % من أعوان التنفيذ و 29.4 % من الإطارات و 25.4 % من أعوان التحكم، تليها نسبة 16 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن التنسيق و الاتصال يظهر في أثناء القيام بإضراب أو احتجاج و تتنوع على 18.2 % من أعوان التحكم و 14.8 % من أعوان التنفيذ و 14.7 % من الإطارات، أما النسبة المتبقية 12.7 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بعدم وجود تنسيق و اتصال بين المصالح داخل المؤسسة و تتنوع على 20 % من أعوان التحكم و 11.8 % من الإطارات في حين تتعدم فئة أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.012، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في التنسيق والاتصال بين المصالح.

من خلال تصريحات المبحوثين نجد أن هناك تنسيق واتصال بين المصالح داخل المؤسسة و الذي لا يظهر فقط في التنسيق بين المهام و الوظائف بل التنسيق في الأفكار والاقتراحات، فمسئولي مؤسسة سونلغاز يشاركون عمالهم في اتخاذ القرارات الأنجع للمؤسسة و يأخذون بها أثناء الاجتماعات، فالعمال هنا على دراية وعلم بالسياسة التسييرية و التغييرية داخل المؤسسة، وبالإجراءات المعلن عنها هذا ما يخلق تنسيق وتنظيم وضبط للوظائف و المهام وعدم الخروج عن إطارها لأنهم مقتنعين و راضين على كل تغيير حدث لأنهم شاركوا ووافقوا عليه قبل صدوره للتطبيق الفعلي

جدول رقم 57: يبين أسباب عدم الاحترام في تقسيم المهام حسب السلمية الهرمية داخل المؤسسة.

الفئات المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		30	44.1	37	67.3	10	37.0	77	51.3
لا	تفويض الصلاحيات لغير مستحقها	24	35.3	10	18.2	10	37.0	44	29.3
	تجاوز الصلاحيات المخولة	14	20.6	8	14.5	7	26	29	19.3
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.953	فرضية غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول الذي يبين أسباب عدم الاحترام في تقسيم المهام حسب السلمية الهرمية داخل المؤسسة نلاحظ أنه نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بأن هناك احترام في تقسيم المهام حسب السلمية الهرمية داخل المؤسسة وتندعم بحوالي 51.3 % وتتنوع على

67.3 % من أعوان التحكم و 44.1% من الإطارات، أما النسبة المتبقية تمثل المبحوثين الذين يؤكدون بعدم الاحترام في تقسيم المهام وهذا راجع لأسباب عدة منها تفويض الصلاحيات لغير مستحقيها و تتدعم هذه النسبة بحوالي 29.3% وتوزع على 37% من أعوان التنفيذ و 35.3% من الإطارات و 18.2% من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية 19.3% تمثل المبحوثين الذين يصرحون أن من أسباب عدم الاحترام في تقسيم المهام حسب السلمية الهرمية تجاوز الصلاحيات المخولة و تتدعم هذه النسبة بحوالي 26% من أعوان التنفيذ و 20.6% من الإطارات و 14.5% من أعوان التحكم.

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.953، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في أسباب عدم الاحترام في تقسيم المهام حسب السلمية الهرمية.

ومن هنا نستنتج أن المدرسة تحترم السلمية الهرمية أثناء تقسيمها للمهام لأن كل عامل لديه مهامه ووظائفه تتناسب مع تخصصه و خبرته الميدانية، فلا يستطيع أن يخرج عن إطارها لأن ذلك سوف يعيق مسار العمل سواء من ناحية الدقة و السرعة في الانجاز، وحسب تصريحات أغلبية المبحوثين خاصة أعوان التحكم، فإن المدرسة تنقيد بالسلمية الهرمية فهي تفوض الصلاحيات لمستحقيها ولا تقدم لهم صلاحيات تتجاوز صلاحياتهم الخاصة، وبهذا فهي تحافظ على الانضباط و الابتعاد عن كل أشكال الفوضى في تأدية المهام لأنه حسب مقابلاتنا الميدانية وجدنا أنها أثناء توظيفها لأي شخص تأخذ بعين الاعتبار الكفاءة و المستحقات الميدانية

جدول رقم 58: يبين أسباب التحسن في أداء مهام العمال مقارنة بالسابق.

الفئات المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		8	11.8	10	18.2	4	14.8	22	14.7
نعم	دورات التكوين التي قمت بها داخل المؤسسة	30	44.1	30	54.5	15	55.5	75	50
	الخبرة التي اكتسبتها داخل المؤسسة	20	29.4	12	21.8	5	18.5	37	24.7
	الفضل يعود إلى مجهودات العمال الخاصة	10	14.7	3	5.4	3	11.1	16	10.7
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Squar	2	0.145	فرضية غير دالة عند 0.05

من خلال ملاحظتنا لمعطيات الجدول نلاحظ نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بأن هناك تحسن في أداء مهام العمال مقارنة بالسابق وهذا راجع إلى عدة أسباب منها نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بدورات التكوين التي قمت بها داخل المؤسسة وتتدعم هذه النسبة بحوالي 50 % وتتنوع على 55.5 % من أعوان التنفيذ و 54.5 % من أعوان التحكم و 44.1 % من الإطارات، تليها نسبة 24.7 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون أن من أسباب التحسن في أداء مهام العمال مقارنة بالسابق الخبرة التي اكتسبتها داخل المؤسسة وتتنوع على 29.4 % من الإطارات و 21.8 % من أعوان التحكم و 18.5 % من أعوان التنفيذ، أما النسبة المتبقية 10.7 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن من أسباب التحسن في الأداء الأفضل يعود إلى المجهودات الخاصة وتتنوع هذه الأخيرة على 14.7 % من الإطارات و 11.1 % من أعوان التنفيذ و 5.4 % من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية وهي 14.7 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأنه لا يوجد تحسن في أداء مهام العمال داخل المؤسسة وتتنوع على 18.2 % من أعوان التحكم و 14.8 % من أعوان التنفيذ و 11.8 % من الإطارات.

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.145، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في أسباب التحسن في أداء مهام العمال.

وفي الأخير نتوصل إلى أن هناك تحسن في أداء العمل وبالتالي تحسن في الخدمات المقدمة والذي ساعد على ذلك التكوين الداخلي الذي قام به العمال و الخبرة الميدانية المكتسبة داخل المدرسة التقنية سونلغاز، فالمدرسة تطبق التحفيز المعنوي بما فيه التكوين وتسمح بوجود علاقات داخل العمل من خلال تبادل الأفكار و المعارف هذا ما حقق نتائج ايجابية من زيادة دافعية العمال نحو الأداء الجيد، وبذلك أكبر مجهود للوصول إلى أهداف المؤسسة.

جدول رقم 59: يبين بأن العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة تظهر في :

الفئات المهنية الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المحسوبة و المحابة	30	44.1	22	40	9	33.3	61	40.7
إقامة علاقات شخصية خارج عن إطار العمل	26	38.2	20	36.4	15	55.5	61	40.7
الاحتجاجات و الإضرابات	12	17.6	13	23.6	3	11.1	28	18.7
المجموع	68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
PEARSON CHI-SQUAR	2	0.815	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معظم المبحوثين يصرحون بأن العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة تظهر في المحسوبة و المحابة و تتدعم هذه النسبة بحوالي 40.7 % و تتوزع على 44.1 % من الإطارات و 40 % من أعوان التحكم و 33.3 % من أعوان التنفيذ في حين نجد نفس النسبة من المبحوثين 40.7 % يصرحون بأن العلاقات غير الرسمية تظهر في إقامة علاقات شخصية خارج عن إطار العمل و تتوزع هذه الأخيرة على 55.5 % من

أعوان التنفيذ و38.2% من الإطارات و36.4% من فئة أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية 18.7% وهي أضعف نسبة في الجدول تمثل العلاقات غير الرسمية تظهر في الاحتجاجات و الإضرابات وتتوزع على 23.6% من أعوان التحكم و17.6% من الإطارات و11.1% من أعوان التنفيذ. الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.815، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فرق في العلاقات غيرا لرسمية بين العمال.

ومن هنا نجد أن العلاقات غير الرسمية يطغى عليها طابع المحسوبية و المحاباة داخل المؤسسة، فالمسؤولين يتعاملون بذاتية و اللامساواة بين العمال، وهذا ما لمسناه أثناء بحثنا الميداني و الذي يظهر أثناء التوظيف وتقسيم المهام وتقديم العطل وتسليط العقوبات هذا ما يسبب تراخي وتقاعس من طرف البعض في تأدية واجباتهم لأنه لا توجد سلطة رادعة لذلك.

جدول رقم 60: يبين مساهمة العلاقات المهنية في إحداث التغيير بالمؤسسة و أسباب المساهمة في ذلك.

الفئة المهنية الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا		10	14.7	20	36.4	3	11.1	33	22
نعم	تغيير القوانين المعمول بها	20	29.4	20	36.4	9	33.3	49	32.7
	تغيير مدير المؤسسة	30	44.1	10	18.2	10	37.0	50	33.3
	تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية	8	11.8	5	9.1	5	18.5	18	12
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
PEARSON CHI-SQUAR	2	0.095	فرضية غير دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون بمساهمة العلاقات المهنية في إحداث التغيير بالمدرسة التقنية ومن أسباب المساهمة نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بتغيير مدير المدرسة وتتدعم هذه النسبة بحوالي 33.3 % وتتنوع على 44.1% من الإطارات و 37 % من أعوان التنفيذ و 18.2 % من أعوان التحكم، تليها نسبة 32.7 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن من أسباب مساهمة العلاقات المهنية في إحداث التغيير بالمؤسسة تغيير القوانين المعمول بها وتتنوع على 36.4 % من أعوان التحكم و 33.3 % من أعوان التنفيذ و 29.4 % من فئة الإطارات ، تليها نسبة 12 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن من أسباب مساهمة العلاقات المهنية في إحداث التغيير بالمؤسسة تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية وتتنوع هذه الخيرة على 18.5 % من أعوان التنفيذ و 11.8 % من الإطارات و 9.1 % من أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية في الجدول 22 تمثل المبحوثين الذين يصرحون بعدم مساهمة العلاقات المهنية في إحداث التغيير داخل المؤسسة و تتوزع هذه النسبة على 36.4 % من أعوان التحكم و 14.7 % من الإطارات و 11.1 % من أعوان التنفيذ.

الاختبار غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة 0.095، أي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في مساهمة العلاقات المهنية في إحداث التغيير بالمؤسسة.

