

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

إشكالية الثقافة المؤسسية وانعكاساتها

على جودة الأداء

دراسة ميدانية بمؤسسة بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف

إشراف الأستاذة :

الدكتورة ليندة زعبالة

إعداد الطالبتان:

ملاك نصر

رونق نصر

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر (ب)	د. سعاد مقدم
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر (ب)	د. ليندة زعبالة
عضوا ممتحنا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر (ب)	د.وسيلة مناعي

السنة الجامعية : 2022-2023

## شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا و نشكره

على فضله

علينا و الحمد لله

حتى يرضا ، و الحمد لله بعد الرضا و بعد توفيقنا

في إنجاز هذا العمل المتواضع

لايسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير

إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل العلمي المتواضع

**الدكتورة (( ليندة زعبالة ))**

التي لم تبخل علينا بكل الجهودات

و الملاحظات القيمة كل الإرشادات و الوقوف على العمل

بجدية في جميع محطاته المختلفة

كما لا تنسى في هذا المقام بتوجيه الشكر إلى جميع أساتذة علم الإجتماع

و شكر مسؤولة إدارة الموارد البشرية و إطارات

و عمال مؤسسة بانو الجزائر -الطارف-

شكر للجميع

## - الملخص:

تقوم "الثقافة المؤسسة بدور حيوي في تجسيد الخطط و الاستراتيجيات المطبقة من أجل تحقيق أهدافها و تضمن بقاءها و استمرارها " حيث تركز المؤسسات على عنصر ثقافة المؤسسة كعنصر أساسي لتحقيق جودة الأداء حيث أن الدراسات المعاصرة أثبتت طبيعة الدراسة الداخلية بين ثقافة المؤسسة و تحسين الأداء .

وهذه الدراسة من أكثر المواضيع حداثة و المتعلقة بالموارد البشري و ما يتبين ذلك أن النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات ،تقوم على أن الأداء يحركه و يشكله سلوك العنصر الإنساني ،حيث أن هذا الأخير يلعب دورا حيويا في مختلف مستويات الأداء التنظيمي سواء التنفيذية أو أعمال الإدارة العليا بغية تحقيق أهداف معينة من أجل كسب و إنقاء العمال و رفع مستوى الإنتاجية .

الأمر الذي دفع بنا إلى الاستطلاع و الاستكشاف و البحث المنهجي في مختلف الأصناف الخفية التي لها علاقة بعملية الثقافة المؤسسية و انعكاساتها على جودة الأداء في مؤسسة بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف .

و من هنا تمت إشارة إشكالية الثقافة المؤسسية و انعكاساتها على جودة الأداء في مؤسسة بانو الجزائر للخشب بالطارف ، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية و تحسين أدائها من خلال وجود محددات إستراتيجية منظمة من أجل تحقيق جودة الأداء على أساسها كان السؤال المركزي الذي انطلقنا منه:

- كيف تساهم الثقافة المؤسسية في تحقيق جودة الأداء بمؤسسة بانو الجزائر

للخشب بولاية الطاف ؟

و قد تفرع عنه التساؤلان الآتيين :

1) فيما تتجلى العلاقة الترابطية للثقافة المؤسسية وجودة الأداء بمؤسسة بانو

الجزائر للخشب بولاية الطارف ؟

2) ماهي إنعكاسات الثقافة المؤسسية على نوعية و جودة الأداء بمؤسسة بانو

الجزائر للخشب بولاية الطارف ؟

و عليه انطلاقا من حيثيات واقع مؤسسة بانو الجزائر للخشب ارتأينا الدراسة التحليلية الوصفية التي تتطلب تحليل العلاقة الترابطية بين الثقافة المؤسسية و انعكاساتها على جودة الأداء .

ومنه جاءت دراستنا في شكل بناء منهجي على أساس فصول مترتبة و متوالية معالجة للمتغيرات الأساسية للموضوع والتي تمثلت في بحثنا هذا حيث شمل البحث على أربعة فصول جاءت مساندة بعضها لبعض وظيفيا .

وأما في مرحلة إعادة تركيب عناصر الظاهرة المدروسة وفق الأنساق الخصية التي كشفت عنها معطيات الميدان ، فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات الإجرائية للمعالجة تمثلت في التحليل والتفسير والفهم، وهذا للتمكين أكثر من مؤشرات وأبعاد المعطيات المشتقة من الميدان أثناء الاستعانة بأدوات الملاحظة و المقابلة الحرة وكذلك ما قدمته لنا استمارة من معلومات يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير وبناء على ما تقدم توصلنا للآتي :

✓ يتضح لنا من خلال بحثنا أن أغلبية المناصب و المسؤوليات في عملية التوظيف

على أساس عوامل موضوعية وعلمية في مؤسسة بانو الجزائر للخشب لولاية

الطارف وهو ما يتضح في الجدول رقم (08) تبين أن المؤسسة تعتمد في التوظيف

على اختيار موظفيها على أساس الشهادة .

✓ تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال و ذلك من خلال ما تم تأكيده من طرف العمال الذين أجمعوا على أن نظام الحوافز المتبع يتميز بالعدالة و خاصة الترقية حيث يقوم على أسس موضوعية ، ووجود تعاون بين جماعة العمل التي تساهم في الرفع من مردودية المؤسسة و تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما جاء في معطيات الجداول رقم (19) و (13) و (14) .

✓ يتبين من خلال بحثنا أن الثقافة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر تساهم في تحسين جودة الأداء و ذلك من خلال الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة و سعيها لعرض النظام و هذا ما يوضحه الجدول رقم (12)

✓ منا أن الرضا على الأداء بمؤسسة بانو الجزائر للخشب موجود بنسبة 94 % من أفراد العينة أكد أنهم راضين على أدائهم بالمؤسسة و هذا لأن ثقافة المؤسسة ساعدت المورد البشري داخل مؤسسة بانو الجزائر لأنه يقدم أقصى ما لديه من عمله ما جعله يكون راض على أدائه و هذا ما يبينه الجدول رقم ( 22) .

و عليه ما يمكن استخلاصه أن مؤسسة بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف جعلت من أمر اعتماد ثقافة مؤسسية ناجحة مدخلا لتحسين جودة الأداء ،تعطينا منها لأهمية هذا الأمر الذي تحتاجه في مؤسسة ناشئة و حديثة ،تسعى البراز دورها في المحيط العملي ، و تحقيق جودة الأداء و المنتج للمؤسسة بما يتماشى و متطلبات السوق الحديث .

## Summary:

“Corporation culture plays a vital role in embodying the plans and strategies applied in order to achieve its goals and ensure its survival and continuity”, as institutions focus on the element of corporate culture as an essential element to achieve quality performance, as contemporary studies have proven the nature of the internal study between corporate culture and improving performance

This study is one of the most recent topics related to the human resource, and what is evident from this is that the contemporary view of analyzing the performance of institutions is based on the fact that performance is driven and shaped by the behavior of the human element, as the latter plays a vital role in the various levels of organizational performance, whether executive or senior management work. In order to achieve certain goals in order to gain and select workers and raise the level of productivity.

Which prompted us to explore, explore and systematically research the various hidden categories that are related to the institutional culture process and its implications for the quality of performance in the Banu Al-Jazaer Wood Establishment in El-Taref Province.

From here, the problem of institutional culture and its repercussions on the quality of performance was indicated in the Bano Al-Jazaer Wood Corporation in El-Taref. from him:

- How does the institutional culture contribute to achieving the quality of performance in the Banu Al-Jazaer Wood Establishment in Al-Taf Province?

The following two questions may arise from it:

- 1) What is the interrelationship of the institutional culture and the quality of performance in the Banu Al-Jazaer Wood Establishment in El-Taref state?
- 2) What are the repercussions of the institutional culture on the quality and performance of the Banu Al-Jazaer Wood Establishment in El-Taref Province?

Accordingly, based on the considerations of the reality of the Banu Al-Jazaer Wood Corporation, we decided to study the descriptive analytical, which requires an analysis of the interrelationship between the institutional culture and its repercussions on the quality of performance.

Hence, our study came in the form of a systematic construction based on sequential and successive chapters addressing the basic variables of the subject, which were represented

in our research, as the research included four chapters that came to support each other functionally.

As for the stage of recombining the elements of the studied phenomenon according to the testicular patterns revealed by the field data, we relied on a set of procedural tools for treatment represented in analysis, interpretation and understanding. You provided us with a form of reliable information to a large extent, and based on the foregoing, we have reached the following:

It is clear to us through our research that the majority of positions and responsibilities in the recruitment process are based on objective and scientific factors in the Banu Al-Jazaer Wood Corporation in the state of El-Taref, which is evident in Table No. (08) showing that the corporation relies in employment on the selection of its employees on the basis of the certificate.

The institution provides incentives to the workers, through what has been confirmed by the workers who agreed that the incentive system used is characterized by fairness, especially promotion, as it is based on objective grounds, and the existence of cooperation between the work group that contributes to raising the profitability of the institution and achieving the objectives of the institution This is what was stated in the data of Tables No. (19), (13) and (14).

It is clear from our research that the prevailing culture in the Bano Algeria institution contributes to improving the quality of performance, through the methods used by the institution and its endeavor to present the system, and this is shown in Table No. (12)

From us, satisfaction with the performance of the Bano Algeria Wood Corporation exists at a rate of 94% of the respondents confirmed that they are satisfied with their performance in the institution, and this is because the culture of the institution helped the human resource within the Bano Algeria Corporation because he offers the maximum of his work, which made him satisfied with his performance, and this What is shown in Table No. (22).

Accordingly, what can be concluded is that the Banu Al-Jazaer Wood Corporation in the state of El Tarf has made the matter of adopting a successful institutional culture an entry point to improve the quality of performance, giving us from it the importance of this matter that you need in an emerging and modern institution, which seeks its role in the practical environment, and to achieve quality performance and product The company is in line with the requirements of the modern market

الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
07	- توطئة
12- 08	- أولا : الإشكالية
18-13	- ثانيا : تحديد المفاهيم
23-19	- ثالثا : المقاربة المنهجية و الأدوات الإجرائية
19	1. المنهج المستخدم
20	2. الأدوات الإجرائية
29-23	3. مجالات الدراسة
30	- خلاصة
33-31	- قائمة المصادر و المراجع
<b>الفصل الثاني : المقاربات النظرية لثقافة المؤسسة و جودة الأداء</b>	
36	- توطئة
50-37	- أولا : المقاربة النظرية لثقافة المؤسسة
38-37	(1) المقاربة البنائية الوظيفية
41-39	(2) مقارنة العلاقات الإنسانية

42	3) المقاربة الحديثة
43-42	أ) المقاربة المعرفية
46-44	ب) مقاربة البعد التفاعلي الاستراتيجي
50-47	ج) مقاربة البعد النسقي
51	د) مقاربة وليام أوشي ( نظرية ح )
64-51	- ثانيا : المقاربات النظرية للأداء
57-51	1) المقاربة الكلاسيكية
53-51	أ) مقاربة الإدارة العلمية
54	ب) مقاربة العملية الإدارية
57-55	ج) مقاربة البيروقراطية
64-58	2) المقاربة الحديثة
58	أ) مقاربة الدافعية
59	ب) مقاربة اتجاه القرار
61-60	ج) مقاربة الحاجات
62-61	د) مقاربة النظم
64	- خلاصة
67-66	- قائمة المصادر
<b>الفصل الثالث : انعكاسات الثقافة المؤسسية على جودة الأداء</b>	
70	- توطئة
81-71	- أولا : أهمية الثقافة المؤسسية و نوعية الأداء
85-81	- ثانيا : خصائص و أبعاد الثقافة المؤسسة
86-85	- ثالثا :العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و ثقافة المجتمع.

88-86	- رابعا: تأثير الثقافة المؤسسية على نجاح المؤسسة
90-88	- خامسا :تأثير الثقافة المؤسسة على الأداء
91	- خلاصة
94-92	- قائمة المصادر و المراجع
<b>الفصل الرابع : تحليل و مناقشة البيانات و المعطيات الميدانية</b>	
97	توطئة
105-99	1. الخلفية الاجتماعية للعامل
112-106	2. ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر لولاية الطارف
120-113	3. دور مشاركة العمال في خلق ثقافة المؤسسة و مدى تحقيق جودة الأداء
123-121	4. تقييم الأداء في مؤسسة بانو الجزائر
123	خلاصة
128-124	النتائج عامة
129	خلاصة عامة
139-132	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

❖ ثانيا : فهرس الجداول :

الجدول الميدانية		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أعمار العينة	99
02	تحديد جنس المبحوث	100
03	تبيان الحالة الاجتماعية للمبحوثين	101
04	المستوى التعليمي لأفراد العينة	102
05	تحديد الوظيفة داخل مؤسسة بانو الجزائر	103
06	الخبرات السابقة خارج مؤسسة بانو الجزائر	104
07	مساعدة الثقافة السائدة للعمال على الإبداع و الابتكار	106
08	كيفية التوظيف في مؤسسة بانو الجزائر	107
09	معاملة رئيس المصلحة العمال بعدالة و شفافية	108
10	قيام المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال	109
11	مشاركة الإدارة العمال في تسيير المؤسسة	111
12	الثقافة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر و مساهمتها في تحسين جودة الأداء	113
13	الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة	114
14	مشاركة العمال بعضهم البعض أثناء تأدية المهام	115
15	احترام مواعيد الدخول و الخروج و احترام العمل راجع إلى أسباب	116
16	المشكلات التي تعوق أداء العمال في المؤسسة	117
17	إلتزام المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتج إلى الزبائن	118

119	الإشراف المستمر و مساعدته لتصحيح الأخطاء و التحكم به	18
120	الجهة المسؤولة عن عملية التقديم	19
121	تقييم أداء العمال	20
122	الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم	20
123	الرضا على الأداء بمؤسسة بانو الجزائر	21

❖ فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
78	أهمية الثقافة المؤسسية	01
79	فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة	02
91	يوضح ثقافة المؤسسة على الأداء	03

# مقدمة

- مقدمة:

إن ثقافة المؤسسات تعتبر البيئة المصغرة لثقافة المجتمعات، حيث لها خصائصها وهويتها التي تميزها في المؤسسات الأخرى، وإن كانت تمارس نفس النشاط، وحتى تستطيع ثقافة المؤسسة أن تزداد قوة وتمييزاً مع زيادة حجمها ونشاطها وجب عليها أمر تدعم بنظام إداري متطور يساعدها على استغلال مختلف مواردها.