ومن هنا نستنتج بأن هناك علاقات مهنية داخل المدرسة التقنية وقد تكون تلك العلاقات غير رسمية، ذات طابع نقابي تطالب بضرورة التغيير، وحسب تصريحات معظم عمال المؤسسة فالتغيير كان على مستوى المدير وهذا ما لاحظناه أن المدرسة التقنية سونلغاز عرفت تغييرات سريعة لمدراءها لأن حسب رأيهم تغيير المدير هو ما يتيح فرصة تغيير القوانين المعمول بها و تحسين ظروف العمل والعامل المادية و المعنوية، لأن كل مدير كان يأتي

على مستوى السلطة همه الأول هو خدمة مصالحه ومصالح حاشيته قبل خدمة مصالح المؤسسة.

جدول رقم 61: يبين بأن القوانين و القرارات الصادرة عن القيادات ذات فعالية عقلانية.

الإجابة		الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم				20	29.4	22	40	6	22.2	48	32
لا	القوانين و القرارات لا تتناسب مع أهداف المؤسسة			20	29.4	12	21.8	9	33.3	41	27.3
	القوانين و القرارات لا تخدم مصالح العمال			20	29.4	21	38.2	9	33.3	50	33.3
	القوانين و القرارات ذات تكلفة باهضة			8	11.8	0	0	3	11.1	11	7.3
المجموع				68	100	55	100	27	100	150	100

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
PEARSON CHI-SQUAR	2	0.046	فرضية دالة عند 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بأن القوانين والقرارات الصادرة عن القيادات ليست ذات فعالية عقلانية ومن بين أسباب ذلك نلاحظ نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون القوانين و القرارات لا تخدم مصالح العمال وتدعم هذه النسبة بحوالي 33.3 % وتتوزع على 38.2 % من أعوان التحكم و 33.3 % من أعوان التنفيذ و 29.4 % من الإطارات، في حين نجد 27.3 % من المبحوثين الذين يصرحون بأن القوانين و القرارات الصادرة لا تتناسب مع أهداف المؤسسة وتتوزع على 33.3 % من أعوان التنفيذ و 29.4 % من الإطارات و 21.8 % من أعوان التحكم، تليها نسبة 7.3 % تمثل المبحوثين الذين يصرحون بالقوانين و القرارات الصادرة عن المؤسسة ذات تكلفة باهضة وتتوزع على 11.8 % من فئة الإطارات و 11.1 % من أعوان التنفيذ في حين تتعدم في فئة أعوان التحكم، أما النسبة المتبقية في الجدول 32 تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن القوانين والقرارات الصادرة عن المؤسسة ذات فعالية عقلانية وتتوزع على 40 % من أعوان التحكم و 29.4 % من الإطارات و 22.2 % من أعوان التنفيذ. الاختبار دال إحصائيا ،لأن مستوى الدلالة 0.046، أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في فعالية القرارات والقوانين الصادرة عن القيادات.

هذا ما يدل بان القرارات و القوانين الصادرة من قبل القيادات ليس لها فعالية عقلانية، فهي لا تتناسب مع أهداف المؤسسة ولا تخدم مصالحهم والسبب في ذلك أن أصحاب القيادة ينفون

تلك القرارات و القوانين حسب ما يخدم مصالحهم الخاصة، كما أنهم عند اتخاذ تلك القرارات و القوانين يكون بدون مشاركة العمال والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، كما أنهم يصدرن تلك القوانين والقرارات دون دراية وعلم بالأوضاع المهنية و المشاكل العملية والعمالية داخل المؤسسة وبالتالي هي تزيد من عرقلة صيرورة العمل

جدول رقم 62: يبين أسباب عدم وجود عقلانية في التسيير داخل المؤسسة.

الفئة المهنية		الإجابة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عدم كفاءة وخبرة المسيرين		18	26.5	13	23.6	4	14.8	35	23.3		
عدم وجود ولاء وظيفي للمنصب		20	29.4	10	18.2	4	14.8	34	22.7		
عدم وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات		20	29.4	20	36.4	15	55.5	55	36.7		
عدم وجود برامج ودورات تكوينية للمسيرين		10	14.7	12	21.8	4	14.8	26	17.3		
المجموع		68	100	55	100	27	100	150	100		

القيمة	درجة الحرية	دالة عند طرفين	مستوى الدلالة
PEARSON CHI-SQUAR	2	0.013	فرضية دالة عند 0.05

من خلال الجدول الذي يبين أسباب عدم وجود عقلانية في التسيير أنه نسبة كبيرة من المبحوثين يصرحون بعدم وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات وتتدعم هذه النسبة بحوالي 36.7 وتتنوع على 55.5 من أعوان التنفيذ و 36.4 من أعوان التحكم و 29.4 من الإطارات، تليها نسبة 23.3 تمثل المبحوثين الذين يصرحون بأن أسباب عدم وجود عقلانية في التسيير ترجع الى عدم كفاءة و خبرة المسيرين وتتنوع على 26.5 من الإطارات و 23.6 من أعوان التحكم و 14.8 من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 22.7 من المبحوثين يصرحون بعدم وجود ولاء وظيفي للمنصب وتتنوع هذه النسبة على 29.4 من الإطارات و 18.2 من أعوان التحكم و 14.8 من أعوان التنفيذ ، أما آخر نسبة في الجدول 17.3 تمثل المبحوثين الذين يصرحون بعدم وجود برامج و دورات تكوينية للمسيرين وتتنوع هذه الأخيرة على 21.8 من أعوان التحكم و 14.8 من أعوان التنفيذ و 14.7 من الإطارات.

الاختبار دال إحصائيا، لان مستوى الدلالة 0.013، أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق في أسباب عدم وجود عقلانية في التسيير داخل المؤسسة.

ومن هنا نتوصل بأن هناك أسباب من وراء عدم وجود عقلانية في التسيير داخل مؤسسة سونلغاز، فعدم وجود ولاء وظيفي للمنصب من قبل المسؤولين بتركيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة قبل تحقيق مصالحهم من خلال تحسين وضعية العامل و المؤسسة، وبالتالي الخروج عن أخلاقيات المهنة لأن المسؤول يعمل هنا دون ضمير مهني ولا توجد أي سلطة تردعه عن أعماله غير الشرعية، هذا ما ينعكس على سلوك العامل وبالتالي هم لا يهتمون بالمواطن بقدر اهتمامهم بحل مشاكلهم الشخصية مع تحسين مستواهم المعيشي، إضافة إلى أن جميع القرارات

التسييرية لا يتم المشاركة فيها من قبل العمال مما يولد عدم قبولهم لها وبالتالي لا يعملون وفقها.

الاستنتاج الجزئي الفرضية الثالثة:

يتضح لنا من خلال التحاليل التي قمنا بها من جداول الفرضية الثالثة أن هناك تنسيق واتصال بين المصالح داخل المؤسسة، فمسئولي المدرسة التقنية سونلغاز يشاركون عمالهم في اتخاذ القرارات الأنجع للمؤسسة، فالعمال هنا على دراية وعلم بالسياسة التسييرية و التنفيذية داخل المؤسسة وبالإجراءات المعلن عنها.

- كما أن المؤسسة تحترم السلمية الهرمية أثناء تقسيمها للمهام، لأن كل عامل لديه مهامه ووظائفه تتناسب مع تخصصه وخبرته الميدانية.

- تحسين في أداء العمال وبالتالي تحسن في الخدمات المقدمة والذي ساعد على ذلك التكوين الداخلي و الخبرة الميدانية المكتسبة داخل المؤسسة، فالمؤسسة تطبق التحفيز المعنوي وتسمح بوجود علاقات داخل العمل من خلال تبادل الأفكار و المعارف، و هذا ما حقق نتائج ايجابية من زيادة دافعية العمال نحو الأداء الجيد.

-العلاقات غير الرسمية يطغى عليها طابع المحسوبية و المحاباة داخل المؤسسة، فالمسؤولين يتعاملون بذاتية و اللامساواة بين العمال وهذا يظهر أثناء التوظيف وتقسيم المهام و تقديم العطل وتسليط العقوبات، هذا ما يسبب تراخي وتقاعس من طرف البعض في تأدية واجباتهم.

- هناك علاقات مهنية داخل المؤسسة قد تكون تلك العلاقات ذات طابع نقابي تطالب بضرورة التغيير، وحسب تصريحات معظم المبحوثين أن المدرسة التقنية سونلغاز عرفت تغييرات سريعة لمدائها، لأن تغيير المدير هو ما يتيح فرصة تغيير القوانين المعمول بها، و تحسين ظروف العمل و العامل المادية و المعنوية لأن كل مدير يأتي على مستوى السلطة همه الأول هو خدمة مصالحه قبل مصالح المؤسسة.

- القرارات والقوانين الصادرة من قبل القيادات ليس لها فعالية عقلانية، فهي لا تتناسب مع أهداف المدرسة ولا تخدم مصالحهم والسبب في ذلك أن أصحاب القيادة يكيفون تلك القرارات والقوانين حسب ما يخدم مصالحهم الخاصة.

- عدم وجود عقلانية في التسيير داخل المدرسة التقنية سونلغاز، فعدم وجود ولاء وظيفي للمنصب من قبل المسؤولين بتركيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة قبل تحقيق مصالحهم من خلال تحسين وضعية العامل و المؤسسة، كما لأن جميع القرارات التسييرية لا يتم المشاركة فيها من قبل العمال مما يولد عدم قبولهم لها وبالتالي لا يعملون وفقها.

ومن خلال الجداول المعروضة مع تحليل معطياتها، إضافة إلى الملاحظات التي لمناها داخل المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية، قد جعلنا نتوصل إلى التحليل السوسيولوجي لنتائج الدراسة الذي كان على النحو التالي:

4.1.7. النتائج العامة للدراسة:

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية الغربية منها والشرقية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لان العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط ومن جانب آخر فالمؤسسة الاقتصادية موضوعنا تتموقع ضمن الاقتصاد الوطني كنواة أساسية فيه، وتؤثر فيه بشتى الطرق والعوامل وفي جوانب أخرى اجتماعية وحضارية، وما جعل الاقتصاديين والاجتماعيين والسلوكيين يعترفون بأهميتها، وتزداد أهمية المؤسسة اليوم وفي المستقبل القريب على الأقل خاصة مع عولمة الاقتصاد وعقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والدخول إلى منظمة التجارة الدولية.