لقد ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة مع تطور البحوث العلمية كالأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع والمناجمنت خاصة مع تطور حجم المنظمات وتوسعها وظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة، وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية، وظهرها بقوة ومنافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث صدر كتاب يكشف بعض العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني سنة 1981م W.ouché، ومن بين هذه العوامل أهمية البعد الثقافي في نجاح المؤسسة، التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو المفتاح لنجاحها.

و هذا النجاح ارتبط باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية، هما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، التي أولت إهتمام كبير بالقيم التنظيمية التي تساعدها في نجاحها كقيم الانضباط و الصرامة، القيادة الاتصال، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات و كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

فالمؤسسة كيفما كان حجمها لها ثقافة مؤسسية تميزها عن غيرها، سواء أدرك ذلك العاملون بها أو لم يدركوه، و هو ما يساعدها على تحديد مكانتها بين المؤسسات الأخرى و بالتالي التفاعل معها بصورة أحسن.

وما يميز الثقافة المؤسسية بشكل خاص أنها تتسم بالديناميكية ( التغيير ) فهي تتطور تبعا لما يحدث من تغيرات في المحيط الخارجي أو في بيئة العمل الداخلية، فلا تجد مؤسسة من المؤسسات بمنأى عن تلك التغيرات و التحولات المتسارعة في وقتنا الراهن.

يحظى موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة و تحسين الإنتاج، تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة و الملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة بيئة عمل المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أنه قد تعدد الاهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة، فتنوعت حوله الجهود الفكرية و النظرية، و سعيًا منا لتشخيصه و فهمه، بالخصوص ما تعلق منه بمجال القيم التنظيمية، كان الاهتمام في هذه الدراسة بالجانب النظري كمصدر خصب لتنمية الإطار الفكري لموضوع البحث و تقويم أجزائه من جانب التفسيرات السوسولوجية الكلاسيكية و الحديثة، لتبين مدى أهمية الموضوع في قالب التحليلات و التفسيرات النظرية، و إعطائه التأهيل العلمي المناسب، و إبراز ثقافة المؤسسة كمتغير مستقل يمارس تأثيرات قوية على العديد من المتغيرات التنظيمية، و تأتي جودة الأداء كإحدى أهم هذه المتغيرات التي قد تمارس ثقافة المؤسسة بقيمتها المختلفة تأثيرات مختلفة أيضا.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني لتظهر تأثير الثقافة المؤسسية وانعكاساتها على جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية بانو للخشب الجزائرية بولاية الطارف، ولأجل ذلك قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول، تتعلق بالأفكار النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وجاءت مترابطة منهجياً، وكانت كالتالي :

و ككل البحوث العلمية تناول الفصل الأول من الدراسة التعريف بموضوع البحث ومن خلال الإطار النظري المفاهيمي للدراسة وذلك من خلال تحديد الإشكالية والفرضيات مروراً بتوضيح أسباب اختيار هذا الموضوع وأهدافه، ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية و المقاربات المنهجية والأدوات الإجرائية .

أما الفصل الثاني :فقد تناولنا فيه المقاربات النظرية التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة بنوع من التفصيل وانعكاسها بجودة الأداء .

أما الفصل الثالث : تم التطرق إلى أهم النظرية لدراسة ثقافة المؤسسة و انعكاسها على جودة الأداء، وعرضنا فيه كل من تعريف الثقافة المؤسسية و أهمية الثقافة المؤسسية ونوعية الأداء، وخصائصها وأبعادها، و بينا كذلك العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و ثقافة المجتمع، و تأثير ثقافة المؤسسة على نجاح المؤسسة و على الأداء .

وفي الفصل الرابع :تطرقنا فيه إلى تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و المعطيات الميدانية التي تم الحصول عليها من مؤسسة بانو للخشب الجزائرية و محاولين ربطها بما جاء في النظري .

وفي الأخير تم الوصول إلى جملة من النتائج و عرض خلاصة عامة تضمنت أهمية الثقافة المؤسسية و انعكاساتها على جودة الأداء .

## الفصل الأول :

الإشكالية و تحديد المفاهيم

و المقاربة المنهجية

و الأدوات الإجرائية

## الفصل الأول :

### الإشكالية و تحديد المفاهيم و المقاربة المنهجية و الأدوات الإجرائية

- توطئة

- أولا : الإشكالية

- ثانيا : تحديد المفاهيم

- ثالثا : المقاربة المنهجية و الأدوات الإجرائية

1. المنهج المستخدم

2. الأدوات الإجرائية

3. مجالات الدراسة

- خلاصة

- قائمة المصادر و المراجع

### - توطئة :

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها بصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك على ضوء ما هو متوقع حيث تعتبر ثقافة المؤسسة من بين المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي و لمعرفة أسباب التفوق أو فشل أي مؤسسة .

### - أولاً: الإشكالية:

لقد أخذ موضوع ثقافة المؤسسة في الآونة الأخيرة الصدارة في اهتمامات كل من منظري الإدارة الإستراتيجية وعلماء السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم إجتماع المؤسسات باعتبارها أبرز العوامل الأساسية المحددة لنجاح المؤسسات و تفوقها وتميزها عن زميلاتها، كما أنها المعيار المحدد لهوية المؤسسة وشخصيتها، و مما يزيد من أهمية ثقافة المؤسسة هو ما يعتبره الكثير من العلماء من المحددات الرئيسية لتحقيق التميز التنظيمي حيث ارتبطت فعالية المؤسسة بقيم و ثقافة الأفراد ، وبذلك فقد تغيرت النظرة للمؤسسة من كونها مجالاً يضم عوامل مادية تقنية و لوجيستكية فقط إلى مجال ثقافي يؤثر و يتأثر بالقيم السوسيو- مهنية السائدة ، كما أتضح أن التشكيلات المهنية والجماعات أكثر إرتباطاً بالثقافة و القيم عن غيرها من المجالات التنظيمية الأخرى.

ومن هذا المنطلق أصبح التعامل مع مفهوم الثقافة بإعتبارها ظاهرة غير مادية من طرف المسيرين والقادة وأرباب العمل والمال، وأقحم هذا المفهوم في مجال الإدارة وإستراتيجيات التنظيم وأساليب التسيير وحوكمة المؤسسات والهدف من كل هذا السعي وراء المرونة الإستراتيجية لمؤسساته وإيجاد أفضل الطرق للعمل والأنشطة. (1)

ولقد حضيت الثقافة المؤسسية في العقود الأخيرة بإهتمام فكري متميز غير مشهود له في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة وتعود بدايات الإهتمام بها إلى بداية نشوء الإنسان ووجوده و تطور مراحل حياته، إذا استخدمت في العصر الحجري لمعرفة كيفية صنع الأدوات اللازمة لبقائه، وخضعت الثقافة المؤسسة كونها أحد الظواهر الإنسانية للدراسة والبحث والتحليل لدى

العلماء والباحثين، و الهدف من ذلك الجهود هو التحري عن دلالاتها وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها و تحديد مستواها و طبيعة علاقتها بمتغيرات أخرى. (2)

فموضوع ثقافة المؤسسة يحظى بإهتمام كبير بإعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بإفتراض علاقة إرتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات المحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج، تحقيق ميزة تنافسية والإستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئية عمل المؤسسة ، فثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حتى لو كانت هذه المؤسسة تعمل في القطاع نفسها، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين هذه المؤسسات أسلوب القيادة، القيم والمعتقدات، عمليات ممارسة السلطة أنماط الإتصال ونظم العمل والإجراءات، ولما كانت المؤسسة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فإن ذلك يجعل من المؤسسات التي تعمل في نفس البيئة الإجتماعية تتشابه في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها .

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على جودة أداء المؤسسة ، بإعتبارها موارد إستراتيجية متميزا يساهم أداؤها بشكل أساسي في الأداء الكلي حيث يرى العلماء في هذا المجال أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها.

ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات اليوم على إختلاف أنواعها تمارس العملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف، إذ يتوقف الأداء على مستوى فاعلية هذا العنصر لكونه من العوامل الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسة، والتي تعتمد فعاليتها في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على

مدى استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بذكاء وزيادة بأقل الموارد والتكاليف وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات (3).

ونظرا للدور الأساسي الذي تلعبه الثقافة المؤسسية وإنعكاسها على جودة الأداء حيث أنها تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة إبتداء من الإدارة العليا وإنتهاء بالموظفين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تخفق العملية والأهداف المرجوة منها يجب التوظيف معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج ، ولابد من مواكبة تلك العملية تتلائم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية و المهارة للموظفين والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة موظفين المؤسسات (4).

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الإقتصادي الجديد تعرض على المؤسسات ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة و اعتماد إستراتيجيات ملائمة للتحديات المتزايدة تعد والثقافة المؤسسة أحد أهم تلك الأنظمة التي تؤدي تطبيقها إلى تحسين جودة الأداء، بالإلتزام بقيم ومعتقدات مبادئ الثقافة التي تتيح الفرصة للمؤسسة التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الإقتصادي الجديد .

وعليه فإن المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات الدولية ومن بينها مؤسسة بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف مازالت تسعى لمواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات التي تحدث خاصة في البيئة للإستمرار والبقاء من اجل أن تكون مؤمنة خلال تغيير أنماط التسيير، القيم السلوكيات السلبية، تعزيز مبادئ العمل الحديثة لجعلها أكثر ديناميكية وحركية، للمحافظة على مكانة المؤسسة العمومية من خلال إدراك الدولة على أنه يجب بناء

مؤسسة متماسكة من خلال الأنظمة الداخلية و الأساليب التي تعمل بها وهذا لا يكون إلا من خلال ثقافة المؤسسة .(5)

وهذا ما يدعم لنا أهمية لثقافة المؤسسة في عملية تحسين وتجويد الأداء في المؤسسات ونظرا لأهميتها كأحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد، ودفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين و علماء الإدارة نظريات خاصة في مجال الثقافة المؤسسية و الأداء، والتي تبرز أهمية الثقافة المؤسسية باعتبارها أساسية لمختلف التحديات التي تعترض المؤسسة ،وتجاوز المخاطر التي تتربص بها مما يتطلب لها الديمومة والاستمرارية .

وقد أدى حرص بعض المؤسسات و الشركات الجزائرية إلى محاولة تحسين و جودة أداء عمالها وموظفيها شأنها شأن الدول العربية الأخرى لما يمثله ذلك من أهمية قصوى في الحفاظ على مكانتها و الارتقاء إلى أعلى المستويات باستخدام معايير الجودة العالمية وتعتبر مؤسسة "فرتيال" لولاية عناية من بين تلك المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى مواكبة هذا التطور و التسارع، من خلال اعتماد بعض المؤشرات التي تساعد على الإرتقاء بالعنصر البشري فيها لبلوغ درجة عالية من الأداء، مما يسمح لها بتقديم منتج له قيمة ومكانة في السوق يضمن لها البقاء ومنافسة المؤسسات الأخرى في ظل معايير الجودة الأداء العالمية .

وبما أننا نبحث في إشكالية الثقافة المؤسسة وانعكاساتها على جودة الأداء في المؤسسة الإقتصادية بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف يمكننا أن نضع تساؤلا مركزيا يساعدنا على الوصول إلى الحقائق العلمية و الأنساق الخفية التي تفسر لنا بوضوح جملة الترابطات المكونة للظاهرة حيث كان التساؤل المركزي كالاتي:

- كيف تساهم الثقافة المؤسسية في تحقيق جودة الأداء بمؤسسة بانو

للخشب بولاية الطارف؟

- ولقد تفرع عن هذا التساؤل المركزي تساؤلين فرعيين أثنين كالتالي :

1- فيما تتجلى العلاقة الترابطية للثقافة المؤسسية و جودة الأداء بمؤسسة بانو

للخشب بولاية الطارف؟

2- ما هي إنعكاسات الثقافة المؤسسية على نوعية وجودة الأداء بمؤسسة بانو

للخشب بولاية الطارف؟

- ثانياً: تحديد المفاهيم :

1) الثقافة المؤسسة:

أ) الدلالة اللغوية :

- الثقافة :

تقف الرمح :قومه و سواه /و الولد ثقفه هذبهُ وعلمه فتهذب و تعلم فهو مثقف و هي مثقفة، وهذا مستعار من ثقف الرمح .

الثقاف :آلة تتقف بها الرماح ،الثقافة :التمكن من العلوم و الفنون و الآداب .(6)

تستعمل كلمة ثقافة في لغة العرب مصدر لثقف ( ثقف) فلان-ثقافة ،صار حاذفاً فطنا.( و ثقف) الشيء :أقام المعوج منه و سواه ،و الإنسان أدبه به وهذبه و علمه أما في اللغة الإنجليزية كلمة culture دخلت في القرن الخامس عشر الميلادي ،بمعنى التحضير و الإعداد للزراعة،ثم تعددت وجوه استخدامها حول المعرفة و الذائقة في العلوم من دون تدريب مهني و لا مهارات فنية.(7)

- المؤسسة :

(أ.س.س) جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية . (8)

المؤسسة في لغة من الفعل أسس ،الأسس و الأسس و الأساس كل شيء مبتدئ و الأساس أصل البناء و الأسس أصل كل شيء .

إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise . (9)

### - (ب) الدلالة الاصطلاحية :

#### - الثقافة المؤسسية :

ثقافة المؤسسة هي زوج المؤسسة إذا جاز التعبير، وهي التي تحدد مدى حيويتها وديناميتها وأسلوب عملها ومستوى فاعليتها و قدرتها على استثمار الكفايات الفكرية والأخلاقية و الخبرات المهنية لأفرادها فتجعل منهم إما فريقا منسجما، وإما عدد حسابيا من موظفين عاملين وهي أي ثقافة المؤسسة بالتعريف منظومة الأفكار والتصورات والقيم والمعايير المتفق عليها، والمشتقة من وظيفتها الاجتماعية العامة، والتي توجه التفكير والإدراك أو التمثل والتقدير والعمل، والتعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات بنقلها الأكفاء إلى الأقل كفاية والأقدمون إلى المستجدين من خلال سلوكهم و سلوك الإدارة بوجه خاص (10).