ولعل تناول المؤسسة الاقتصادية كعون اقتصادي قد لا يوفيها حقها نظرا لكل ما ذكرناه، ولا اعتبارها نقطة ارتكاز حياة المجتمع وليست كعون اقتصادي فحسب مع العلم أن قوة المؤسسة الاقتصادية يرجع بالدرجة الأولى إلى قوة إدارتها، فالإدارة وحدها هي الأداة لتحقيق فعالية المؤسسة باعتبارها تمثل السلطة فيها، والإدارة الفعالة تحاول العمل على تحقيق التطوير من خلال نمط القيادة الإدارية باعتبارها أداة للإدارة لصيرورة العمل في المؤسسة هذه والتي هي في الحقيقة محل دراستنا الميدانية للمؤسسة التقنية سونلغاز التي استنتجنا من خلالها أنها عرفت تطورا ملحوظا من خلال التغيير الذي مس جميع فروعها إلا أنها مازالت تعاني بعض النقائص وإن كان هذا النقص نابع من إدارتها.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها فيما يلي:

تم اختيار القيادة داخل المؤسسة عن طريق الوزارة بسبب ظروف العمل المتدهورة. عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة كان أكثر من مرتين، راجع إلى سوء العلاقة بينه وبين العاملين، كما استطاع ميشال كروزي أن يحل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد والمجموعات، وقد توصل إلى أن مصدر السلطة يعود إلى احتكار المناصب بالدرجة الأولى وإلى المناصب العليا في الهرم التنظيمي، كما أكد ميشال كروزي أيضا من خلال دراسته أن المشكل الذي تعرضت له المؤسسة ليس كشكل تقني فحسب بل المسؤول عن ذلك نظام العلاقات الإنسانية ونظام السلطة.

التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في العلاقات، وهذا راجع إلى سوء التفاهم بين المسؤول والعاملين وذلك لعدم وجود اتصال وحوار ونقاش بينهما، وهنا يمكن القول أن القيادة تفرض بيروقراطيتها كأسلوب للمحافظة على سلطتها الدائمة للعاملين وبالتالي ضمان عدم خروجهم عن سيطرتها لذا نجد ميشال كروزي يفسر مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية

داخل النسق الاجتماعي إلى اعتبار علاقات السلطة المشكل الأساسي في سوسيولوجي التنظيمات.

عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة وهذا راجع إلى عدم اهتمام القائد بانشغالاتهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم.

لا يقوم المدير بتغييرات مستمرة داخل المؤسسة وهذا بسبب ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة، لكن تبقى نسبة من المبحوثين تصرح بحدوث التغيير في الهيكل التنظيمي نظرا للنمو الكبير الذي تعرفه المؤسسة، وأن واقع المدرسة يختلف تماما عن ما هو موجود في الهيكل خاصة مع اتساع الأسواق وظهور بعض المنافسة مع العلم أن الموارد البشرية والمادية للمدرسة أصبحت تعرف نموا متصاعدا، وبالرغم من تعاقب بعض السياسات التنظيمية فإنها لا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها وتجاوز الصعوبات التي تعترضها سعيا منها إلى الوصول إلى الفعالية الاقتصادية والتطوير التنظيمي، إذ كل عملية تغيير تنظيمي ليست عملية عشوائية بل هي عملية مقصودة ومدروسة من خلالها المؤسسات إلى تحقيق جملة إلى الأهداف المسطرة.

وجود دورات تكوينية مستمرة داخل المؤسسة

من أجل تحسين الوضع الحالي للمدرسة وذلك بالرفع من المؤهلات العلمية والمعرفية للعمال، وذلك قصد تطور التسيير بالمدرسة وتحقيق تلك الأهداف من الناحية العملية قد تواجهها بعض الصعوبات والعراقيل التي عبرنا عليها بلغة عالم الاجتماع المعروف "روبرت مرتون" بالمعوقات التي ينبغي على المؤسسة السيطرة عليها وإزالتها إذا أرادت الانطلاق نحو رسم آفاق تنموية فعالة في المستقبل القريب.

الجوانب التي يركز عليها المدير في أثناء قيامه بالتغيير هي المناصب الوظيفية وذلك راجع إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى يكون جيل قادر على تحمل

المهام، أي الأشخاص الذين لديهم تكوين في تسيير المدرسة مع الخبرة المستقبلية في الميدان ليكونوا على دراية بما يقومون به ويجدون حلول مسبقة للمشاكل قبل الوقوع فيها.

أما فيما يخص استدعاء المدير لإطاراته في أثناء قيامه بتغيير ما فهناك عدم وجود اتصال بينه وبين العمال و الموظفين ومنه يبقى أسلوب القيادة المطبق داخل المؤسسة هو الأسلوب البيروقراطي بالدرجة الأولى خاصة في أعمال المؤسسة، لا يهتم بمشاكل العاملين، كما أنه لا يراعي الأوضاع الشخصية ولا المهنية، إذن القيادة الإدارية لا تخبر العاملين بأعمال المدرسة وبخططها المستقبلية ويكون تأثير ذلك التغيير على أداء العاملين هو التهاون واللامبالاة.

نقص الكفاءة في التسيير هذا راجع إلى عدم وجود مسيرين أكفاء قادرين على تسيير المدرسة كما ينبغي، وحسب لويس كوزر فإن عدم التوزيع العادل للسلطة من حيث وضع الأشخاص غير المناسبين لإدارة المنظمة ويرجع هذا كله إلى عدم توفر إطارات ومدارس متخصصة في ميدان التسيير والتي تسند إليها مهام تسيير المدرسة لتكون لها فاعلية كبيرة وقدرة في التحكم ومعالجة المشاكل داخل هذه المدرسة.

عرفت المدرسة تراجعاً في التسيير في ظل التغيير القيادي وهذا راجع إلى عدم إرضاء القيادة الجديدة أو الحالية للعمال من ناحية تلبية كل متطلباتهم التي تتجاوز في بعض الأحيان حدود المعقول، إذن فهم يعانون مشاكل وصعوبات تعرقل أدائهم لمهامهم، مما جعل المدرسة تتراجع بشكل مستمر، وهذا بضعف أداء القيادة الحالية بعدم استطاعتها إبرام عدة عقود محلية (وطنية) وخارجية في عدة مجالات.

نقص متابعة القيادات المركزية على القيادات المحلية في حالة القيام بالتغيير واعتبار ذلك سبباً في ظهور بعض المعوقات على مستوى تنظيم العمل وهو ما تم التعبير عنه بطرق وأشكال مختلفة تراوحت بين القلق و الخوف من المصير المجهول الذي لا يعرفون

عواقبه المستقبلية، وبالرغم من وجود تلك المعوقات ،فإن ذلك لم يجد من طموحات عمال إدارة المدرسة في البحث المتواصل عن الطرق،فإن ذلك لم يجد من طموحات عمال إدارة المدرسة في البحث المتواصل عن الطرق والوسائل المناسبة التي تمكنها من التغلب عن تلك الصعوبات،وهذا عن طريق توعية العمال بأهمية التغييرات التنظيمية التي تمر بها المدرسة في الوقت الحالي وكذا تحسيسهم بمسؤولياتهم وحاجة المدرسة على خدماتهم حاضرا ومستقبلا.

وبالتالي الفرضية الأولى المتعلقة بالتغيير في نمط القيادة وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين قد تدعمت ميدانيا.

-أغلبية عمال المؤسسة التقنية سونلغاز وحسب منصبهم في العمل قد تم اطلاعهم على القوانين الداخلية التنظيمية للمدرسة وبالتالي فهم واعين بقوانين العمل وعلى دراية بواجباتهم اتجاه المؤسسة،ورغم بعض التجاوزات و الفوضى في السياسة التنظيمية إلا أن ذلك لا يمكن مقارنتها ببعض القطاعات الأخرى التي تعرف فسادا وعدم استقرار داخلها،فالدولة الجزائرية مازالت تولي أهمية بهذا القطاع وتعمل على اطلاع عمالها بهذا القطاع في إطار المحافظة على الثقافة التنظيمية والتمسك بها.

- عدم وجود رقابة داخلية من قبل المسؤولين ،أي عدم وجود قوانين عقابية رادعة للعمال الذين لا يلتزمون بالزى الرسمي للعمل مع عدم توفره مع أنه يعد من المستلزمات المهنية الضرورية في مثل هذه المؤسسة وطابع الخدمات المقدمة.

- وجود مراقبة وتحسين من قبل المسؤولين على ضرورة الحفاظ على النظافة هذا ما يعطي طابع جيد للمدرسة،والنظافة هنا متعلقة بنظافة المكان واللباس وحتى الوسائل المستعملة ما يتيح الثقة في العمل وسرعته مع سلامة الوقوع في حوادث العمل ،هذا ما يكسب رضا المواطن.

- جميع العمال باختلاف مستوياتهم المهنية وجنسهم فهم لا يلتزمون بالقوانين التنظيمية أثناء أدائهم للعمل رغم أنهم على دراية بهذه القوانين و مضامينها ويتجسد هذا في (وقت الحضور للعمل، إنهاء العمل، الغيابات، دقة العمل، السرعة في العمل، المحافظة على وسائل المدرسة، المحافظة على النظافة، الالتزام بالزى الرسمي للعمل) فيكون العمل روتيني دون فعالية والسبب في ذلك المسئول بالدرجة الأولى ثم العمال.

- الإجراءات العقابية التي تضعها المدرسة التقنية سونلغاز تقتصر أغلبها على التحذير و التوبيخ دون الطرد من العمل، هذا ما يدل على تمادي العمال في أخطائهم المهنية مع خروجهم عن القوانين المعمول بها داخل المدرسة، التحذير و التوبيخ لا تعد سياسة ردية خاصة لبعض الأخطاء كالإختلاس و الغياب المتواصل دون مبرر ،عدم الحفاظ على ممتلكات المدرسة، إفشاء سر المهنة.....الخ

-عدم وجود سلامة مهنية مع عدم وجود أيام تحسيسية عن حوادث العمل التي تتجز أثناء العمل هذا ما يدل على عدم وجود ثقافة توعوية ولغة حوار واتصال بين المختصين والعمال عن المخاطر التي يمكن أن تتجز عن العمل وكيفية الوقاية منها.

-وجود صداقات داخل المؤسسة التقنية سونلغاز وطابع هذه الصداقات ايجابي داخل بيئة العمل الذي يساعد على تكوين علاقات غير رسمية وقد سمحت هذه الصداقات على زيادة الخبرة واكتساب المعرفة بين العمال في إطار تبادل المعارف فلا يكون هناك ملل و إكراه للعمل.

- علاقة احترام بين عمال وهذا ما يزيد من الانضباط في المدرسة والاحترام يظهر جليا في السلوك وعلاقة المعاملة ولغة التواصل والحوار وحتى هيئة العامل ما يخلق جو من التقاهم بعيدا عن المشاكل و المناوشات بينهم.

- هناك منافسة بين العمال على الأداء الجيد داخل المدرسة وهذا لترقية العامل الذي يظهر مهارة في الأداء لان الترقية تجمع بين التحفيز المادي من زيادة في الأجر و المنح والمعنوي الذي يظهر في الاحترام الذي يتلقاه العامل من خلال ترقيته في منصبه.