وتعرف الثقافة المؤسسة كحلقة وصل و انعكاس مباشر لأساس المؤسسة السليم بجذوره المختلفة، فهي النمط الغالب على سلوك مجموعة من الأفراد في محيط معين، وهذا النمط قد تبلور عبر تعاملهم وتفاعلهم فيما بينهم بما يحملون من خبرات تراكمية سواء كانت شخصية أو اجتماعية، وعبر التواصل مع محيطهم الخارجي و تأثرهم به وقدرتهم على التأثير فيه. (11)

### - (ج) الدلالة النظرية :

عرف شاين (schein) ثقافة المؤسسة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة و التعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالتفكير والإدراك. (12)

حيث يقول هاريسون ترايس harrison tmice و جانس باير beyer jgnice أن ثقافة المؤسسة تساعد على تكوين نظام اجتماعي و بحث على الاستمرارية و التعلم و تولد التزاما مشتركا وهوية و تشجع المشاعر العرقية .(13)

كما عرف أدوارد تايلور TYLOR ثقافة المؤسسة بأنها الكل المركب الذي يشمل على المعارف و المهارات و الحياة الخاصة والعامة في السلم و الحرب و العلم والفن و التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في مجتمع ما، حيث تحتوي على القيم والمثاليات والخصائص العقلية و الفنية الأخلاقية العليا للمجتمع .(14)

فالثقافة المؤسسة هي منظومة القيم المشتركة ( أي ما هو مهم) و المعتقدات ( أي طريقة فعل الأشياء) لتي تتفاعل مع الأشخاص داخل الهيكلات المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة لكي تعطي بالآتي قواعد عامة للسلوك ( أي الطريقة التي تفعل بها الأشياء هنا) .

و تعرف ثقافة المؤسسة على أنها بمثابة الأداة التي تقوم بتقوية الشواذب من المعلومات الواردة إلى المؤسسة، ولهذه العملية نتيجتان سلبية و إيجابية في آن واحد، فأما نتيجتها الإيجابية فهي منع دخول العناصر الغريبة و الدخيلة لهذه المعلومات ،و أما نتيجتها السلبية فتتمثل في كونها تحجب معلومات على جانب كبير من الأهمية لها علاقة بالمؤسسة .(15)

### - التعريف الإجرائي :

"هي جملة الأفكار و التصورات و القيم و المعايير المتفق عليها بين عمال المؤسسة الواحدة ،حيث تميزها عن باقي المؤسسات ،تحدد مدى حيويتها و أسلوب عملها ...،وهي بطاقة تعريف للمؤسسة يتم نقلها إلى العاملين الجدد لاستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة".

- (2) جودة الأداء :

- (أ) الدلالة اللغوية:

- الجودة:

بأنه جاد الشيء ،يجود جودة فهو جيد،و جاد الفرس يجود جودة فهو جواد و جاد الجواد من الناس يجود جودا، و قوم أجود ،وجود في عوده تجويذة، وعد عدوا جوادا وهو يجود بنفسه معناها: يسوق نفسه من قولهم :أن فلان لا يجاد إلى فلان و أنه لا يجاد إلى حذفه،أي يساق إليه .(16)

بالرجوع إلى "لسان العرب" "لابن منظور " نجد أن كلمة جودة مصدرها الفعل جاد يجود ،و جاد الشيء أي صار جيدا و الجيد نقيض الرديء و قد جاد و أجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل .

تعود كلمتا quality –qualitjs في اللغتين الانجليزية والفرنسية على التوالي نعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة و عليه فالجودة أولا هي مسألة وصف ولا يبدوا أنها تتضمن حكما قيميا ،على الأقل في أصلها .(17)

- الأداء :

-أداء: إيصال الشيء و إتمامه و قصائه .

-إخراج الحروف من مخارجها : "و هو حسن الأداء " (18)

والأداء في لغة هو اسم و فعله "أدى " بمعنى قام أو أنجز ،و أما في علوم الإدارة فلها تعاريف عدة حسب موقع الأداء نفسه ،فقط يكون أداء فرد أو أداء إدارة أو أداء مالي ،أو أداء فريق و هكذا.(19)

- (ب) الدلالة الاصطلاحية :

- جودة الأداء :

تشير جودة الأداء إلى حسن أداء المنتج في السوق، أو مدى حسن إدراك و قبول المنتج من العميل عند استعماله، وهي تعبير عن درجة رضا العميل عن المنتج عند استعماله بعد شراؤه. (20)

كما أن جودة الأداء هي تلك الأهداف من أهداف المنظمة الرئيسية و الجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما نكون مدعومة من الجهات العليا، وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير، والتحسن المستمر، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق و لكن الفرق هو مستوى الأهداف، فضلا في الأداء الفردي يتم التركيز على أمور بعينها لأجل تطويرها وتحسينها، وفي محاولة تطوير الأداء المؤسسي يجرى تقييم شامل لأداء المنظمة على المستوى الاستراتيجي و ما تطمح إلى السنوات القادمة. (21)

- الدلالة النظرية :

- جودة الأداء :

عرفه **Juran (1974)** أنه المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل. (22)

و يعرفه أيضا جوزيف جوران **J.Juran** على أنها الموائمة للاستخدام بمعنى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المحددة من ناحية، بالإضافة إلى تلبية احتياجات ومتطلبات السوق من خلال كفاءة الأداء الثقة سرعة الإستجابة. (23)

و يعرفها ديمينغ w.edeming : بأنها درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة و أقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت.(24)

### - التعريف الإجرائي للأداء :

إن الأداء المؤسسي هو تلك المخرجات التي تنتجها المؤسسة في شكل سلعة أو خدمة، و يتم قياسه على أساس قياس أداء الفرد و الإدارة وذلك من خلال التفاعل مع العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة وهذا من أجل السعي في تحسين الأداء في مواقع العمل من خلال كشف نقاط القوة و الضعف في مستوى الأداء .(25)

- ثالثاً : المقاربة المنهجية و الأدوات الإجرائية :

### 1-المنهج المستخدم:

و يعرف المنهج بأنه الطريق الواضح، أو الخطة المرسومة للسير عليها فإنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقية في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل، و تحدد عملياته الفكرية، حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

وعرفه البعض بأنه" فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حتى تكون بها جاهلين أو البرهنة عليها للآخرين حيث بها عارفين" فالمنهج عبارة عن أسلوب منظم ذو مراحل متدرجة تقود إلى الكشف عن الحقائق مجهولة من تتبع و فحص الأشياء المعلومة.

ولما كانت هذه الدراسة تعني بوصف الثقافة المؤسسة و انعكاساتها على جودة الأداء، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على الوصف و التحليل بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة.

و يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً في مجال العلوم الاجتماعية فالمنهج الوصفي "هو التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع و الاتجاهات والميول و الرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي و وضع مؤشرات و بناء تنبؤات مستقبلية،

اعتماد طريقة الاستقراء أو الوصف في دراسة الظواهر بجميع أشكالها. (26)

## 2-الأدوات الإجرائية:

لقد كانت هذه المقاربة تحتاج إلى مجموعة من الأدوات الإجرائية المتعلقة بالبحث الميداني و هو ما تمثل في الوصف الكمي للظاهرة، من خلال الأرقام و الإحصائيات المتحصل عليها بعد تفريغها لاستمارات، و في دراستنا هذه اعتمدنا على أداة الملاحظة و اعتمدنا أيضا على المقابلة الحرة التي لا تختلف عن سير عملية المقابلة العادية سوى في إضافة النوعية و أيضا اعتمدنا على الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة التي لها اتصال وثيق بالأفراد واتجاهاتهم نحو موضوعنا و الإحاطة أكثر بالموضوع و كانت هذه الإجراءات و الخطوات كالاتي:

### أ- الملاحظة:

من خلال قيامنا بزيارات استطلاعية لمؤسسة بانو الجزائر للخشب الجزائرية بولاية الطارف، حاولنا التعرف على انعكاسات الثقافة المؤسسية على جودة الأداء في المؤسسة و منه كان علينا عدم التوقف عند الملاحظة البسيطة و العادية، بل المتابعة و السعي إلى معرفة الواقع معرفة جيدة، و للبحث دوما في مضمون إشكالية، شكلت الملاحظة أداة هامة لجميع البيانات و استفتاء المعلومات المناسبة حيث تسمح لمعرفة مدى و انعكاس ثقافة المؤسسة على جودة الأداء في شركة بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف.

### ب-المقابلة الشخصية:

تعتبر المقابلة الشخصية أداة هامة و فعالة تتضمنها عملية التشخيص الاستراتيجي التي تقوم على عناصر التفكيك ثم التحليل ثم تفسيرها، فهي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة و مدققة و هادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث تعد الطريقة الأكثر استعمالا في البحث.

و لقد تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على مقابلة تشخيصية، حيث تمت المقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية، و ذلك للتعرف على هذه المؤسسة، و كذلك التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه و كما كانت لنا مقابلة حرة مع مساعدة مسؤولة الموارد البشرية و بعض المسؤولين في الأقسام المختلفة و ذلك للتعرف وضبط عينة الدراسة، كما تمت المقابلة مع بعض الموظفين و ذلك أثناء توزيع الاستمارة بهدف شرح بعض الأسئلة و تقديم التوضيحات. (27)

والمقابلة التشخيصية لا تختلف عن سير عملية المقابلة العادية إلا في إضافة نوعية يكون الغرض منها الكشف عن العلاقة بين الثقافة المؤسسية و جودة الأداء لمؤسسة بانو الجزائر-الطارف-

حيث تضمنت المقابلة الشخصية في هذه الدراسة المحاور التالية:

➤ **المحور الأول:** و يشمل الخلفية الإجتماعية للعامل و يحتوي على 05 أسئلة:

➤ **المحور الثاني:** ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر للخشب لولاية

الطارف و يحتوي على 06 أسئلة.

➤ **المحور الثالث:** جودة الأداء و كيفية تقييمه و يحتوي على 05 أسئلة.

### ج- الاستمارة:

تعتبر إستمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً و شيوعاً في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الوقت أم التكلفة سهولة توجه المبحوثين من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة معينة.

و لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة الموزعة و ذلك لعدة أسباب منها: ترك الإجابة للمبحوثين بجدية، و اختصار الوقت، سهولة معالجة بياناتها إحصائياً فقد تم تسليم الاستثمارات إلى إطارات المؤسسة حيث هم الذين أشرفوا على توزيع الإستثمارات على العمال وإرجاعها لنا بعد استكمال ملأها من طرف المبحوثين، و هذا حرصاً من مسئولة إدارة الموارد البشرية و الإطارات، حفاظاً لصحتنا لأن ورشات العمل مليئة بروائح خطيرة تنبعث من الآلات أثناء عملية الإنتاج.

وتتضمن الإستمارة على مجموعة من الأسئلة المتنوعة و قد اعتمدنا في بحثنا على الأسئلة المغلقة و نصف مغلقة والمقترحة ذات الاختيارات. و فيما يطرح الباحث سؤال مغلق أي يحدد فيه الإجابة المطلوبة و يعيد المبحوث بالإختيار إجابة معينة، و يمتاز هذا النوع من الأسئلة بأنه يجمع بين إيجابيات الأسئلة المغلقة و المفتوحة

و قد أشملت الاستمارة على 22 سؤالاً موزعين على 4 محاور هم على التوالي:

➤ **المحور الأول:** الخلفية الاجتماعية للعامل و يحتوي على 06 أسئلة

➤ **المحور الثاني:** ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر لولاية الطارف و

يحتوي على 05 أسئلة

➤ **المحور الثالث:** دور مشاركة العمال في خلق ثقافة المؤسسة و مدى تحقيق

جودة الأداء يحتوي 07 أسئلة

➤ **المحور الرابع:** تقييم الأداء في مؤسسة بانو الجزائر يحتوي على 04 أسئلة .

- مجالات الدراسة :

- المجال المكاني :

تمت هذه الدراسة في مؤسسة بانو الجزائر للخشب لولاية الطارف منطقة النشاطات

الصناعية، قطعة رقم 40 -المطروحة -بلدية الطارف ولاية الطارف .

أما الولاية فتقع أقصى الشرق الجزائري مع الحدود التونسية شرقا ولاية عنابة غربا، و

من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب سوق أهراس و تبسة .

وتعرف المؤسسة بانو الجزائر الطارف بأنها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة لتحويل

الخشب واستغلال الغابات ،فهي لشخص معنوي .

وتعتبر مؤسسة بانو الجزائر التي تنتج الخشب و استغلال الغابات ( تحويل الخشب

ألياف MDF) تحتل المكانة والمرتبة الأولى من نوعها في الجزائر، على أساس أنها

المؤسسة الوحيدة و الفريدة في هذا النشاط والمجال ( خاصة بجميع الأحجام و الألوان

MDF) هو خشب ذات الجودة العالية.

وهي أيضا الأولى على المستوى الإفريقي والعربي ، وهذا ما تم إخبارنا به من طرف

مسؤولة إدارة الموارد البشرية :

✓ تقليص من الاستيراد و القضاء عليه تدريجيا .

✓ فتح فروع و تحقيق الاكتفاء الذاتي على مستوى البلاد.

✓ اكتساح الأسواق الوطنية و الحفاظ على المؤسسة جزائرية 100 % بأيادي جزائرية.

✓ التصدير نحو الخارج و الانفتاح على الأسواق الدولية .

✓ التقدم و الرقي بالاقتصاد الوطني .

✓ تصنيع أجود أنواع MDF على المستوى الوطن و بالمعايير الدولية .

✓ تشجيع الشباب و خاصة الجامعين الذين ليس لديهم خبرة و فتح فرص لهم .

✓ عدم الاستعانة بالاستثمار الأجنبي و ذلك لتكون جزائرية 100 %.

### - ثانيا: المجال البشري :

من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة بانو الجزائر-الطارف- كان الاتصال الأول بمسئولة الموارد البشرية بمؤسسة بانو الجزائر -الطارف- حيث تمت مقابلة حول القبول بالترتب و إجراء البحث الميداني في مؤسسة بانو الجزائر -الطارف- و ذلك بعد أخذ الموافقة من طرف مدير المؤسسة و إبداء اهتمامها و ترحيبها بأهمية البحث الأكاديمي في مؤسسة بانو الجزائر و من أجل استخراج عينة البحث، ثم الاتصال بمسئولة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تم تزويدها بالعدد الإجمالي للعمال و كذلك بالمعلومات، و حول المؤسسة و طبيعة عملها و نشاطها.

### كيفية اختيار العينة:

إن طبيعة الدراسة و ما تحمله من خصوصيات فرض علينا إختيار أفراد العينة على أسس علمية و معايير منهجية علمية، فتم بذلك الاعتماد على عينة طبقية عشوائية و أختير أفرادها عشوائياً.