- المناصب التي يشغلونها و المهام التي يقومون بها تتناسب مع مؤهلاتهم المعرفية ومستواهم الدراسي، لأن المدرسة التقنية سونلغاز وعلى رأسها المسؤولين أثناء توظيفهم ومقابلات الاختبار التي يقومون بها يعتمدون بالدرجة الأولى على المؤهل العلمي المبني على الشفافية و الموضوعية للانتقاء كما أن المهام المقدمة لهم تسمح من أداء العمل بكل سهولة وجدية.

- أغلب العمال ومن مختلف المستويات يطلعون على جدول عملهم قبل بداية مهامهم هذا ما يدل أن هناك وعي لدى العمال وثقافة تنظيمية متبعة من قبل المدرسة، فالمدرسة التقنية سونلغاز ومن قبل مسئوليتها صارمين على تقديم الأفضل للمواطن والذي يتحقق إلا من خلال الثقافة التنظيمية المبنية على سياسة الإعلام والاتصال الجيد والتوعية بين العمال للوصول إلى الهدف المنشود.

- وجود إجراءات عقابية في حالة تأخر أي عامل عن العمل مهما كان صنفه وهذا دليل على أن الإدارة على دراية بكل تصرفات العمال وبكل التجاوزات و الاخلاطات بالنظام الداخلي للمؤسسة ومدى الانقياد به و العمل وفقه، و أهم عقوبة تطبقها حسب تصريحات العمال هو الخصم من المنح لان العامل لا يردعه أي شيء إلا إذا تم معاقبته ماديا لأن الجانب المادي هو أساس العمل داخل المؤسسة، كما أن غياب أي عامل عن العمل يتم استبداله بشخص آخر في منصبه وباعتبار قطاع سونلغاز قطاع هام لا يمكن أن يتوقف عن تقديم خدماته فان المسؤولين قد وضعوا احتياطاتهم مسبقا في مثل حالات التغيب عن العمل وهذا ما يحافظ على الاستمرارية والاستقرار.

- ساعات العمل المخصصة لأداء مهامهم داخل المدرسة تتناسب قدراتهم الجسمية والعقلية وبالتالي فهم راضين عن المنصب الذي يشغلونه و المهام المقدمة لهم من خلاله.
- في حالة عدم إتمام عمال المدرسة لمهامهم في الوقت المناسب تعمل على زيادة وقت إضافي ،والذي يعتبر أحسن إجراء يسمح لها من الانضباط في العمل لأن همها الوحيد هو تقديم أحسن الخدمات لزيائنها ويكون في الوقت المناسب.
- لا توجد مساواة وعدالة بين العمال في تقسيم وقت العمل وهذا حسب تصريحات معظم المبحوثين خاصة أثناء تقديم العطل هذا ما لقي عدم قبول بعض العمال بسبب بعض القرارات التعسفية في حقهم،إضافة إلى تكثيف المهام على مجموعة من العمال على حساب أخرى هذا ما يدل على وجود ذاتية ومحسوبة في طريقة التعامل بين العمال ،هذا ما انعكس بالسلب على أدائهم من ناحية التهاون وعدم وجود انضباط واحترام لواجباتهم بسبب الملل.
- علاقات اللامساواة التي تتعامل بها الإدارة المسؤولة ولدت عدم التزام العمال بالنظام الداخلي المعمول به داخل المؤسسة خاصة المتعلق باحترام وقت الحضور الرسمي للعمل ووقت الخروج الرسمي عن العمل لان هناك تكثيف للمهام دون تقديم حافز لذلك هذا ما يؤدي الى تذمر العمال من تلك السياسة التمييزية.
- في حالة زيادة وقت إضافي في العمل تعتمد المدرسة التقنية سونلغاز إلى تقديم أجر إضافي عن الأجر الرسمي،كما أن المدرسة في بعض الحالات تكثف المهام دون زيادة الوقت وزيادة الأجر،هذا ما يؤدي بعضهم إلى عدم إتمامها في الوقت المناسب.
- تقييم العمال داخل المدرسة يكون عن طريق تقديم علاوات والتي تعتبر تحفيزات تقدمها إدارة المؤسسة لعمالها وهذا لتشجيعهم على المنافسة وبالتالي هذا ما يرفع من وتيرة الأداء ويحسن من نوعيته،لأن العامل همه الوحيد هو التحفيز المادي بما فيه زيادة أجره ومستحقاته فالمدرسة هنا لديها إستراتيجية فعالة.

وبالتالي الفرضية الثانية المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين قد تدعمت ميدانياً.

- كما أن المدرسة تحترم السلمية الهرمية أثناء تقسيمها للمهام، لأن كل عامل لديه مهامه ووظائفه تتناسب مع تخصصه وخبرته الميدانية.

- تحسين في أداء العمال وبالتالي تحسن في الخدمات المقدمة والذي ساعد على ذلك التكوين الداخلي و الخبرة الميدانية المكتسبة داخل المدرسة، فالمدرسة التقنية سونلغاز تطبق التحفيز المعنوي وتسمح بوجود علاقات داخل العمل من خلال تبادل الأفكار و المعارف، و هذا ما حقق نتائج ايجابية من زيادة دافعية العمال نحو الأداء الجيد.

-العلاقات غير الرسمية يطغى عليها طابع المحسوبية و المحاباة داخل المؤسسة، فالمسؤولين يتعاملون بذاتية و اللامساواة بين العمال وهذا يظهر أثناء التوظيف وتقسيم المهام و تقديم العطل وتسليط العقوبات، هذا ما يسبب تراخي وتقاعس من طرف البعض في تأدية واجباتهم.

- هناك علاقات مهنية داخل المدرسة التقنية قد تكون تلك العلاقات ذات طابع نقابي تطالب بضرورة التغيير، وحسب تصريحات معظم المبحوثين أن المدرسة التقنية سونلغاز عرفت تغييرات سريعة لمدرائها، لأن تغيير المدير هو ما يتيح فرصة تغيير القوانين المعمول بها ، و تحسين ظروف العمل و العامل المادية و المعنوية لأن كل مدير يأتي على مستوى السلطة همه الأول هو خدمة مصالحه قبل مصالح المؤسسة.

- القرارات والقوانين الصادرة من قبل القيادات ليس لها فعالية عقلانية، فهي لا تتناسب مع أهداف المدرسة التقنية ولا تخدم مصالحهم والسبب في ذلك أن أصحاب القيادة يكيفون تلك القرارات والقوانين حسب ما يخدم مصالحهم الخاصة.

- عدم وجود عقلانية في التسيير داخل المدرسة التقنية سونلغاز، فعدم وجود ولاء وظيفي للمنصب من قبل المسؤولين بتركيزهم على تحقيق أهداف المدرسة قبل تحقيق مصالحهم من خلال تحسين وضعية العامل و المدرسة، كما لأن جميع القرارات التسييرية لا يتم المشاركة فيها من قبل العمال مما يولد عدم قبولهم لها وبالتالي لا يعملون وفقها.

وبالتالي الفرضية الثالثة المتعلقة بالسلوك التنظيمي ودوره في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين قد تدعمت ميدانيا.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن التغيير التنظيمي يعتبر من المواضيع الصعبة الدراسة في التنظيمات، خاصة في التنظيمات الجزئية، وهذا نظرا لتعدد المتغيرات التحليلية و التفسيرية الخاصة بها و ترابطها اشد الارتباط.

والتغيير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط، بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيما للجانب البشري لكي يتماشى معه ويعمل على نجاحه في الميدان، ولذلك فإن كل تغيير يحدث في المؤسسة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال بها.

فقد تتعرض التنظيمات لبعض الهزات التي تفقدها توازنها، حينئذ قامت المؤسسة بإحداث بعض التغييرات محاولة منها إعادة التوازن، لكن حسب دراستنا هذه، التغييرات قد وجدت صدى ومقاومة من طرف العمال إذا ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم ومناصب عملهم ودفعتهم إلى تبني أنماط سلوكية لا تخدم المؤسسة بل تحط من تواجدها وتخل باستقرارها، هذا الذي كان سبب عدم تواجد تكامل وتنسيق في المهام وعمل مشترك أثناء اتخاذ القرارات المبنية على الحوار والنقاش الفعال في إطار ثقافة اتصال ترضي القائد والعمال وتزيد من دافعيتهم نحو عمل المؤسسة.

إن الهدف الرئيسي للتغيير هو الأداء وليس التغيير في حد ذاته، وإن المسؤولين الذين يضيع منهم الطريق في مناقشة التعقيدات الإستراتيجية وتصميمات المنظمة بدلا من العمل الحقيقي الذي يؤدونه الأفراد يجدون دائما صعوبة في جعل الأداء ثابتا في التركيز على الأفراد الذين للتغيير، إذن فالإدارة لها مهام التخطيط وتسيير الأموال المخصصة لتمويل المؤسسة حسب احتياجات المصالح بالاتفاق مع رؤساء الأقسام الذين لديهم مهمة المراقبة الدائمة مع التسيير المحكم، فعدم التكامل بين المسؤول والعمال كانت نتيجة لتفاقم مشاكل

عديدة بينهما سواء كانت مهنية أو اجتماعية والتي فتحت الأبواب على مصرعيها لتحطيم التسيير بالمؤسسة ،مما جعل الأداء الوظيفي للعاملين ينخفض باستمرار،هذه الأخيرة تمثل إحدى المؤشرات التي تحكم بواسطتها على نجاح المؤسسة أو فشلها.

لذلك لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة،كما قد يتبادر إلى الأذهان بأن مقدار الكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقديم نجاح المؤسسة،وإذا ما أردنا التأكد من ذلك نطالع الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية،ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمؤسسات اليابانية نتيجة لإدراكهم لدور جماعات العمل، وبعد هذا العرض لموضوع التغيير التنظيمي يمكن استنتاج أو التأكد على أن الموضوع على درجة عالية من الأهمية مما يجعله جدير بالدراسة والبحث إذا أردنا تطوير وإنماء مؤسساتنا الخدماتية ومن خلالها الاقتصاد الوطني والمجتمع.

قائمة المراجع:

كتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، الإسكندرية، 1975.
- 2- إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع ، دون دار النشر الطبعة الأولى، 1996.
- 3- احمد إبراهيم احمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي و العشرين، دارا لفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
- 4- احمد رشيد: نظرية الإدارة العامة ،دار المعارف القاهرة ، 1981
- 5- أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية، دار المعرفة، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة.
- 6- احمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، من منظور القرن الحادي و العشرين، جامعة الإسكندرية، القاهرة، 2000.
- 7- احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنها، 2000.
- 8- احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإدارية، بيروت، 1989.
- 9- احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، المكتب الجامعي الحديث، بيروت، 1999، ص50.

10- احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة.

11- احمد قطامين، مهدي حسن زويلف: الرقابة الإدارية مدخل كمي، عمان، دارا لخشب، دون

12- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية،

الإسكندرية، 1995

13- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع،

الإسكندرية، 2002/2003.

14- احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، دون

طبعة، 2003.

15- احمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم

مشروعات الرعاية المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، الإسكندرية، مصر، 1999.

16- أحمد مصطفى خاطر: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات ، المكتب

الجامعي الحديث، الإسكندرية، الرغبة، 1999.

17- احمد مصطفى خاطر: محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم

المشروعات، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، 1999.

18- إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة ، الدوحة ، 1986 .

19- اندرو ري سيزلافي والاس: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم

احمد، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، 1999.

20-بروس أفوليو :عبد الحكم احمد الخزامي ، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ،دار
الفجر للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ،2000.

21-بسيوني عبد الله عبد الغني:أصول الإدارة العامة،دار الجامعة الإسكندرية،دون
طبعة،1992.

22-بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري،دار العرب للطباعة و النشر،الجزائر،دون
سنة.

23-بوفلجة غياث:مبادئ التسيير البشري،دار العرب للطباعة و النشر،وهران الجزائر،دون
سنة.

24-بوفلجة غياث:مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية،بن
عكنون،1992.

25-توفيق حسون: فلسفة الإدارة،منشورات لجامعة دمشق،الطبعة الخامسة،1996.

26-ج. ب. هوغ ديليفيكا موران: الجماعة،السلطة و الاتصال ،المؤسسة الجامعية للطبع
و النشر و التوزيع لبنان، الطبعة الأولى،1991.

27-جازية زعتر:اتجاهات معاصرة في الإدارة،مكتبة عين شمس،القاهرة،الطبعة
الثالثة،1999.

28-جاك لوميار :مدخل إلى الأنثروبولوجيا،ترجمة حسين قبسي ، ط1، المركز الثقافي
العربي ، الدار البيضاء المغرب ، 1977.

29-جلبي عبد الله:المجتمع و الثقافة و الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

1996

30-جميل احمد توفيق:إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت،

1986.

31-حبشي نصر الدين خيرى:علاقات الإنتاج بالكفاية و العدل، القاهرة، مكتبة لأنجلو

مصرية.

32-حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 1988.

33-حسين جريم: إدارة المنظمات منظور كلي،الحامد للنشر و التوزيع،عمان، الطبعة

الأولى،296،2003.

34-حنفي محمود سليمان:السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات

المصرية،القاهرة،بدون سنة.

35-خالد عبد الرحمان الهيثي:إدارة الموارد البشرية،دار الحامد،عمان،1999.

36-خليل محمد حسن الشماع وخضيرى كاظم محمود: نظرية المنظمة ،دار الميسرة

للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى،عمان،2000.

37-خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم محمود:نظريات المنظمة،دار

الميسر،عمان،الطبعة الأولى،1994.

38- خميس السيد إسماعيل: القيادة الإدارية دراسة مقارنة، عالم الكتاب، القاهرة، دون

طبعة، 1971.

39- خير الله عصار: ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن

عكنون، الجزائر، دون طبعة، 1984.

40- خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي

للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطه، الإسكندرية، دون طبعة، 1998.

41- دانا جانس روبنسن و جيمس روبنيسن: التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ترجمة

ترجمة عبد الرحمان توفيق إصدارات القاهرة دون طبعة، 2000، ص50.

42- دوجلاس (ك) سميث: إدارة التغيير كيف؟ المبادئ و الاستراتيجيات، ترجمة عبد الحكيم

احمد الخزامي، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2004.

43- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

الإسكندرية 2001

44- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، القاهرة،

2000.

45- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، رؤية

مستقبلية، الإسكندرية، مصر، 200/1999

46-ريتشارد باسكال :فن الإدارة اليابانية ، ترجمة حسن محمد ياسين ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1986.

47-زكي محمود هاشم:الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 1979.

48-زهير ثابت:كيف تقيم أداء الشركات و العاملين،دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،2001.

49-زين العابدين درويش:علم النفس الاجتماعي أسسه و تطبيقاته،دار الفكر العربي القاهرة،دون طبعة،1999.

50-سامية حسن الساعاتي:الثقافة و الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

51-سعيد عبد الفتاح:الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.

52-سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، دون طبعة، 2002.

53-سعيد يس عامر: إستراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، القاهرة ،1993.

54-سعيد يس عامر:الإدارة و سرعة التغيير،القاهرة، دون طبعة،دون سنة.

55-سميح عاطف زين: **الثقافة و الثقافة الإسلامية**،بيروت ،دار الكتاب اللبناني،ط4
1989.

56-السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم**، دار المعارف الجامعية،
الإسكندرية، 1985.

57-السيد الحسيني: **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، دون طبعة،
1994.

58-السيد عبده الناجي: **الإدارة العامة مدخل إداري**، دار الثقافة العربية، القاهرة، دون
طبعة، 1971.

59-شفيق رضوان: **أصول الإدارة العامة**،دار الأنجلو مصرية،القاهرة،1980.

60-شوقي عبد الله: **سياسة الأفراد**، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، 1988.

61-صالح عودة سعيد: **إدارة الأفراد**، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

62-طارق السويدان: **منهجية التغيير في المنظمات**،دار ابن حزم للطباعة و النشر و
التوزيع،بيروت،2001.

63-ظاهر محمود كلالدة: **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**،دون طبعة،1997.

64-ظريف شوقي محمد فرج: **السلوك القيادي و فعالية الإدارة**، مكتبة غريب القاهرة، دون
طبعة، 1993.

65-عاطف عبيد: **الدراسة العلمية و العملية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.

- 66- عاطف وصفي: الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
- 67- عباس محمود عوض: علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، 1980.
- 68- عبد الحفيظ مقدم: الثقافة و التسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن كنون، الجزائر، 1992.
- 69- عبد الرحمان توفيق: إصدارات القاهرة، دون طبعة، 2000.
- 70- عبد الرحمان توفيق: قمة الأداء، دار اليرموك، القاهرة، الطبعة الأولى، 1988.
- 71- عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، 1990.
- 72- عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس و الإنتاج، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، دون طبعة، 2002.
- 73- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، دون طبعة، 1992.
- 74- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 75- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بيروت العربية، الدار الجامعية، 1991.

76- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة العمال، المكتب العربي

الحديث، الإسكندرية، 1993.

77- عبد الله جابي: المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

1996

78- عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، الجزء الثاني، دار المعرفة

الجامعية، القاهرة، 2002.

79- عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية،

داينمك للطباعة، مصر، 2005 .

80- عبد الهادي احمد الجوهري، عبد الرزاق إبراهيم: المدخل إلى المناهج و تصميم

البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، 2002 .

81- عبد الهادي الجوهري: معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

1988.

82- علي احمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد

للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

83- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975

84- علي الشامي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة،

الطبعة الثالثة، 1988.

85- علي الشريف و آخرون: التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989.

86- علي شريف عاطف محمد عبيد: مذكرات في نظريات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، دون طبعة، 1988.

87- علي عبد الرزاق الجلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 1999.

88- علي عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، دون سنة.

89- علي عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.

90- علي منصور محمد: مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، طرابلس، 1999.

91- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

92- عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي مؤمن: المنظمة و نظرية التنظيم، دار وهران للنشر و التوزيع، عمان، 1994.

93- عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد أسس و مفاهيم، بيروت، 1997.

94- عمرو غنايم وعلي الشرقاوي: تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، دون طبعة، 1982.

95-غراهام داولينغ: تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء، ترجمة، وليد

شحادة، ط1، مطبعة العبكان، م.ع.السعودية ، 2003.

96-فايز الزغبى:أساليب الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997

97-فرج عبد القادر:قراءات في علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار المعارف القاهرة،

الطبعة الرابعة، 1994.

98-فريد راغب النجار :مهارات و فنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي ،الدار الجامعية

،الإسكندرية،2009

99-فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان

،2000

100-قباري محمد إسماعيل:علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات

البيروقراطية،نشأة المعارف الإسكندرية،دون سنة.

101-كامل محمد المغربي:السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس و سلوك الفرد و الجماعة

في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 1994/1995.

102-كامل محمد المغربي:السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، دار الفكر عمان، الطبعة

الثانية، 1995.

103-كامل محمد المغربي:السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، دار الفكر للنشر و

التوزيع، عمان، ط2، 1995.

104- كامل محمد محمد عويضة: القدرات العقلية في علم النفس، دار الكتب

العلمية، بيروت، دون سنة.

105- كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد وحمد إسماعيل

يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986

106- ليندوك أرويك: ترجمة علي حامد بكر، عناصر الإدارة، دار الفكر العربي للطبع و

النشر دون طبعة، دون سنة.

107- ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، الشروق للنشر و التوزيع،

عمان، الطبعة الأولى، 2003.

108- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع،

الأردن، 2003.

109- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجماعة

الجديدة ، الإسكندرية 2005 .

110- محمد إسماعيل بلال: النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون

طبعة، 2005.

111- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، قرطبة الإنتاج الفني، شركة الإيداع

الخليجي، دار بن خدم للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، دون طبعة، 2002، ص 190، 189.

112-محمد الجوهري و عبد الله الخريفي: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة

الجامعية،الأزاريطة،القاهرة،1997.

113-محمد بهجت كشك: المنظمات و أسس إدارتها ،الازاريطة ،الإسكندرية

،مصر،1995.

114-محمد حسن خليل الشماع :مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي ،بغداد

،1980،

115-محمد دقس مجدلاوي: التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المجدلاوي

للنشر و التوزيع،عمان،الطبعة الثانية (منقحة) 1996.

116-محمد رفيق الطيب :مدخل للتسيير أساسيات ،وظائف ،تقنيات ،الجزء الأول

،التسيير و التنظيم و المنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995.

117-محمد سعيد أنور سلطان :السلوك التنظيمي ،كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية، دار

الجامعة الجديدة الازاريطة،الإسكندرية،دون سنة.

118-محمد سعيد سلطان:السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة،

2002.

119-محمد شفيق:العلوم السلوكية مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،الكتب الجامعي

الحديث الازاريطة،الإسكندرية،دون طبعة،دون سنة.

120-محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية، الازارطة

،الإسكندرية ،بدون سنة.

121-محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة و التنظيم، دار المطبوعات الجامعية

الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 1992.

122-محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم،كلية التجارة،القاهرة،دون سنة.

123-محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و

المنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، دون طبعة، 2005.