لدينا مؤسسة بانو الجزائر- مجال الدراسة - عدد العمال الدائمين 255، و هو ما يمثل المجتمع الكلي للدراسة، حيث تم اختيار نسبة 20% من مجموع العمال فقدرت بذلك عينة البحث كالآتي:



- ثالثا : المجال الزمني :

الزيارات التي تمت بالمؤسسة بانو الجزائر الطارف و تمت على مستوى مصلحة الموارد البشرية ، و حيث تم تحديد التبرص لمدة 10 أيام من 2023/04/30 إلى 2023/05/09 كأقصى تقدير .

(1) الزيارات الاستطلاعية الأولى :

- اليوم: 2022/10/09 - 2022/11/20 - 2022/12/12 .

- المدة: كل مقابلة دامت : من 9.00 سا إلى غاية 11.00 سا .

حيث تم فيها محاولة التعرف على ميدان الدراسة ،مؤسسة بانو الجزائر -الطارف- كانت لنا الفرصة لملاحظة أمور كثيرة كالإلتزام العمال بالمواعيد والنظام الداخلي بالمؤسسة ،كذلك لاحظنا أن المؤسسة مزودة بتقنيات حديثة في ضبط مواعيد و دخول و خروج العمال .

(2) الزيارات الاستطلاعية الثانية:

- اليوم: 2022/12/18 - 2023/01/17 - 2023/02/06

2023/03/15 - 2023/04/11 - 2023/04/13

2023/04/18 - 2023/04/19 - 2023/04/24

2023/04/25 - 2023/04/26 - 2023/05/16

- المدة: كل مقابلة دامت : من 09.00 سا إلى غاية 11.00 سا .

حيث كانت لنا فيها المحاولات المتكررة لطلب القبول بقيامنا بالدراسة الميدانية في المؤسسة و هذا من خلال المحاولات بالاتصال بمسؤولة إدارة الموارد البشرية ،والتي طلبت

منا إجراءات عملية و منهجية من أجل قبولنا ،و بالتالي و بعد محاولات عديدة وإحضارنا لكل الوثائق المطلوبة منا من طرفها .

حيث تمت الموافقة على التبرص و ذلك بوجود عقد تبرص فعلي صادق عليه عميد كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية إضافة إلى وثيقة الإذن بالدخول للمؤسسة (والعقد موجود بالملاحق )

و تم التعامل معنا بشكل جدي و رسمي كمتبرصين في المؤسسة .

### (3) الزيارات الاستطلاعية الثالثة:

و تمت على مستوى مصلحة الموارد البشرية ،حيث كانت في إطار زيارات استطلاعية لتدوين بعض الملاحظات و إجراء بعض المقابلات الحرة مع العمال ،يوم 2023/04/30 ،و يوم الثلاثاء 2023/05/02 ،و يوم 2023/05/03 المدة من 08 سا إلى 12.00 سا صباحا و من 13.00 سا إلى 16.30 سا مساء .

- الجهة أجريت مقابلات حرة مع بعض العمال من بينهم عمال مصلحة الموارد البشرية حيث تعرفنا على محيط المؤسسة وعلى عدد المكاتب الموجودة فيها ،والأنشطة والمهام الخاصة بهم و طبيعة ونشاط عمل المؤسسة، وتدوين الملاحظات وسلوكات وتعاملات بين العمال .

### (4) الزيارات الاستطلاعية الرابعة:

- التاريخ : الخميس 2023/05/04

- المدة: من 08 سا إلى 12 سا صباحا و من 13.00 سا إلى 16.30 سا مساء

- الجهة :مسؤولة الموارد البشرية :أجريت مقابلة حرة معها حيث تم إعطاء لمحة عن كيفية نشأة و تكوين مؤسسة بانو الجزائر -الطارف - من الصفر ،حيث أنها تعتبر

من المساهمين والشاهدين على تكون هذه المؤسسة من الموافقة و شراء الآلات وتركيبها إلى عملها والوقوف على عملية الإنتاج ، كما تم فيها كذلك تزويدنا بالعدد الكامل للعمال و عدد الإطارات و أعوان التنفيذ و أعوان التحكم .

(5) الزيارات التي تم فيها توزيع الإستمارة :

- التاريخ: 2023/05/06 - 2023/05/07 .

- المدة : من 08.00 سا إلى 12.00 سا صباحا ، من 13.00 سا إلى 16.30 سا مساء .

- الجهة :أجريت عملية توزيع و استرجاع الاستمارات على أفراد العينة بمساعدة مكل من أعوان التحكم و الإطارات تحت توصيات مسؤولة الموارد البشرية ،و تم استرجاع الإستمارات في مدة يومين .

- كما أنه تم تقديم دليل المقابلة الشخصية لكل من رئيس قسم الموارد البشرية والقيام بمقابلة حرة مع مساعدة مسؤولة الموارد البشرية .

- الزيارات النهائية للمؤسسة :

- التاريخ : 2023/05/058 إلى غاية 2023/05/09

- المدة : من 08.00 سا إلى 12.00 سا صباحا و من 13.00 سا إلى 16.30 سا مساء

- الجهة: تمت مع مسؤولة الموارد البشرية حيث تم معها إجراء مقابلات حرة مع عدد من الإطارات و عدة من العمال و أعوان التحكم كما أنه تم استكمال التبرص و استكمال الإجراءات القانونية مع مسؤولة الموارد البشرية .

- السجلات و الوثائق ( توضيح ) :

فيما يخص السجلات و الوثائق نعلم أنه سيتم ملاحظة عدم وجود أي وثائق تخص مؤسسة بانو الجزائر الطارف في الملاحق ، حتى الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير موجود ، وهذا ليس تقصير من طرفنا و لكن نظرا لأن المؤسسة حديثة النشأة و لم تعرف الوجود على الواقع إلا من مدة زمنية قصيرة ، فهي مازالت في طور النمو المستمر على المستويات التنظيمية والتسييرية، وكذلك فإن الأمور الإدارية والإجراءات العملية لوضع هيكل تنظيمي بشكل نهائي مازالت لم تضبط بعد ،وعليه تعذر على مسؤولية إدارة الموارد البشرية تسليمنا أي وثيقة من هذا النوع حسب ما أخبرتنا به .

### - خلاصة:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار انعكاسات الثقافة المؤسسة على جودة الأداء داخل المؤسسة مما سبق عرضه في هذا الفصل بين مختلف الإجراءات و الأدوات الميدانية والخطوات العامة ضمن تجديد المفاهيم المنهجية، كانت هذه المحاولة المتواضعة من طرفنا من أجل توخي الدقة و بلوغ رؤيا شاملة و متكاملة لموضوع بحثنا هذا.

- قائمة المصادر و المراجع :

1. محمد لمين هيشور :ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل جامعة محمد لمين دباعين- سطيف 2016-2017 ص 20
2. رصبوي خوين: الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة، مجلة الإدارة الإقتصادية العدد الخامس والسبعون ،2009 ص ص 1 ، 6 .
3. خير الدين جمعة:دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014 . 2015 ص 02 .
4. حمزة الجيالي: تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،طبعة 01 ، 2014 ص 07 .
5. خميس ناصر محمد :تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة ، جامعة الأبيار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 04، العدد 06 ، العراق ص ص 215 - 216
6. د.إ: المنجد في اللغة و الإعلام ،دار المشرق ،بيروت ،لبنان ،الطبعة 40 ، 2009 ، ص 71 .
7. ماجد أبو شرار : مشروع النهوض الوطني الفلسطيني ،الإعلام العربي ،التراجم ،عمان ،د.ط ، 2018 ، ص 122 .
8. جبران مسعود ،الرائد معجم ألفائي في اللغة و الإعلام ،دار العلم للملايين ،لبنان ، ط 1 ،شباط ،فبراير 2003 ، ص 45 .

9. سامية عواج: الاتصال في المؤسسة، المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019، مصر، ص 65 .
10. سلام الكواكبي: عن العمل الثقافي السوري في سنوات الجمر، دار ممدوح، عدوان للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، ط 01، 2016، ص 186 .
11. عماد محمد الصادق: مفاهيم و ممارسات المؤسسة الناجحة، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، د ط، 1432 هـ، ص 40 .
12. نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2019، ص 21 .
13. وليد شحادة: تكوين سمعة الشركة الهوية و الصورة و الأداء، مكتبة عبيكان للنشر و التوزيع، السعودية، د ط، 2003، ص 183
14. عبد الله العبد النبالي: علم الاجتماع، دار الخليج، الأردن، عمان، ط 01، 2019، ص 72 .
15. وليد شحادة: مرجع سابق، ص ص 184، 185 .
16. أبي عبد الرحمان خليل أحمد الفراهيدي: العين، دار أحياء التراث العربي للطباعة و النشر و التوزيع، ط 02، بيروت، 2005، ص 162
17. بليلة لحبيب: إدارة الجودة الشاملة الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، د ط، ص 08 .
18. د. إ. المنجد في اللغة و الإعلام، المرجع السابق، ص 45 .
19. عائشة يوسف الشميلي: برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر ط 01، 2017، ص 10 .

20. عيسى قعادة، رغد عبد الله الطائي: إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، الأردن، د. ط، 2008، ص 36 .
21. أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي، دار حميرا للنشر و الترجمة، ليبيا، 2018، ص 32 .
22. شهدان عادل الغريايوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا المعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص 94 .
23. وليد شحاذة، مرجع سابق، ص ص 184- 185 .
24. بليلة الحبيب، المرجع السابق، ص 09 .
25. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15 .
26. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: "مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2016، ص.31
27. محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، ص-ص، 228-229.

**الفصل الثاني =  
المقاربات النظرية  
لتثقافة المؤسسة  
و جودة الأداء**

## الفصل الثاني :

### المقاربات النظرية لثقافة المؤسسة وجودة الأداء

- توطئة
- أولاً : المقاربة النظرية لثقافة المؤسسة
  - 1) المقاربة البنائية الوظيفية
  - 2) مقارنة العلاقات الإنسانية
  - 3) المقاربة الحديثة
    - أ) المقاربة المعرفية
    - ب) مقارنة البعد التفاعلي الاستراتيجي
    - ج) مقارنة البعد النسقي .
    - د) مقارنة وليام أوشي ( نظرية Z )
- ثانياً : المقاربات النظرية للأداء
  - 1) المقاربة الكلاسيكية
    - أ) مقارنة الإدارة العلمية
    - ب) مقارنة العملية الإدارية
    - ج) مقارنة البيروقراطية
  - 2) المقاربة الحديثة
    - أ) مقارنة الدافعية
    - ب) مقارنة اتجاه القرار
    - ج) مقارنة الحاجات
    - د) مقارنة النظم
- خلاصة
- قائمة المصادر و المراجع

- توطئة :

إن التحولات و التغييرات المستمرة و المتسارعة التي يشهدها العالم تؤثر على سير المؤسسات باعتبارها ركيزة و رافعة التطور و محور هذه التحولات ،فهي تسعى للتغيير المستمر في الأساليب المنهجية والتقنيات العملية لمواجهة التحديات والتكيف معها،وذلك من آليات التسيير الكلاسيكي إلى قواعد التسيير الحديث الذي يعتمد على المرونة الإستراتيجية و حل المشكلات التنظيمية بطريقة علمية .

فتقافة المؤسسة هي إحدى القضايا الرئيسية في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم و كذلك في الممارسات الإدارية نظرا لأهمية البعد الثقافي في جميع جوانب الحياة التنظيمية ،فهي تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة و قيادتها و إدارتها و مواردها البشرية بصفة عامة و المتعاملين معها من الأطراف ذوي لمصالح بأعمالها ،و تلعب ثقافة المؤسسة دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العمال و مساعدتهم على تحسين أدائهم بصورة أفضل.

## 1-المقاربة البنائية الوظيفية :

تشغل الاتجاهات البنائية الوظيفية حيزا كبيرا من الفكر السوسولوجي الحديث والمعاصر، وتتجاوز جذورها ،و كذلك الجهود التي أسهمت فيها بطريق مباشر أو غير مباشر ،أكثر من اسم مشاهير علم الاجتماع الغربي ،وأكثر بقعة جغرافية في أوروبا وأمريكا.

ويمكن القول أن الاتجاهات البنائية الوظيفية تركز على دوافع الفاعل الإنسان في الموقف، وهو يعد نموذجا ذاتيا إذ يفهم السلوك في نطاق معناه الذاتي عند الفاعل ،فالأفراد من وجهة نظر البنائيين الوظيفيين يمارسون أنواعا شتى مع الأفعال ،و أثناء أدائهم يتبادلون العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ، وإذا يرى أنه من الضروري المحافظة على هذه العلاقات الاجتماعية فلا بد لهم من وجود أنواع أخرى من النشاطات الجزئية التي تكون هادفة إلى الحفاظ على الكل، ويجدر بنا الوقوف على هذين المفهومين الأساسيين :

- أ) يقصد بالبناء الاجتماعي مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية ،و تتحدد بالأشخاص والزمير والجماعات وما ينتج عنها من علاقات ،وفقا لأدوارها الاجتماعية التي يرسمها لها الكل وهو البناء الاجتماعي.

- ب) ويقصد بالوظيفة الاجتماعية ذلك الدور الذي يسهم به الجزء من الكل، وأما المتطلبات البنائية في ظروف مساعدة في الحفاظ على الوحدات الاجتماعية وهي تتشابه مع المتطلبات الوظيفية التي تتمثل في وجود أفعال أساسية ،ووظائف

مسبقة لأداء واحد أن أخرى لوظائفها و مهامها . (1)

- كما أن البنائية الوظيفية تنظر للحركات الاجتماعية شأنها شأن أي سلوك جماعي غير مؤسسي يتحدى شرعية الدولة و المؤسسات السياسية القائمة و يهدد أمن النظام القائم واستقراره ،فلا تخضع تلك الحركات للشرعية و الأعراف الثابتة والقواعد المستقرة.(2)

ونجد هيوارد بيكر H.BECKER أن البناء الاجتماعي يتضمن شبكة العلاقات بين الأشخاص أو الفاعلين و بالتالي هو ترتيب للأوضاع و المراكز الاجتماعية من خلال مجموعة من العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل و تتسق من خلال الأدوار الاجتماعية،و ثمة أجزاء مرتبة و متسقة تدخل في تشكيل الكل الاجتماعي.(3)

ونجد تالكون بارسوتر T.PARSONS حيث نجده يحدد العناصر البنائية للتنظيم في مجموعة الاتساق الفرعية المتمثل في النسق الفني و النسق الإداري ،و النسق الانتظامي بوصفها أنساق بنائية مترابطة تحقق من خلال دورها الوظيفي وجود النسق العام للتنظيم.