124-محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة

الأولى، 1986.

125-محمد عماد الدين إسماعيل: المنهج العلمي و تفسير السلوك، الكويت، دار القلم،

ط1، 1989.

126-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للطباعة و النشر

، عمان ، 2000

127-محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي

في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، 1997.

128-محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات و

الوظائف، الطبعة الثالثة، 1993

129-محمد محمود حافظ: القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، دون طبعة، 1980.

130-محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، دون طبعة، دون سنة، ص108.

131-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.

132-محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1993.

133-مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

134-مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، دون سنة.

135-مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 200.

136-مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، دون طبعة، 2003/2002.

137-مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

138-مصطفى محمود أبو بكر:الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

139-معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع ،دار الشروق نعمان ،1997

140-معن خليل معن :الدراسة النقدية للنظرية الاجتماعية المعاصرة ،دار الأفكار الجديدة ،بيروت، دون سنة .

141-منصور احمد منصور:المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، 1979.

142-مهدي حسن زويلف و محمد قاسم القريوتي :مبادئ الإدارة نظرية و وظائف ، جمعية عمال المطابع و التعاونية ،عمان ،1984.

143-مهدي حسن زويلف:الإدارة نظريات و مبادئ،دار الفكر العربي للطباعة و النشر،عمان،2001.

144-موسى المدهون و إبراهيم الجرزاوي :تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان 1995.

145-مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.

146-نادية عمر: العلاقات بين الأطباء و المرضى، دراسة في علم الاجتماع الطبي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون سنة.

- 147- ناصر دادي عدون :إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية ،الجزائر، دار المحمدية،2003.
- 148-ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ،الرياض ،معهد الإدارة العامة،1995.
- 149-نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006 ، نقلا عن: محمد مبروك أبو زيد.
- 150-نيقولا تيماشيف، ترجمة محمود عودة و آخرون: نظرية علم الاجتماع و طبيعتها و تطورها، ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 151-هارفارد بيرنس رقيوا: القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة هشام عبد الله، دار النشر الأردن، الطبعة الأولى،1996.
- 152-هناء حافظ بدوي:إدارة المؤسسات الاجتماعية الأسس و العمليات، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 153-هيثم هاشم:مبادئ الإدارة،دار طربين،دمشق،الطبعة الثانية،1988.
- 154-يوسف سعدون:علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ،2005.

الرسائل العلمية:

- 155-إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، إشراف صالح صالح، قسم العلوم التجارية فرع إدارة أعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2006.
- 156-بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، 2004، غير منشورة.
- 157-سعيد لوصيف: أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس و علوم التربية، رسالة غير منشورة، جامعة الجزائر، 1991.
- 158-سليمة سلام: ثقافة المؤسسة و التغيير، إشراف العمري العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية.
- 159- عبد الله بن حسن عساف العساف:علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي،دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض،رسالة ماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،قسم العلوم الإدارية،2003.

- 160- عز الدين القبيقي: دور المحاسبة التحليلية في تحسين الأداء بالمؤسسة، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.
- 161- ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم و العمل، الجزائر، 2005.
- 162- هدار الحسن: دورا لثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إشراف زين الدين بروش كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير رسالة ماجستير غير منشورة جامعة سطيف، 2006.
- 163- هشام عبد الرحمان غنوم: تأثير إستراتيجية التعبير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين شمس، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005
- 164- يوسف جغلولي: القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة البليدة، 2006/2007، ص34.
- 165- يوسف سعدون: الصراع الاجتماعي في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، الإسكندرية، 1993.

المجلات والدوريات:

166- جمال الدين الخازندار :خصائص الإدارة في الشركات الكورية، مجلة الإداري مسقط

، معهد الإدارة ، العدد 40 ، 1990 .

167- العتبي آدم غازي: أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي

لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ،

المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلة (1) ، 1999.

168- عبد السلام أبو قحف :قراءات في الإدارة اليابانية ، بيروت ، مجلة الزميل ،

1996.

169- محمد إبراهيم التويجري:تأثيرات مركز التحكم كعامل وسيط في علاقة الأداء

الوظيفي و الرضا الوظيفي،المجلة العربية للإدارة،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،المجلد

الثاني عشر،العدد الأول،1988.

170-محمد مبروك أبو زيد: المحددات الثقافية التنظيمية و فاعلية النظام المحاسبي في

ليبيا، مجلة الدراسات، عدد،20،،2014 www.dirasaat.com بتاريخ: 12 أوت

2015.

171-هيجان عبد الرحمان أحمد :أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين

سعوديتين (الهيئة الملكية للجليل و ينبغ و شركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد 74،

الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1982 .

الأوراق العلمية:

- 172- أحمد بوشناق و أحمد بوسهمين :أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير،
الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة .
- 173-بروش زين الدين، قاسمي كفال :إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة ، الملتقى
الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة
الجزائر ، يومي 03 – 04 ماي 2005 .
- 174-خليفة بوزيرة :السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية ، الثقافة والتسيير ،
أعمال الملتقى الدولي ، 28-30/11/1992، الجزائر .
- 175-عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية
كمدخل للتطور " دراسة استطلاعية «، المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم
التقني والتدريب المهني، الرياض، 11-14/12/2004.
- 176-عبس ، محمد سيرى : الثقافة الشخصية ، دراسات في الأنثروبولوجيا و
السيكولوجية، الملتقى المصري للإبداع و التنمية ، 1998 .
- 177-علي عبد الله :التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد
الجزائري في الألفية الثالث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة ، 20-21 ماي 2002
، البليدة

178-عمار العربي: التسويق كأداة للتغيير و التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، من 31 نوفمبر إلى 31

ديسمبر، 2004.

القرارات والمراسيم:

179- الأمر رقم 628/46 المؤرخ في 8 فيفري 1946، المتضمن تأميم المؤسسات

الخاصة وتعويضها لمؤسسة كهرباء.

180-المرسوم رقم 1002/47 المؤرخ في 5 جوان 1947 المتضمن إنشاء الكهرباء والغاز

في الجزائر.

181-القرار رقم 206/85 المؤرخ في مارس 1985، المتضمن تنظيم المدرسة سونلغاز

بالبلدية.

المواقع الالكترونية:

182-www.cndp.fr . j.p. hierle, **culture d'entreprise ou culture**

d'établissement 22/11/2014.

183-www.Ger.ac-versailles.fr : A, C .coze , y.Potin; **la culture**

d'entreprise , le 22/11/2014 .

184-www.interef.com , **culture d'entreprise** , 22/11/2014 .

185–[http://www.hrmgroup.com/modules.php ?name.date](http://www.hrmgroup.com/modules.php?name.date).24.11.2014.11h.

186–<http://www.nouss.edu.Sa/Nauss/arabic/name.date>27.11.2014.

المراجع باللغة الأجنبية:

187–Abravanel L et All : **Individu groupe et organisation**, Québec,

Gaétan Moiméditeur .décembre . 1986.

188–Brilman (M) : **Modèles culturels et performances**

économiques : hommes et techniques, paris, 1982.

189–BroUttal : **the coorporate culture**, in fortune, October N° 17,

1983,

190–CarthMorgan:**Images of organization** , sage publications ,

2end , ed London , 1997.

191–CHandler Alfred (d) : **Stratégies et Structures de**

L’entreprise, paris, édition d’organisation, 1972.

192–Danis (K) : **Bihavior at wark organisational Behaviour** , New

York , Mc graw , hill book , Go , 1987.

193–De Coster (m):**Sociology du travail et gestion des ressources**

humaines; de boek universite, 3er edition, san date.

194–Deal(T) and Kennedy (A) : **corporate culture penguin**,
London, 1982.

195–Denis (H) : **Stratégie d'entreprise et incertitude
environnementales** : design organisationnel, cultures, et technologie
économica , 1990 .

196–D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur**, gestion des
entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993.

197–Donald .f . Harvey : u,Columbus , Ohio : **Charles
E.Merillpublishing**, co , 1982

198–E.T.Hall ,**Au delà de la culture** , ed , seuil , Paris , 1991.

199–Ecole national de sante publique :**Management general
gestion des ressources humaines**,san date.

200–Emery(Y) et Goin (F):**Dynamiser les ressources humaines** ,
presses ,polytechniques et universitaires,romandes,1er édition ,1999.

201–G.NIZARD, **Identité et Altate de l'entreprise**, Revue Harvard,
sans date.

202–Garth Morgane:**Management image de l'entreprise**, Quebec Canada, 2em edition, 2001.

203–Hofested : **Relativé culturelle des pratiques et théories de l'organisation** , in revue française de gestion , N° 64 , Septembre Octobre , 1987.

204–Hofestede (G) : **cultures conséquences**: International difference in Workrelotedvalues,sage, Beverly Hills, 1980.

205–Hofstede (G) : **Motivation ,Ledershp and organization** , do american théories applyabroad ? Organizationdynamics ,summer , 1980 .

206–Hofstede (g) et Bolling (D) : **les differences culturelles dans le management**,ed, d'organisation , Paris , 1987 .

207–J .LEOIGNE.LJL, **Les Systèmes de décision dans les organisations**, PUF, Paris, 1974.

208–J.Koutter and J.keskett : **corporate culture and performance**: the free press, New York ,1992 .

209–J.P.Helfer et M.Kalika et J.Orsoni:**Management : stratégie et organisation**, ed , Vuibert , Paris , 199 8.

210–J.Peters , Waterman P.H . **le prix de l'excellence**, Paris, ed , inter édition, 1983.

211–JHON R, Schermerhon, Jounes.G. Hunt, Richard N Osbrn:
comportement humain et organisation, 2^{eme}ed, Village mondial,
Paris, 2002.

212–John P.Kotter et James L .Heskett : **le second souffle de l'entreprise culture et performances** , traduit par lanrencemicolait ,
ed , d'organisation , Paris , 1993.

213–M.thevent : **implication des personnes dans l'entreprise**,
3^{eme} colloque, Euro maghrébin des ressources humines à Alger dans
6 et 7 Novembre 1999 .

214–M.thevent : **implication des personnes dans l'entreprise**.

215–Michel Crozier : **L'acterm et le système**, Edition du seuil,
paris, année 1997.

216–Michelle Ruffat ,AlainBeltren :**Culture d’entreprise et l’histoire** ,Edition d’organisation,paris,1991,

217–Otts . j : **The Organizations culture perspective**, Chicago, Dorseyres, 1989.

218–P.chevalier et H.La Roche :**Culture d’entreprise(étude sur condition de réussite du changement)**,édition librairie,paris,1991.

219–P.Morin et E. delavallée:**les manager à l'écoute du sociologue**,ed,organisation, Paris, 2000 .

220–Peter drucker :**La pratique de la direction des entreprises**,edition

221–Peter Thomas et waterman rober : **Le pris de l’excellence, lessecret des meilleurs**, entreprise, paris, inter édition, 1983.

222–Pierre Morin et Ericdelvallée: **le manger a l'écoute du sociologue** , Paris , ed . Organisation, Paris, 2000.

223–Rabah Kechad : **Organisation moderne et societe**,these de doctorat d’etat en sciences sociaux et humaines,univ,d’alger.

- 224–Reitter (R) et autres : **cultures d'entreprise** , vuibert gestion , Paris , 1991 .
- 225–Revue Specialisee; **L'essentiel du management**, Paris au 1998, enrichi et adapter par rabahkechad.
- 226–Sekiou, Bloudin, Fabi, Bayard, Pereti, Alis Chevalier : **Gestion des ressources humaines**, 2^{em} edition Deboech universite, 2001.
- 227–Stratogor : **Politique générale de l'entreprise**, 3^{eme} , ed , Dunod , Paris , 1997 .
- 228–Stratogor : **politique generale d'entreprise (strategie, structure, décision)**, identite , edition
- 229–Terry (G.R) et Franklin (G) : **Les principes management economical**, 8^{em} edition, paris, 1985.
- 230–Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise**, ed, d'organisation, Paris, 1986
- 231–thevent (Maurice): **la culture en neuf questions in, R. F .G, N° 47-49 s/o, 1984.**

232–Voir : Deal (R) and Kennedy(S) : **corporate cultured the
mitos and nituals of corporate life** ,reading Ma , addisonweskey m
1982.

233–Voir : Ouchi W.R , théory Z : **How amériçan business
canmeet the japanese challenger reading MA**, Addison –wesloy
1982.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

استمارة

في إطار تحضيرنا لأطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل تحت عنوان التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين و الذي يندرج ضمن معرفة العلاقة بين العمال و التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز باعتبار أن التغيير التنظيمي من بين أهم العوامل المحددة لنجاح أي مؤسسة. لذا نطلب من سيادتكم المحترمة الاجابة عن هذه الاسئلة بكل موضوعية و نحيطكم علما ان معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم الا للأغراض العلمية البحتة وتعتبر مساهمة في انجاز البحث العلمي.

تحت إشراف:
أ.د فضيل رتيمي

من إعداد الطالبة:
- سليمة علي بن يحي

السنة الجامعية: 2015/2016

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: أقل من 20 ☐ من (20-35) سنة ☐ من (35-50) سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- الفئة المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
- 5- على أي أساس تم تعيينك بوظيفتك الحالية؟
الخبرة ☐ الشهادة ☐ علاقات شخصية ☐
- 6- الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من (05-15) سنة ☐ من (15-25) سنة ☐ من 25 فما فوق ☐

- البيانات الموضوعية:

المحور الأول: تحسين أداء المؤسسة يرجع إلى التغيير في نمط القيادة ومنه تحسين قرارات المؤسسة.

7- أثناء تأدية مهامك داخل المؤسسة هل تتلقى تعليمات أو أوامر؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة "نعم" كم مرة تتلقى هذه التعليمات أو الأوامر؟

مرة ☐ مرتين ☐ ثلاث مرات ☐ أكثر من ثلاث مرات ☐

أخرى حدد؟

8- هل انت راضي على هذه التعليمات و الأوامر؟

راضي ☐ غير راضي ☐

- في حالة الإجابة "غير راضي" هل هي قرارات؟

كثيرة ☐ مملة ☐ غير مفهومة ☐ متشددة ☐

9- هل هذه التعليمات تحقق النتائج المرجوة؟

تحقق ☐ لا تحقق ☐ تحقق نتائج عكسية ☐

بين كيف ذلك في كل حالة؟.....

10- هل يؤخذ بعين الاعتبار باقتراحات الموظفين في التسيير المؤسساتي؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "لا" هل يرجع السبب الى؟.

- لأنها لا تخدم مصالحهم الشخصية ☐

- لعدم اطلاعهم على خطط العمل ☐

11- هل هناك تنسيق بين الموظفين و المسير؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "لا" هل يرجع السبب الى؟.

- عدم فعالية قنوات الاتصال ☐

- عدم الدراية بكامل القرارات و المهام ☐

- عدم عقد اجتماعات بين الموظفين و المسير ☐

12- منذ توظيفك بالمؤسسة هل هناك تغيير مستمر في المسيرين؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الاجابة بنعم كم من مرة حدث ذلك التغيير؟

مرة ☐ مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐

- في حالة الاجابة أكثر من مرتين هل يرجع السبب الى:

رفض العمال لبعض قرارات المسؤول ☐

حدوث مشاكل بين العمال و المسؤول ☐

نقص انتاجية المؤسسة ☐

ضعف الاداء ☐

أخرى.....

13- كيف تم اختيار المسير داخل مؤسستك؟

وفق كفاءة عامل بالمؤسسة ☐ قرار وزاري ☐

وفق خبرة عامل بالمؤسسة ☐ تعيين داخلي ☐

وفق الشهادة المهنية لعامل بالمؤسسة ☐ عن طريق الانتخاب ☐

وفق علاقات شخصية مع عامل بالمؤسسة ☐

أخرى؟.....

.....

14- هل انت راضي على الطريقة المتبعة في اختيار المسير داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة ب لا هل السبب يعود الى:

هناك انحياز في القرارات الوزارية ☐

عدم تطبيق نصوص القرارات الوزارية اثناء توظيف المدير ☐

عدم نجاعة العوامل التي يرتكز عليها التوظيف ☐

أخرى حدد؟.....

.....

15- هل التغيير في المسؤولين قام بتحسين وضعية العمل و العمال داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

- في حالة الاجابة بنعم هل يظهر ذلك في:

تحسين مناخ العمل ☐ البحث عن الفعالية ☐

زيادة الدعم المادي و المعنوي للعمال ☐

أخرى.....

.....

- في حالة الاجابة ب لا بين السبب في ذلك؟.....

.....

16- ما هي المستويات التي يتحدد فيها التغيير بمؤسستك؟

على مستوى مناصب العمل ☐

على مستوى تقنيات وبرامج العمل ☐

على مستوى الوسائل المادية المستخدمة في العمل ☐

أخرى حدد؟.....

17- هل هذا التغيير يحدث بصفة مستمرة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" هل يكون ذلك في:

بروز خطر بالمؤسسة ☐ المنافسة ☐

أخرى.....

18- كيف تلاحظ تأثير ذلك التغيير على تسيير المؤسسة؟.....

19- هل أنت راضي دائما على ذلك التغيير؟

راضي ☐ راضي احيانا ☐ غير راضي ☐ غير راضي دائما ☐

في حالة "رضاك" عن التغيير بمؤسستك هل يرجع السبب الى ؟

- مراعاة الأوضاع الشخصية للعاملين ☐

- الأخذ بعين الاعتبار بأفكار العمال ☐

أخرى حدد؟.....

في حالة عدم رضاك عن التغيير بمؤسستك هل يرجع السبب الى؟

- التغيير يخدم فئة على فئة أخرى ☐

- التغيير ذات تكلفة باهضة ☐

- التغيير لا يمس الاحتياجات الشخصية و المهنية ☐

20- كيف تجد مديرك من ناحية مواكبة تطور علوم التسيير؟

حريص على تقديم البديل ☐ اكثر اهتماما بالأداء ☐

يقوم بدورات تكوينية ☐ لديه اتصال ومناقشة دائمة مع العمال ☐

لديه اتصال ومناقشة دائمة مع مدراء آخرين ☐

أخرى حدد؟.....

21- ما الذي يعطيه المسؤول أهمية أكثر أثناء التغيير؟

المناصب الوظيفية ☐ طبيعة العمل ☐

احترام الوقت ☐ النظام الداخلي ☐

أخرى؟.....

22- هل يستشيرك المسؤول أثناء قيامه بتغيير ما؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة " نعم " هل؟

- يراعي الأوضاع الشخصية للعاملين ☐ - يأخذ بأفكار العاملين ☐

- يراعي الأوضاع المهنية للعاملين ☐

- القيام بملتقيات وندوات مسبقة للتعريف بالتغيير ☐

23- كيف يؤثر التغيير الذي يحدثه المسؤول على أدائك؟

بالتكيف والرضا ☐ بالتهاون واللامبالاة ☐

زيادة دافعية العامل ☐ تحسين الاداء ☐

24- ما هي الأشياء التي لا تتقبلها أثناء قيام مديرك بالتغيير؟

عدم المساواة بين العمال أثناء التغيير ☐ غموض نوع التغيير ☐

عدم تقديم شرح مسبق للتغيير ☐

أخرى؟.....

25- كيف ترى التغيير في نمط التسيير سابقا و حاليا في ظل التغيير القيادي؟

هناك تطور للأحسن في الاداء ☐ أعط مثال؟.....

هناك تراجع في الاداء ☐ أعط مثال؟.....

26- هل هناك متابعة من طرف القيادة المركزية على القيادة المحلية في حالة القيام بتغيير؟

☐ نعم ☐ لا

في كلتا الحالتين بين ذلك؟.....

27- هل التغيير تجده يمس بكثرة؟

القيادات العليا ☐ القيادات الوسطى ☐ القيادات السفلى ☐

بين لماذا في كل حالة؟.....

28- ما هي التحسينات الملاحظة في ظل التغيير المستمر؟

- زيادة في انتاجية المؤسسة ☐

- زيادة ارباح المؤسسة ☐

- رضا من طرف العمال ☐

29- هل المشكلة الاساسية للمؤسسة الجزائرية تكمن في نمط قيادتها ما رايك في ذلك؟.....

.....

30- ما هي اقتراحاتك لإحداث التغيير التنظيمي حول المؤسسة؟.....

.....

المحور الثاني: للتغيير في الثقافة التنظيمية دور في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين

31- هل تلاحظ أن هناك تحسن في الاداء وزيادة في وتيرة الاداء؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" هل يرجع ذلك الى:

تحسين نظام الحوافز ☐

اعادة صياغة القوانين التنظيمية ☐

وضع برنامج تكويني محكم ☐

32- هل انت مطلع على القوانين الداخلية التنظيمية لمؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

33- هل جميع عمال المؤسسة يلتزمون بالزي الرسمي داخلها؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "لا" هل يرجع الى:

عدم وجود رقابة دائمة ☐

عدم توفير الزي الرسمي للعمل ☐

34- هل جميع عمال المؤسسة يحافظون على نظافة المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

35- هل جميع العمال يلتزمون بهذه القوانين أثناء ادائهم للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "لا" هل هناك اجراءات عقابية تضعها مؤسستك؟

الطرد من العمل ☐ التحذير و التوبيخ ☐

36- هل جميع العمال يهتمون بالسلامة المهنية أثناء اداء العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "لا" هل يرجع السبب الى:

أن مؤسستك لا توفر الملابس و الادوات الوقائية اثناء العمل ☐

- عدم وجود ايام تحسيسية عن حوادث العمل التي تنجز اثناء العمل ☐

37- هل لديك صداقات داخل العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" ما الهدف من تكوين تلك الصداقات؟

تبادل المعارف و الخبرات ☐

فهم حقوق وواجبات العمل ☐

تكوين علاقات غير رسمية اثناء العمل ☐

أخرى حدد؟.....