أما سي رابت ملز C.RMILLS يؤكد أن الأدوار المندرجة بواسطة نسق السلطة كخاصية بنائية للتنظيم،فكلما كانت العناصر التي يتألف منها التنظيم موحدة و منسقة تضمنت أفكار قيما وأفعالا متلاقية فازدادت درجة التكامل وأصبح أعضاء التنظيم أكثر قدرة على التفاعل والعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة له.(4)

كما أن إدوارد شلز E.SHILLS أشار إلى أن الخاصية العامة و الأساسية لكل نسق اجتماعي تتركز في تساند مكوناته،ذلك التساند الذي يتألف من علاقات محددة قائمة بين هذه المكونات ،و بعبارة أخرى فإن التساند الذي هو الانتظام في العلاقات بين المكونات الداخلية التي يعبر عنها تعبيراً عاماً بمفهوم التوازن.(5)

## - (2) مقارنة العلاقات الإنسانية :

إن فشل المدارس الكلاسيكية مثل "التأيلورية"، في معالجة المشاكل المؤسسة والإدارية للمؤسسة الرأسمالية، قد أدى إلى ظهور أنماط و نماذج وأشكال جديدة للتسيير والإدارة، ومن بين هذه النماذج النموذج اليوغسلافي في التسيير الذاتي، ونماذج مدرسة العلاقات الإنسانية المشاركة في التسيير التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، أن الهدف الذي تطرحه هذه النماذج هو إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا بفحص العلاقة بين ظروف العمل (إضافة، توزيع، ساعات العمل، الجزاءات، العلاقات بين الفاعلين الاجتماعيين) من جهة، وإنتاجية العمال من جهة أخرى، حيث بينت أهمية الحياة داخل الجماعة و أثرها على سلوك كل واحد من أعضائها.<sup>(6)</sup>

و نجد من رواد المدرسة العلاقات الإنسانية:

أوليفر شيلدون Oliver Shildon : قدم في عام 1923 م كتاب بعنوان "فلسفة الإدارة" و قال فيه "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، وأعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة نم الماكينات و العمليات الفنية".

وأقترح شيلدون, SHILDO إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال :

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم .
- لا بد أن يتقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.

- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم .
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العمال .

فمن خلال هذه القواعد تتضح وجهة شيلدون SHILDON بالاهتمام بالعامل كفرد و كإنسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفر البيئة الجيدة للعمل و التكوين و التأمين و الأجر و كذا العلاقات الطيبة بينه و بين العاملين و الإدارة.(7)

فكانت النظرة للتمكين نوعية،بمعنى تحديد نوعية ما يمنح للموظف للتأثير فيه تجاه إنجاز العمل المطلوب و هذا لا يعود و كونه امتداد أو تطوير للتمكين الممنوح بإدخال عناصر ذات طبيعة تركز على الجوانب الإنسانية و الاجتماعية و العلاقات غير الرسمية و الروح المعنوية كأبعاد يمكن أن تضاف لتدعيم التمكين الممنوح الإنساني و الاجتماعي ( offex empowerment of humn mullity of social )، فلا يركز هذا المفهوم على التمكين المكتسب الذي يتصف بالبقاء و الاستمرارية و الارتباط مع الموظف بغض النظر عن المؤسسة التي يعمل بها، فنتيجة ما أكتسبه يتمكن الموظف أن يستخدم التمكين المكتسب أو يستعين به في المنظمة.(8)

كما نجد أنه تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي إلتون مايوو زملاؤه بجامعة هارفرد و تجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن.

mhawhorne –factory IN houthorne factory– westernelectric

التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927 ، وذلك عندما دعت الشركة وسترن إلكترونيك مايو و زملاءه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال و المصانع

بصورة عامة، وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء، والإضاءة والتهوية ووضع الآلات و تصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفاعلية، وتم إجراء تجارب ميدانية، استمرت طيلة الخمس سنوات .

وقد جمع ذلك في واحد من أهم كتبه وهو "المشكلات الإنسانية في المجتمع الصناعي" ، فقد جمع محتواه بين خلاصة نظريته وكذلك على تطبيقاتها العملية "تجارب هاوثورن" و تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم تصرفاتهم و ميولهم و رغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز معنوية، حيث تفترض هذه المقاربة أن الفرد بطبيعته نشيط و يحب العمل وطموح لا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.<sup>(9)</sup>

كما أن إلتون مايو وجد أن الظروف الفيزيائية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلا زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية و لكن توص إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية و هذا ما وجه نظر مايو إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم، لأن المصنع ليس مجموع آلات و لكن فهو مجموعة من الأفراد الذين يعتبرون بعد فعال في تحقيق أهداف التنظيم .

فالفاعلية والإنتاجية في نظر مايو لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة، وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو

الإدارة الديمقراطية التي تتعارض الإدارة الأوتوقراطية فدراسة مايو أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عملية ليكون أكثر إنتاجية و سعادة كاحترام، التعاون، الولاء للمؤسسة. (10)

- (3) المقاربة الحديثة :

- (أ) المقاربة المعرفية :

تعتبر النظريات المعرفية متعددة الأبعاد، و لكل هذا التصور العقلي يقترح تكامل بين منظورات الفرد التي تعتبر أكثر من مجرد تجميع معتقدات مستقلة، هذه النظريات المعرفية من المتوقع أن تعالج ليس فقط مجموعة من المعتقدات، ولكن كطرق منظمة للمعرفة سواء على المستوى عام أو خاص.

حسب هوفرو و بنرتش pintrich hofer إن المعتقدات أفراد حول المعرفة و عملية إكتساب المعرفة، أي عملية التعلم، تعتبر نظريات شخصية و قدرة نظرية العقل على فهم العلاقات بين المعتقدات و الأحداث و الرغبات الأفراد يبدو أنها تعتمد على الفهم الأساس لطبيعة المعرفة، في حين إن الفهم المعرفي يعتبر أعم من ذلك حيث يشمل مدى واسع من المفاهيم الخاصة بالمعرفة والتعليم والتي تنمو مع الوقت.

والنظريات المعرفية تتكون من مكونين أساسيين و هذين المكونين هما :

(1) طبيعة المعرفة : (اعتقاد الفرد حول ماهية المعرفة)، والذي يتضمن بعدين

هما: بقية المعرفة، وبساطة المعرفة.

(2) طبيعة أو عملية إكتساب المعرفة: ( كيف يحصل الفرد على المعرفة )، و

يتضمن بعدين و هما : مصدر المعرفة، و تبرير المعرفة. (11)

كما أن النظرية المعرفية الأفلاطونية تتطرق من تصنيف فضاء المعرفة إلى (مرئي) مكون من أشياء وانعكاسات الأشياء، وإلى مفهومي مكون من أشكال رياضية و أفكار، كما تتأسس المعرفة أو بأحرى المعارف نتيجة لتطبيق العمليات الروحية الأربع التالية : الفهم أو الإدراك، والتفكير الإستيرادي أو الاستنتاجي و الرأي و التخيل للتعرف على الأشياء. (12)

واستعمال التخيل للتعرف على انعكاسات الأشياء، ثم ترتيب أنواع المعارف الأربع الناتجة عن عمليات الروح المشار إليها حسب مدى إنتساب موضوعاتها إلى الحقيقة، فمن المنظور الأفلاطوني المعرفة الناتجة عن تلاقي الإدراك والأفكار بمثابة المعرفة الناتجة عن تلاقي الإدراك و الأفكار بمثابة المعرفة الحقيقية، المعرفة المثالية، المعرفة الفاضلة المطلقة معرفة مجردة و تقنية تسمو فوق كل المعارف. (13)

وتتكون نظرية المعرفية عند ابن حازم من تضافر ثلاثة عناصر وهي :

- الأشياء التي تشكل أسس المعرفة .
- معايير الكفاية .
- العلاقة المؤسسة التي تجسدها التعبير .

وأما ما يجدد العلاقة المؤسسة، فيتمثل في طريقة التركيب التي تجعل المعرفة معتقدا يقينيا أي علما فإنها قائما على قواعد منطقية تربط المعرفة بأسس تمنح المعرفة تسويقا كافيا يجنبها الخطأ، وتمهل هذه القواعد في مجملها العقل الذي شيده ابن حزم على أساس قواعد المنطق الأرسطي. (14)

## - مقارنة البعد التفاعلي الإستراتيجي :

تركز مدارس الإدارة الإستراتيجية بشكل أساسي على إدارة العلاقات التفاعلية التي تتم بين مكونات المؤسسة من جهة و بين تلك المكونات و بيئتها من جهة ثانية وهي واحدة من ميادين الإدارة العلمية لحدیثة نسبيًا ،موضوعها المؤسسة ككيونة فاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية،حيث تشكل هذه لمؤسسة من منظورها كلاً متكاملاً ،لذا فالإدارة الإستراتيجية أكثر ارتباطاً و صلة بالإدارة العليا للمؤسسة أو بإدارتها العامة وبشكل مباشر .

تعتمد مدارس الإدارة الإستراتيجية في منهجها على عملية التحليل و التشخيص من خلال محاولة فهم واقعي لما يجري في عالم المؤسسات ،حيث تحاول التعرف على العوامل و المتغيرات الداخلية ( نقاط القوة و الضعف) والعوامل الخارجية ( الفرص والمخاطر) التي تؤثر بعمل المؤسسة و تقيد حركتها بقية فهم سلوك المؤسسة السابق وتفسيره كي تنطلق من ثم إلى استشراف التصرفات المستقبلية باحثاً عن مجموعة من التصرفات ( البدائل) تمكن من التأثير في هذا الواقع بقية خلق ظروف أكثر ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تقارن بينها و توازنها و تختار أكثرها ملائمة و فاعلية .

وتنظر الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال منظور نسبي في سياق من الحركة الديناميكية التفاعلية ذات العلاقات المتداخلة و المتشابكة و التي تستلزم التدخل للتأثير على حركة المتغيرات و تغيير سرعة تبدلها و مسارات تحولاتها وذلك بما يخدم تحقيق الأهداف و إنجاز المهم و يمكن أن يتخذ هذا التدخل أشكالاً مختلفة و مناخ متعددة متحولاً بين الاستراتيجيات التنافسية و بين الاستراتيجيات العلائقية التي تنظر إلى تحقيق

التفاهم بدلا من المواجهة وبين هذين الخيارين يوجد حقل<sup>(15)</sup> ، واسع لطيف كبير من الخيارات والتصرفات المتاحة .

تتحقق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات من خلال القيام بمساع ومحاولات لتحقيق الانسجام و الربط الفاعل بين المؤسسة و بيئتها ،بين الحاضر والمستقبل ،بين أجزاء المؤسسة و أنشطتها المتباينة المتنوعة بين حركة المؤسسة و الأهداف والمهام التي وجدت لتحقيقها .

وتعددت مدارس الإدارة الإستراتيجية و يمكن إيراد عدد منها على النحو التالي :

(1) **مدرسة التصميم:** ترجع نشأة هذه المدرسة إلى الكتابات الأولى التي قدمها كل من ( الفرد شاندر و فليب سلزنك) حيث تركزت كتابتهما في مناقشة إيجاد التلازم ما بين وضع المنظمة الداخلي مع التوقعات في بيئة أعمالها،وقدمت هذه المدرسة مفهومها الأساسي من خلال نموذج التحليل البيئي لمكونات البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة،و تعتبر مدرسة التصميم من أكثر المدارس التي تأثر بها الفكر الإداري الاستراتيجي في طريقه صياغة الإستراتيجية .

(2) **مدرسة التخطيط :** ظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة التصميم بقيادة ANSOF H.IGO ، وإن المبادئ الأساسية لهذه المدرسة تقوم على وضع الأهداف بعيدة المدى و صياغتها في شكل أهداف كمية محددة في صورة أرقام قابلة للقياس بالإضافة إلى توسيع مضمون الميزانيات التقديرية وإشنتاج الخطط و البرامج التشغيلية.

(3) **مدرسة تنصيب المنظمة في البيئة الخارجية:** ظهرت هذه المدرسة في بداية الثمانيات و قد اعتمدت في فلسفتها على محاور مدرستي التصميم و التخطيط

والفرضية الأساسية لهذه المدرسة أن المنظمة ستكون ناجحة إذا ما تمت الموائمة بين بيئتها الخارجية ومقدراتها ومواردها و ثقافتها بطريقة تؤكد النجاح المستمر للمنظمة،و تضمن لها التأمين من المفاجآت المستقبلية،فهي تعني ترتيب وضع أو تحديد موقع المنظمة في البيئة التي تعمل فيها .(16)

### - مقارنة البعد النسقي :

يسمح لنا التحليل بأخذ مجموعة من العناصر والقدرة على اعتبارها كلا أو القيام بتفريقها بدراسة كل العناصر في علاقتها و تعالقاتها ،خصوصا عندما تكون هناك أنساق مختلفة و تناقصة تشغل في الآن ذاته وداخل واحد ،كما هي الحال في الرحلة ،حيث تتجاوز ثلاثة أنساق متنافرة ،و يقع بينهما نوع من التوافق أو الهدنة على اختلاف معاييرها الثقافية أو النماذج الإرشادية التي تحدد توجهاتها العامة و التي تختلف مع نماذج الأنساق الأخرى ،نظرا للطبيعة الصراعية للأنساق، وهذا الصراع هو الذي يجعل من وضع ثقافي نسقا منسجما، وليس سلسلة من التغيرات.

تتوفر الأنساق على وسائط بين الأعمال المنتجة بمرجعية إلى المعايير الداخلية لنسق الإنتاج وبين الأعمال المطلوبة مباشرة عن طريق عرض حدسي أو عملي ، نأخذه بعين الاعتبار انتظارات جمهور موسع ،فالنصوص في هذه المقارنة النسقية هي نتيجة لهذه التعالقات والصراعات و التفاعلات بين الأنساق المتعددة و التي تنتج غالبا عن توافقات و تنازلات متبادلة فيما بينهما بحسب الحالة المعروضة.

والنسق عبارة عن مجموعة من العناصر منظمة تنظيميا محكما و مترابطة والتي تشكل عمل و سلوك هذا الكل النسقي ،كما أن الكل نسق مشكل من عناصر من

أجزاء تنظيم فيها بينها ، و يتضمن هذا العمل سلسلة من القواعد والمعايير ومن الخطوات التي تكون بمثابة نماذج عمله انطلاقا من علاقات تداخل بين العناصر لأن الاتساق ترتبط ببعضها البعض من خلال تبادل المعلومات الرمزية ، فكل نسق رموزه و معاييره ويبقى كل نسق على توازنه من خلال عملية التبادل و يحتفظ بهويته الخاصة بفضل التصويت المناسب للطوارئ و التغيرات التي تعرض لها في تعالقاتها. (17)

### - نظرية Z: (Ouchis' theory) :

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي ، طرحها في كتاب "نظرية Z" و كنتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

نظرية Z في الإدارة أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة هي أفضل وأحدث النظريات المطبقة حاليا في كبرى الشركات العالمية، والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشآت والإدارات الحكومية وغيرها.

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، و إطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولا عنهم و مشاركا إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة ، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد إخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل أساس النظرية هو (السعادة) ، أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها:

(1) الألفة.

(2) المودة.

(3) الثقة الكاملة. (18)

خصائصها الرئيسية عبارة عن نوع من الأجواء الاجتماعية التي توثق بين العاملين وتحسن من خلال ثقافة المجتمع وقيمة التي لا تقل أهمية عن الربحية، وركز (ouch) على أداء وكفاءة المنظمة، وشدد على إمكانية تحقيق مزيدا من النجاح إذا كانت المنظمة:

- تركز على بناء الثقة.

- ولديها مستوى عالي في مشاركة العاملين . (19)

ولقد قام وليام أوشي بنفس العمل الذي قام به كل من Et T.Petexy R.Waterman حيث عمل على دراسة الخصائص الثقافية للمؤسسات اليابانية، ومن خلال مجموعة من الأبعاد البشرية والتنظيمية توصل إلى نتيجة مفادها أن سر نجاح النموذج الياباني يمكن إلى حد بعيد في ثقافتها المتينة، فحسب أوشي قوة المؤسسات اليابانية يمكن تفسيره من خلال أن العمال متعلقين *attache* بالقيم الثقافية الأساسية للمؤسسة فمثلا عملية اتخاذ القرار هي عملية يتم اتخاذها بشكل جماعي، وهذا يدل على أن هناك قيمة المشاركة من طرف الجميع. (20)

- الجدول رقم 01 : يوضح مقارنة بين الأنظمة الإدارية اليابانية و الأمريكية :

المنظمة الإدارية الأمريكية	المنظمة الإدارية اليابانية
✓ التوظيف قصير الأمد.	✓ توظيفها دائم مدى الحياة.
✓ السرعة في الترقية و التقويم .	✓ البطء في الترقية و التقويم.
✓ الاختصاص في الحياة الوظيفية.	✓ عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.
✓ وسائل الرقابة العلنية.	✓ وسائل الرقابة الضمنية.
✓ اتخاذ القرارات فرديا.	✓ اتخاذ القرارات جماعيا.
✓ المسؤولية فردية.	✓ المسؤولية الجماعية.
✓ سهولة التنقل بين المنظمة وأخرى.	✓ صعوبة النقل من المنظمة إلى أخرى.
✓ الاهتمام الجزئي للعاملين.	✓ الاهتمام الشمولي للعاملين.
✓ الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية.	✓ الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية.

المصدر:فاطمة سعدي :مبادئ إدارة الأعمال و نظريات المنظمة ،التأثيرات kutub lid ، لندن ،

نسيان،ط 01 ، 2019 ، ص 101

أعتمد وأستمد نظام الإنتاج الياباني مقوماته الأساسية من خلال القيم الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني كما كان لطبيعة المجتمع وروح الأمة ومتطلبات النهوض الحضاري المرتكز الرئيسي في إعطاء النظام الإنتاجي صفة مميزة عن الأنظمة الأخرى السائدة في العالم .(21)

- ثانيا : المقاربات النظرية للأداء :

(1) المقاربة الكلاسيكية :

تشمل المدرسة الكلاسيكية في الإدارة الاتجاهين الفكرين التاليين :

▪ الإدارة العلمية **Scientific Management** .

▪ البيروقراطية **Bureaucracy** .

- (أ) المقاربة الإدارية العلمية:

يعد فريدريك تايلور (Frederick.Taylor) وهنري فايول (Henri Fayol) و

هنري غانت (Henry Gant) من أبرز رواد و رجالات الإدارة العلمية.

وباختصار فإن الإدارة العلمية قامت على المرتكزات التالية: فقد اهتمت في

بداياتها تحديد الكفاية الإنتاجية للعامل و للوحدة الإنتاجية ،فقد ركزت على أن الإدارة

العلمية الفاعلة هي إدارة تؤمن بضروريات تقسيم العمل والتخصص فيه،يعني أن يتم

تقسيم العمل بين الإدارة و العمال حيث تمنح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف

وتبسيط إجراءات العمل ،ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس وإن هذا في رأي

تايلور،يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب

العمل بربح وفير .

- فريدريك تايلور:

في عام 1911 أصدر تايلور،الصناعي الأمريكي المتمرس،كتابا بعنوان مبادئ

الإدارة العلمية ( The Principles Of scientific Management ) أوضح فيه أن

هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل، ولقد قدم تايلور للإدارة أربعة مبادئ علمية لمساعدتها في أداء مسؤوليتها اتجاه هذا الهدف وهي:

1. تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف Job Détrition

ويتم فيه وصف عام لكل وظيفة و يتضمن هذا الوصف قواعد وإجراءات الحركة والوظيفة، وتنميط التصرفات وتحديد الظروف الملائمة للأداء.

2. اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء

السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

3. التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، و دفع الأجر المناسب الذي

يضمن تعاونهم مع الإدارة.

4. مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.

وكان من رأي تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين هي :

▪ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد.

▪ تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين و العمال مع قيام المديرين بتخطيط و تنظيم العمل.

هذا بالإضافة إلى النقاط الأربعة المذكورة أعلاه .

فقد تناول موضوعات في دراساته القيمية ، وهذه الموضوعات مازالت محل

اهتمامات الباحثين و الدارسين ، و من أبرزها :

تقسيم العمل:دراسة الزمن والحركة بهدف استبعاد الحركات غير الضرورية تتميظ الأدوات والمعدات المستخدمة،تبسيط الإجراءات،تحديد معايير الأداء،الحوافز المادية،توزيع المهام والمسؤوليات على أساس فردي،إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد، وإتباع مبدأ الحوافز الفردية.(22)

فقد حصر تايلور جهوده في مجال التغيرات الفيسيولوجية للتعامل،وذلك من خلال تصويره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل،وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه،فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن،كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ التوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية،ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير،فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجة،وأن يختار مرؤوسيه و يديرهم على أساس علمي،وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل،وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيهم،بحيث يتولى المديرون مهمة التخطيط العمل و تنظيمه و يتحمل المرؤوسيين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية و فاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل،ورفع كفاءتهم الإنتاجية.(23)

بحيث يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال :

- ✓ تصميم مثالي للوظائف .
- ✓ حوافز أجرية (مالية).
- ✓ تصميم طريقة واحدة مثالية.

- (ب) مقارنة العملية الإدارية :

- هنري فايول H.Fayol :

يوضح عمل هنري فايول المدخل الكلاسيكي في الإدارة والسلوك في العمل، وكان فايول مديراً لإحدى شركات الحديد و الصلب الفرنسية لنحو 30 عاماً قبل أن يكتب مؤلفه (الإدارة العامة والصناعة)، وقد أشار فايول في هذا الكتاب إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي: تخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة .

كما وضع قائمة بعدد من مبادئ الإدارة التي وجدها مفيدة خلال سنوات عمله كمدير، كما أن فايول شعر بضرورة أن يقوم المديرون بإتباع هذه المبادئ عند تنفيذهم لوظائفهم في التخطيط، وتشير هذه المبادئ إلى منهجه في الإدارة، وفيها يلي بعض هذه المبادئ:

(1) مبدأ تقسيم العمل: حيث ينبغي أن يكون لكل موظف عمل مستقل متخصص يتولى مهام إنجازه.

(2) مبدأ السلطة و المسؤولية: حيث ينبغي أن تتوازن المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف مع السلطة الممنوحة له .

(3) مبدأ وحدة الأمر: حيث يتعين أن يتلقى الموظف التعليمات و الأوامر من جهة إشرافية واحدة.

(4) مبدأ التسلسل و التدرج: حيث يجب أن توجد سلسلة واضحة و متصلة من السلطة و الاتصالات تتدفق من أعلى المواقع إلى أدناها داخل المنظمة أو المشروع.

وأكد فايول في كتاباته أن التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال، فقد كان يكتب كرجل أعمال عملي يسجل خبرته الإدارية الطويلة و يقدم المبادئ التي لاحظها. (24)

فمن خلال تطبيق هذه المبادئ و القواعد بشكل سليم يمكن لنا السيطرة على السلوك الإنساني وذلك من خلال العملية الإدارية و القواعد والأوامر فتشبع العمال على الإبداع والابتكار، والإنتاجية في العمل الكفاءة في الأداء.

### - ج ) المقاربة البيروقراطية :

إن البيروقراطية بأبسط معانيها تعني "المكتبية" أو " الإكتتابية " أو " حكم المكاتب" ،وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية، وإن فيبر يرى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية .

ويؤكد فيبر أن القوانين و اللوائح والتشريعات والقواعد هي أسس رقابية ذاتية لا تحتاج إلى تأويلات واجتهادات، وإنما ينبغي الالتزام بها وتنفيذها بحذافيرها، وإلا حصلت ارتباكات في العمل تؤثر في الإنتاجية في الأداء عاجلا أو آجلا.

### 1) تقسيم العمل والتخصص والتنميط :

إن البيروقراطية لا تعمل بشكل مثالي كما أرادها فيبر في ظل توافر حالة من تقسيم العمل والتخصص والتنميط، بمعنى ضرورة تحليل الأعمال إلى عناصرها ووضع معايير لتقدير مدى إنجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها وفعالية دون اعتبار

للشخص الذي يقوم بالعمل،وهنا يتم الابتعاد عن التأثيرات الشخصية لأن التركيز ينصب على الأداء جودته وكفاءته ،وليس على الموظف.

### (2) حرفية تنفيذ و احترام القوانين و اللوائح :

من شروط البيروقراطية الإلتزام الحرفي بنصوص القوانين و اللوائح و التشريعات والقواعد دون أي إجتهد يذكر،فالجانب الشخصي مرفوض في التعامل البيروقراطي على اعتبار أن خدمة المتعاملين (أداء المتعاملين) مع المنشأة في الهدف الأساسي للمنشأة.

### (3) تدرج الوظائف في مستويات السلطة :

يأخذ الهيكل التنظيمي في المنشآت البيروقراطية شكل الهرم ،حيث يتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف ،بينما الوظائف الواقعة في وسط الهرم تتولى مهمة وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ ،أما الوظائف الواقعة في قاعدة الهرم فإنها تنفذ الإجراءات و الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

### (4) القواعد و التعليمات والتوجيهات :

تدل القواعد و التعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة .

و من الفوائد التي تنتج عن وضع الأنظمة والقواعد والتعليمات والتوجيهات ما يلي :

- الوحدة و عدم التباين و الانسجامية في أداء الأعمال النمطية.
- عدم التحيز في المعاملة.
- حماية المرؤوسين من تعسف المدير .

**(5) استخدام الخبراء و الأكفاء من الكوادر المؤهلة :**

لا مجال للمحسوبية و المنسوبية في التنظيم البيروقراطي ،حيث يبدأ البيروقراطي ينص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وينحصر عمل الخبراء و المؤهلين المحترفين في إتخاذ القرارات الرئيسية في معالجة القضايا التكنولوجية والسهر على الكفاية والجودة في أداء الأعمال.

**(6) وجود نظام الخدمة :**

تتمتع المنشآت البيروقراطية بخاصية إمتلاكها لنظام للخدمة المدنية و يؤسس على القوانين و التشريعات النافذة ،ويكون النظام في الغالب شاملا ووافيا من حيث سلم الرواتب والأجور والمكافآت والتعيين والتدريب ،وتهدف مثل هذه الأنظمة إلى تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المنشأة ولهذا فالنظام يوفر حالة من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي للعاملين.<sup>(25)</sup>

ومن خلال ما ذكرناه سابقا يفيدنا أن البيروقراطية ركزت اهتماماتها على الأداء الذي يقدمه العامل في المؤسسة،فهي تسعى إلى المثالية والأداء العالي والكفاءة ،فالنظام البيروقراطي يعطي للعامل حالة من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي،وذلك غايتها الأولى الرفع من الإنتاجية والجودة في أداء العاملين.

## (2) المقاربات الحديثة :

### - أ) مقارنة الدافعية :

يبرز ديفيز أهمية عملية التحفيز حيث يرى أن أهم التحديات التي تواجه الإدارة هي إمكانية استبعاد العوائق التي تحفظ إشباع الحاجات الأفراد العاملين، ويعرف ديفيز الدافع على أنه مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو في المجتمع، أي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة منها للتأثير على الرغبات والاحتياجات، أو هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على زيادة الإنتاج.

ويعرض ديفيز مجموعة من الدوافع الإنسانية المهمة التي يرى أنها تختلف في درجة أو شدتها وهي :

- **دافع القوة :** ويعني هذا الدافع أن يكون المرء مشغولاً ومسؤولاً عن شيء ما كبير أو صغير، وهذا الدافع يرى فير أن المسيطر على السلوك البشري.
- **دافع الإنجاز:** أي حاجة المرء يحقق له ذاته من خلال الإنجاز للمهام الموكلة له.
- **دافع الانتماء :** ويعني سعي الفرد لأن يكون فرداً أو عضواً من جماعة معينة، يرى فيها القبول والتقدير لشخصية وهذا دافع قوي لكثير من الأفراد و بشتى المواقع الوظيفية.
- **دافع المركز أو المكانة:** أي أن يكون للمرء رتبة أو مكانة واضحة في المجموعة التي عضواً فيها أو داخل المنظمة التي يعمل فيها، وهناك عوامل عديدة رسمية

ملازمة تشترك في تحديد مركز أو مكانة الفرد ،مثل حجم مكتبه،موقعه،الامتيازات التي يحصل عليها في العمل،وخلفيته الثقافية والاجتماعية.(26)

- (ب) مقارنة اتخاذ القرار :

تعرف نظرية القرارات بأنها علم وفن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الإداري،ومبادئ صياغته و متابعة تنفيذه، وتقوم هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم و متناسق موضوعها ،وفقا لمعايير وأهداف محددة مسبقا غالبا ما تكون معايير وأهداف اقتصادية ،ولتحقيق الكفاية في ذلك فأنها تعتمد على المنهج العلمي وتتبع عن أسلوب الحدث والتخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وعليه فإن النظرية تفترض ما يلي :

✓ أن متخذ القرار الرشيد هو الإداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح أمامه، وترتيب هذه النتائج وفق أهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة واختيار البديل الأفضل من بينها.