.....

38- هل الصداقات التي كونتها في العمل هي؟

من نفس مستواك المعرفي ☐

من نفس رتبتك المهنية ☐

من نفس منطقتك ☐

أخرى حدد؟.....

.....

39- هل يتم التعامل معك باحترام من طرف العمال بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" هل هذا ؟

يزيد من انضباطك في العمل ☐ تشترك زملائك ☐

زيادة ثقتك بنفسك والمحيطين حولك ☐

يشجعك على زيادة تحسين أدائك ☐

40- في حالة وقوعك في مشكل أثناء العمل كيف تقوم بحلها؟

تقوم بحلها بنفسك ☐

تخفي المشكلة ولا تحلها ☐

تشترك زملائك ☐

أخرى حدد؟.....

41- هل توجد منافسة بين العمال على الاداء الجيد داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" فيما تتمثل خلفيات تلك المنافسة؟

تقديم مكافئات مادية للعامل الكفاء ☐

ترقية العامل الذي يظهر مهارة في الاداء ☐

فرض الوجود و الاحترام للعامل المتوفق في الانجاز ☐

42- هل المهام التي تقوم بها تتناسب مع مؤهلاتك المعرفية؟

نعم ☐ لا ☐

43- هل يتم اطلاعك عن جدول عملك قبل بداية مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة " لا" هل يؤدي هذا الى

اهدار وقتك اثناء العمل ☐

عدم اتمام العمل في وقته المحدد ☐

اتمام العمل بدون اتقانه ☐

أخرى حدد؟.....

44- هل هناك اجراءات عقابية في حالة التأخر عن العمل؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الاجابة " نعم" ما نوع تلك العقوبة؟

التوقيف عن العمل ☐

الخصم من المنح ☐

الاحالة من منصب العمل ☐

أخرى حدد؟.....

45- في حالة غيابك عن العمل(حالة مرض ،سفر، ظروف عائلية)هل يوجد شخص يتولى منصبك؟

☐ لا

☐ نعم

46- ما رأيك في الساعات المخصصة لأداء مهامك؟

تناسب قدراتك الجسمية و العقلية ☐

تسمح بإتمام عملك ☐

توقيت مكثف يؤثر على صحتك الجسمية و العقلية ☐

لا يساعدك على الابداع و التفكير في افكار جديدة للعمل ☐

لا يسمح بمراجعة اعمالك ☐

أخرى حدد؟.....

.....

47- في حالة عدم اتمامك لمهامك في الوقت المحدد ، هل تعتمد الى؟:

زيادة وقت اضافي عن الوقت الرسمي ☐

تتم عملك في البيت ☐

تؤجل عملك الى وقت اخر ☐

أخرى حدد؟.....

.....

48- هل تعتبر أن هناك مساواة وعدالة في تقسيم وقت العمل بين جميع العمال؟

☐ لا

☐ نعم

في حالة الاجابة "لا" هل يرجع ذلك الى:

تكثيف مهام العمال على حساب عمال اخرين ☐

عدم وجود مساواة في تقديم العطل بين جميع العمال ☐

أخرى حدد؟.....

.....

.....

49- ما هي ردة فعلك في حالة عدم وجود مساواة في تقسيم الوقت و المهام بين العمال؟

اهمال العمل ☐

عدم الحضور في الوقت الرسمي للعمل ☐

الخروج قبل الوقت الرسمي للعمل ☐

الغياب عن العمل دون أي ظرف ☐

50- في حالة عملك في وقت اضافي هل تعتمد مؤسستك الى؟:

تقديم اجر اضافي عن الاجر الرسمي ☐

تعويضك بأيام عطل ☐

عدم المبالاة ☐

51- هل تشجع مؤسستك على المنافسة بين العمال؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" بين كيف ذلك؟

تقديم علاوات ☐

ترقية الى منصب اخر ☐

أخرى حدد؟.....
.....
.....

المحور الثالث: لطبيعة السلوك التنظيمي دور في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين

52- هل هناك تنسيق و اتصال بين المصالح؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" أين يتم هذا التنسيق؟

- اتخاذ القرارات أثناء الاجتماعات ☐

- تبادل المعارف و الخبرات ☐

- أثناء القيام بإضراب أو احتجاج ☐

53- هل هناك احترام في تقسيم المهام حسب السلمية الهرمية؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "لا" أين يظهر ذلك؟

- تفويض الصلاحيات لغير مستحقيها ☐

- تجاوز الصلاحيات المخولة ☐

أخرى حدد؟.....
.....

.....

54- هل هناك تحسن في أدائك لمهامك مقارنة بالسابق؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" هل يرجع الفضل الى:

- دورات التكوين التي قمت بها ☐

- الخبرة التي اكتسبتها داخل المؤسسة ☐

- مجهوداتك الخاصة ☐

55- أين تظهر العلاقات غير الرسمية بمؤسستك؟

- المحسوبية و المحاباة ☐

- إقامة علاقات شخصية خارج إطار العمل ☐

- الاحتجاجات و الاضرابات ☐

-أخرى حدد؟.....

.....

56- هل ساهمت هذه العلاقات المهنية في إحداث التغيير بمؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة "نعم" أين يظهر ذلك؟

- تغيير القوانين المعمول بها ☐

- تغيير مدير المؤسسة ☐

- تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية ☐

- أخرى حدد؟.....

.....

57- هل ترى أن القوانين و القرارات الصادرة عن القيادات ذات فعالية عقلانية؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة " لا" هل هي؟

- لا تتناسب مع أهداف المؤسسة ☐

- لا تخدم مصالح العمال ☐

- ذات تكلفة باهضة ☐

.....أخرى حدد؟

.....

58- هل ترجع أسباب عدم وجود عقلانية في التسيير الى؟:

- عدم كفاءة و خبرة المسيرين ☐

- عدم وجود ولاء وظيفي للمنصب ☐

- عدم وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات ☐

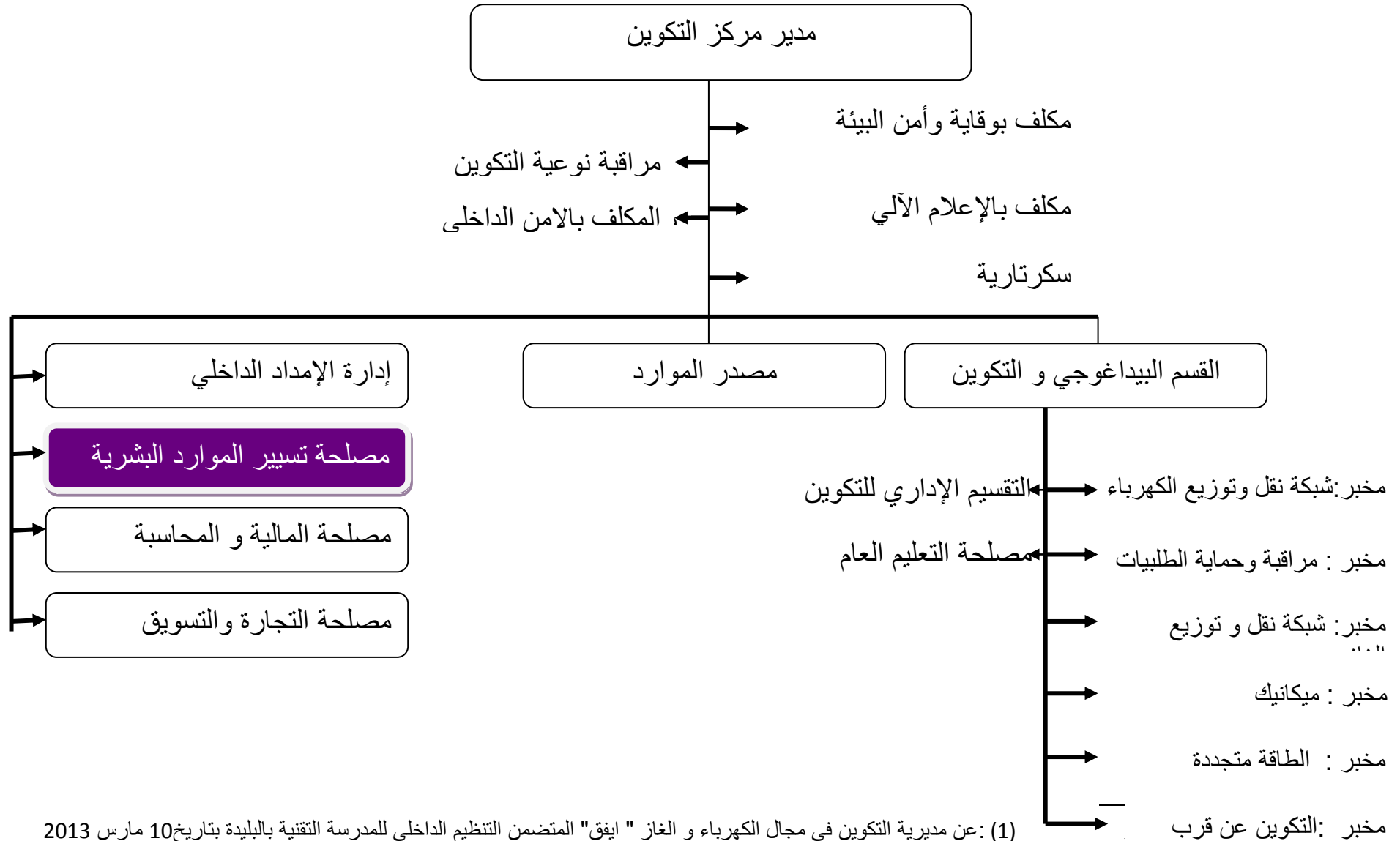
- عدم وجود برامج و دورات تكوينية للمسيرين ☐

.....- أخرى حدد؟

.....

.....

الملحق رقم (2) : يمثل الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية سونلغاز البلدية(1)



(1) : عن مديرية التكوين في مجال الكهرباء و الغاز " ايفق " المتضمن التنظيم الداخلي للمدرسة التقنية بالبلدية بتاريخ 10 مارس 2013