✓ أن نسبة درجة الرشيد المتوافر في القرار تختلف من حالة لأخرى و من وقت لآخر .

✓ أن القرار المتخذ يجب أن يمثل أفضل نتيجة لأفضل بديل متاح.

ولهذا فإن النظرية تقوم على الشرطين التاليين:

- (أ) أن يتمتع متخذ القرار بقدرات خاصة أهمها الرشد و المنطق فيختار البديل

الأمثل وهو ما يتطلب من متخذ القرار ما يلي:

- ✓ معرفة كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها و تسلسل ترتيبها.
  - ✓ معرفة كل الحلول البديلة المتاحة لاتخاذ القرار الأفضل .
  - ✓ معرفة مزايا كل بديل و عيوبه .
  - ✓ اختيار البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل.
  - (ب) أن يأخذ متخذ القرار بالحسبان كل البدائل المتاحة و النتائج المترتبة على كل بديل ،و أن يرتب النتائج في سلم فضليات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهدافه وأهداف التنظيم .<sup>(27)</sup>
  - (ج) مقارنة الحاجات :
- ترتبط النظرية ارتباطا وثيقا بنظريات التعلم، وأن ماكلياند يعتقد أن الناس يولدون وهم حاملين معهم المتطلبات الخاصة بحياتهم، وأن هذه الحاجات يتم تعلمها واكتسابها من خلال الأحداث المتنوعة التي يختبرها الناس في بيئاتهم و ثقافتهم بمرور الوقت، حيث وجد أن الأشخاص الذين يحتاجون إلى حاجة معينة يتصرفون بشكل مختلف عن أولئك الذين ليس لديهم تلك الحاجة، وأن السلوك الصادر يمثل المكافأة التي تجعله يميل إلى تكرار هذا السلوك بوتيرة أعلى.
- ويجادل ماكلياند أن بعض المجتمعات تشهد نموا اقتصاديا و بعضها الآخر يتدهور والسبب في كلتا الحالتين يشير لعامل تحفيزي واحد هو الحاجة إلى الإنجاز .
- وتشير النظرية إلى أن الثقافات التي تحتفل بالإنجاز فإنها سوف تحفز المشاريع التجارية والتقدم التقني، والتي بدورها ستصبح المحرك للنمو الاقتصادي السريع.

قام ماكيلاند بربط الحاجات الثلاثة مع مجاميع مختلفة من أفضليات العمل وهي

على النحو التالي :

1. **الحاجة للانتماء** :إذا كانت تسعى لقبول الاجتماعي و الإيفاء بالعلاقات

الشخصية،فربما تكون لديك حاجة كبيرة للانتماء ،وفي هذه الحالة لربما تكون

مديرا كفاء للغاية طالما يتحتم عليك اتخاذ القرارات ستجعل العاملين مستائين

منك،وبدلا من ذلك فمن الأفضل لك الانخراط بالعمل الخاص بالمبيعات أو العمل

الذي يوسي علاقات و قبول اجتماعي بشكل مرضي يشبع هذه الحاجة العالية

لديك.

2. **الحاجة للإنجاز** :إذا كنت سعيد بإنجاز عمل كإنجاز شخصي أو تفضل العمل

وحيدا ،وتوجد لديك رغبة في التصادم مع المخاطر المتعددة الدرجة فمن المحتمل

أن يكون عندك رغبة كبيرة للإنجاز ،وأنت تفصل أداء نوع من العمل الذي يحدث

تغذية فريدة على الأداء المتحقق،وبشكل العمل لديك عامل تحدي ولكنه عامل

يحقق الأهداف وتحمل المسؤولية الفردية.(28)

عن النتائج،وأن الأفراد الذين تتولد فيهم رغبة كبيرة في الإنجاز فإنهم يميلون نحو التقدم

داخل الحقول الفنية التي تتطلب مهارات إبداعية و فردية.

3. **الحاجة إلى القوة** : كما هو الحال عند معظم المدراء حاجة كبيرة للقوة فإن هذا لا

يعني أنك تتمتع في السيطرة على الأفراد و الأحداث ،و بأنك معروف بتحمل هذه

المسؤولية ،و طبقا لذلك سيكون تفضيلك للأعمال التي تسمح لك بالسيطرة على

الأفراد و التأثير فيهم ،و أن تكون معروفا بشكل علني بهذه الإنجازات .

ويمكن الاستفادة من النظرية في الميدان الإداري ،على أن يكون المدير على درجة كافية بمعرفة الحاجات الثلاثة التي قد تبدو واحدة منها لدى موظف ما بدرجة عالية،وعندها يمكن للمدير أن يوظف هذه الحاجة لصالح الفرد والمنظمة ،ولأنها تستطيع أن تصنع منظمة أكثر نجاحا بسبب تقسيم العمل بطريقة بارعة حيث أنها توفر للمديرين صورة واضحة لمعرفة نوع الوظيفة المناسبة لكل موظف وللأشخاص الذين يمكنهم جعل المنظمة أكثر نجاحا من أولئك الذين لديهم احتياجات أقل في هذا الميدان. (29)

#### - د ) مقارنة النظم:

وتسمى أيضا نظرية التكيف و التوافق ،وهي تعتبر أن المنظمة تشكل نظاما قائما بحد ذاته وهي أي منظمة تتألف من عدد من الأنظمة الفرعية،وهذه المنظمة تعيش في بيئة وهذه البيئة تؤثر في عمل هذه المنظمة وقد تكون البيئة عامل دفع للمنظمة وقد تكون البيئة تشكل تحديا لعمل المنظمة والبيئة الخارجية هي كل ما يوجد خارج المؤسسة وهي تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية الخارجية هي كل ما يوجد خارج المؤسسة وهي تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية و هما :

- أولا : البيئة الخارجية العامة و تشمل متغيرات البيئة الاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والاقتصادية و الدولية.
- ثانيا : البيئة الخارجية الخاصة و تشمل متغيرات المنشآت المماثلة والعملاء والمنشآت العمالية والجهات الحكومية و الممولين.

- و المنظمات وفقا لهذه النظرية تقسم إلى قسمين :

(1) المنظمات التي تعمل في نظم مفتوحة: و تسمى بالمنظمات الفعالة لأنها تضع الجمهور في حساباتها .

(2) المنظمات التي تعمل في نظم مغلقة : وهي المنظمات التي تعيش في فراغ وهي في ظل هذه النظرية تعتبر معلقة وغير فعالة .

ويأتي دور العلاقات العامة في ظل هذه النظرية للقيام بعدة مهام :

1. المراقبة : وتعني رصد ما يحدث في البيئة من تطورات وأحداث وجمع معلومات عن التحديات التي تواجه المنظمة و كذلك الفرص المحتملة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها .(30)

2. التفسير: وتعني القدرة على استيعاب و فهم و تفسير المعلومات التي تم جمعها ووضع أولويات للقضايا و متطلبات الجماهير وكذلك توقع التغيرات التي تحدث في البيئة لتحديد ما يمكن أن يساعد المنظمة ويقدم لها فرصاً أو ما يمكن أن يؤثر عليها سلباً ويمثل لها تحديات.

3. تقديم المشورة:و تعني بالتحديد التحذير من المشكلات الموجودة في البيئة ومساعدة المنظمة على الاستجابة لهذه المشكلات من خلال تقديم مقترحات موضوعية إلى الإدارة تترجم من قبل الإدارة إلى أفعال وأنشطة ملموسة و لهذا السبب فإن المنظمات تحتاج إلى بحث وتقصي مستمر وكلما كانت البيئة مضطربة وغير مشعرة كلما زادت الحاجة إلى وجود علاقات عامة فاعلة يمكنها التنبؤ بسلوك المنظمة على المستوى الأكبر،لذا فإن العلاقات العامة هي مسؤولية

الإدارة العامة قبل أن تكون مسؤولية الإدارة المتخصصة لأنها سياسات و أعمال

قبل أن تكون اتصالات وإعلام.<sup>(31)</sup>

- خلاصة :

و لقد حاولنا من خلال هذا الفصل عرض جميع المقاربات النظرية و ربطها بالثقافة المؤسسية، فكل المقاربات التي تم عرضها لا يمكن أن تعتبر عملية التصنيع والمؤسسة الصناعية، كمظهر رئيسي من مظاهر التصنيع فقط كآليات للإنتاج المادي والخيرات، فقد أخذت هذه المقاربات بعد آخر يركز أكثر على العوامل الثقافية وأهميتها في تحقيق الفعالية والإنتاجية، بعدها كان التركيز يقتصر فقط في السابق على الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة التي أثبتت فشلها.

- قائم المصادر و المراجع :

- (1) عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، علم المعرفة، الكويت 1998، ص ص 103 -106 .
- (2) محمد فهمي شرجن: إخوان مصريين الصعود و العهبوط بالعربي للنشر و التوزيع ،القاهرة، الطبعة الأولى ،2019، ص 16 .
- (3) طاهر حسو الزيباري: النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر و التوزيع ،الأردن ،عمان ،الطبعة الأولى ،2012، ص ص 98 -99.
- (4) خليل محمد الخالدي: التنظيم الاجتماعي في الإسلام ،دار أداء الموصل ،العراق، الطبعة الأولى ،1433 هـ، 2012 م، ص 115 .
- (5) عبد الباسط عبد المعطي، مرجع سابق، ص 115 .
- (6) فاتح بن سي زرارة: ثقافة المؤسسة وعلاقتها بشكل جماعات ،العمل غير الرسمية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، السنة الجامعية 2020/2019 ،ص ص 48 -49 .
- (7) بلقاسم سلاطينة وآخرون :الفعالية الإدارية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة، مصر، الطبعة الأولى ،2013، ص 82 .
- (8) عادل محمد عبد الله: إستراتيجية التمكين ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن، 2019، ص ص 46 -47 .
- (9) إلتون مايو :مشكلات إنسانية في المجتمعات الصناعية ،تر ،محمد إسماعيل وأحمد بدران، وكالة الصحافة العربية، الطبعة الأولى ، 2020 ، مصر ،ص 07 .

- (10) بلقاسم سلاطنة وآخرون، مرجع سابق، ص 84 .
- (11) صاحب عبد مزروك الجباني ،سالم محمد الله أبو حمزة ،المعتقدات المعرفية،دار اليازوري،عمان،2016، ص ص 111- 112 .
- (12) علي محافظة :المتغيرات الدولية و الأدوار الإقليمية الجديدة،دار الفارس للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2005، ص 118 .
- (13) علي محافظة :مرجع سابق،ص 118 .
- (14) علي أحمد الديري:طرق الخطاب،دار الفارس للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى،2007، ص 36 .
- (15) بكر إبراهيم عبد الله الشديفات :أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية،دار اليازوري،عمان ،الأردن ، 2016 ، ص 91 .
- (16) بكر إبراهيم عبد الله الشديفات :مرجع سابق ،ص 92 .
- (17) بو شعيب الساوري:الرحلة و النسق ،مؤسسة الرحاب الحديثة ،بيروت ،لبنان ،الطبعة الأولى،2017، ص 76 .
- (18) عماد الحسبان ،ياسر الخزاعلة ،إدارة الشرطة الحديثة و تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي،دار الخليج للنشر و التوزيع ،الأردن، عمان ،الطبعة الأولى ، 2022 ، ص 104 .
- (19) مسلم علاوي شبلي: التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة ،دار اليازوري ،عمان ،الأردن ، 2018 ، ص 41 .

- (20) فوري بوزراع :ثقافة المؤسسة مقارنة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية،مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ،المجلة التاسع،العدد الثاني ،الجزائر، 2021، ص ص 12- 13 .
- (21) فاطمة سعدي :مبادئ إدارة الأعمال و نظريات المنظمة ،التأثيرات kutub lid ،لندن ،نسيان ،الطبعة الأولى ، 2019، ص 101 .
- (22) بشير العلاق : الإدارة الحديثة ،نظريات ومفاهيم ،دار اليازوري العلمية ،عمان ، 2008، ص ص 61- 63 .
- (23) سمية قداش ،صالح سميرة،نظريات القيادة الإدارة ،دار كوكب للعلوم للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2021، ص 23 .
- (24) بشير العلاق : مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمنة،عمان، 2008 ، ص 45
- (25) بشير العلاق ،مرجع سابق، ص ص 71- 73 .
- (26) مهدي صالح السامراني :نظرية الغرائز و الدوافع و الحوافز والحاجات الإنسانية اليازوري العلمية ،عمان ،الأردن ، الطبعة الأولى، 2021 ، ص 223.
- (27) غالب الفريجات:استخدام البيانات و المعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي،دار عناء للنشر و التوزيع ،عمان،الطبعة الأولى،2013،ص 94 .
- (28) مهدي صالح السامراني:مرجع سابق،ص ص 212- 218 .
- (29) مرجع نفسه،ص 218 .
- (30) ناهض فاضل زيدان الجواري:العلاقات العامة و الصورة الذهنية ،دار المجد للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2016، ص ص 43- 44 .
- (31) ناهض فاضل زيدان الجواري ،راجع سابق، ص 45 .

## الفصل الثالث :

انعكاسات الثقافة المؤسسية

على جودة الأداء

## الفصل الثالث:

### انعكاسات الثقافة المؤسسية على جودة الأداء

- توطئة
- أولا : أهمية الثقافة المؤسسية و نوعية الأداء
- ثانيا : خصائص و أبعاد الثقافة المؤسسة
- ثالثا :العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و ثقافة المجتمع.
- رابعا: تأثير الثقافة المؤسسية على نجاح المؤسسة
- خامسا :تأثير الثقافة المؤسسة على الأداء
- خلاصة
- قائمة المصادر و المراجع

- توطئة :

تؤدي الثقافة المؤسسية دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات فقد تؤدي على نجاح المؤسسة إذا ما ساهمت في تشكيل قيم تدفع الموارد البشرية للعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار وتنمية روح الإبداع وكذلك الالتزام والعمل الجاد من أجل تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة، كما أن لثقافة المؤسسة دور في خلق قواعد سلوكية معينة تحدد للعاملين بالمؤسسة ما هو المناسب أو الغير المناسب، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان الاستمرارية والتميز في الأداء.

## - أولاً: أهمية الثقافة المؤسسية ونوعية الأداء :

## (1) مفهوم ثقافة المؤسسة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم ثقافة المؤسسة ،وهو الأمر الذي يعكس مدى إتساع و تعقد هذا المفهوم و تنوع دلالاته ،فعند تتبع العلماء والباحثين الذين تناولوا دراسة المفهوم نجد أنه تمت الإشارة إلى وجود أكثر من (250) تعريفا للثقافة التنظيمية .

كما تمت الإشارة أيضا إلى وجود أكثر من (162) تعريفا لثقافة المؤسسة ،ولعل التعريف الأكثر شيوعا هو تعريف شاين (2010) والذي يعتبر ثقافة المؤسسة قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عالي ،وعلى هذا عرفها بأنها "هي قوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد ،و قد تمت الإشارة أيضا إلى أنها هي " مزيج يشمل المعتقدات ،والإيديولوجيا واللغة،والطقوس ،والقيم ،والأعراف ،والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة،سواء فردية أو جماعية أو تعاونية.(1)

أما موريس تيفيني M.Thevenet يرى أن الثقافة هي كل ما يوجد المؤسسة في ممارستها وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين فمن هذا التعريف المختصر نلاحظ أن ثقافة المؤسسة لها شقين الشق الأول يتمثل في العوامل و المكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكيات و الأفعال التي يقوم بها العمال بصفتهم فاعلون اجتماعيون منسجمة مع بعضها البعض و متشابهة و فالثقافة هنا تحدد السلوك و توجيهه ،و الشق الثاني هو التماثل الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى من نسق الأهداف والنسق التقني ونسق البنية على اعتبار أن هذه الأنساق الأربعة هي التي تشمل النسق الكلي للمؤسسة،وعليه تصبح الثقافة ليس محددة فقط السلوكيات الفردية والجماعية

بل حتى الأنساق الفرعية الأخرى فكل منا على علم بعدد من المؤسسات التي تواجه صعوبات كبيرة من جراء عدم التطابق بين ثقافتها و متطلبات بنيتها المتخصصة معنى هذا أن الثقافة المؤسسية لها تأثير بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة على أدنى قرار عملي فيها ( على مستوى الفرد) إلى أعلى قرار يتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها و الذي يدخل ضمن الاختصاصات الوظيفية لهيئتها المديرة.(2)

ويعرف كل من جيرالد جرينبيرج j.greenbeng و روبرت بارون r.baroun ثقافة المؤسسة بأنها مجموعة من القيم المشتركة و العقائد التي تسود بين العاملين في المؤسسة و يؤكد على أن المنظمات و المؤسسات ،خاصة كبيرة الحجم ،ليس لديها ثقافة واحدة و إنما نجد لديها ثقافات فرعية subcultures تعيش مع الثقافة العامة .

كما أنه يمكن تحديد جانبيين لثقافة المؤسسة كالتالي :

1. الجانب المعنوي: ( مثل :القيم و الأخلاقيات و المعتقدات و الرموز و طرق التفكير و المشاعر القائمة في بيئة العمل ...).

2. الجانب المادي: (مثل:أدوات العمل ووسائل الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة ) (3)

كما أنه يمكن تعريف الثقافة المؤسسية إلى إطار يشتمل على القيم و الأنماط والمعتقدات والسلوك والتي مقبولة وتتم ممارستها من قبل أعضاء مؤسسة محددة.

كما أنه الغرض الأساسي من الثقافة المؤسسية ،هو تمكين المؤسسة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية وزيادة قدرتها التنسيقية وبحث تحقيق التكامل مع عملياتها الداخلية.(4)

**(2) بعض المفاهيم المتشابهة مع ثقافة المؤسسة :**

توجد بعض المفاهيم التنظيمية تشابه مع ثقافة المؤسسة من أهمها :

**- أ) الأخلاق التنظيمية :**

تعرف الأخلاق في اللغة بأنها الطبع والسجية والمروءة، وأنها صورة الإنسان الباطنية وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بما بمنزلة الخلق بصورة الظاهرة وأوصافها ومعانيها .

**وتعرف الأخلاق في الاصطلاح كما يلي :**

الأخلاق هي مجموعة القيم و المعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء ،بين ما هو صواب و ما هو خاطئ.

أما الأخلاقيات التنظيمية فهي عبارة عن مجموعة القيم الاعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة و الملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة و مختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها ،فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الاجتماعية،و المهنية والشخصية للأخلاق .

إن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا للأخلاقيات التنظيمية أو المؤسسية ،ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون ،بل أنها لأنه الإدارة لا تفعل في فراغ،وإنما في بيئة حية ومتفاعلة معها ،لذلك لا بد من أخذ قيم هذه البيئة و محدداتها الأخلاقية بالاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها.

**- (ب) المناخ التنظيمي :**

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي كما جاء على حد قول "هاني عبد الرحمان (1974-1971) بأنه أنماط النشاطات و الاتجاهات والقيم والمعتقدات والمعايير والمشاعر السائدة داخل النظام "

**- (ج) الثقافة التنظيمية:**

حيث أن الثقافة التنظيمية هي التي ترتبط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم وذكائهم ،هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس ،ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط وفي نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة،إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة. (5)

**(3) أهمية ثقافة المؤسسة :**

تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عقلية اتخاذ القرار ،يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تحتاج إلى التحدي، وتملي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية،و كذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية،إضافة إلى ذلك فتقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم ،كما تساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن للثقافة أن تكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي السلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها و مبادراتها.

إن ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الأتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى أن ارتباط الثقافة المؤسسية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة ،حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحد مجال تبادل المعلومات و مستويات الحصول عليها ،و بالمقابل فإن التقاسم القوي و الواسع للقيم يمكن للإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها .

كما يجب التميز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة المؤسسية في المؤسسات وذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين ، و ارتباطها المباشر بدوران العمل فإذا ما وجدت ثقافة المؤسسة جيدة كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية وارتباط عام بها .

يرى wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف وهي :

- ✓ تحديد هوية المؤسسة وإعلانها لجميع الأعضاء ،حيث تساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور لهدف العام .
- ✓ نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة .
- ✓ ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم و تطابق الهوية .

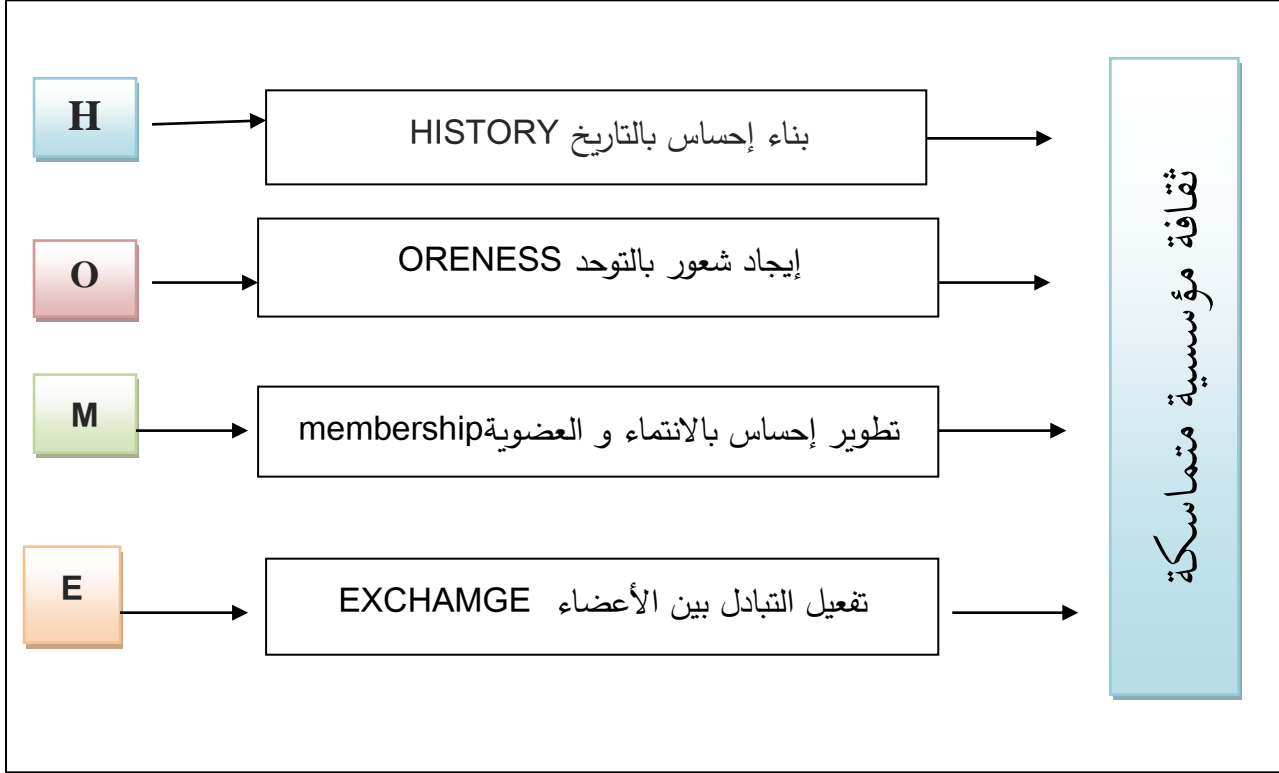
✓ توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة و تنسيق السلوك في العمل .

إذن فالثقافة المؤسسية صورة المؤسسة داخليا وخارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية وكالعائلة، أو المدرسة .

ويمكن النظر للأهمية ثقافة المؤسسة من خلال أربع خطوات التالية:

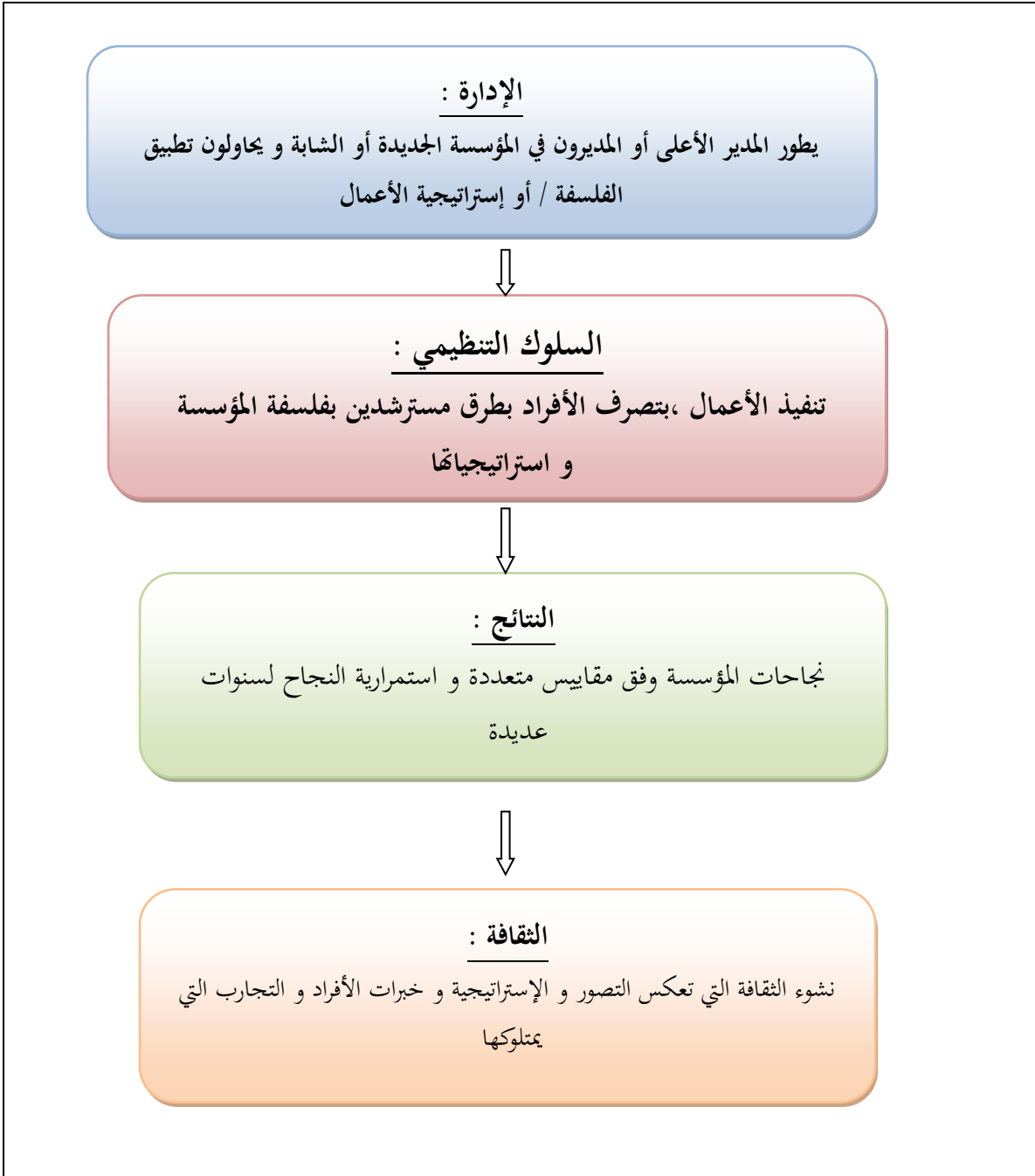
- بناء إحساس بالتاريخ : **Histoy**: فالثقافة ذات الجدول العميقة تمثل منهجيا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.
- إيجاد شعور بالتوجد **oneme** : حيث توجه الثقافات السلوكيات وتعطي معنى الأدوار وتعزز القيم المشتركة .
- تطوير إحساس العضوية والانتماء **membership**: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح العاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء **exchange** : ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. (6)
- و يمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي :

- شكل رقم : (01) أهمية الثقافة المؤسسية :



المصدر: بلهادي عبد القادر: أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم جامعة الجيلاني الياابس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018، 2019، ص 06 .

الشكل رقم (02) : فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة:



المصدر : نعمة عباس الخفاجي :ثقافة المنظمة، دار اليازوري،الأردن ،2009 ،ص 109 .

## - 4 ( مفهوم الأداء :

قد تنوعت التعاريف لمصطلح الأداء و من خلال هذه التعاريف نذكر تعريف اليدوي، الأداء الوظيفي يعني ( القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب)

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية .

كما يعرف الأداء بأنه المستوى الذي يحققه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة و يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

ومن هذا المنطلق، فإن الأداء كمفهوم أقتصر لدى الكثير من الباحثين على أنه هو المورد البشري دون النظر إلى الموارد الأخرى حيث عرفه بعض الباحثين بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .

ومنه يعبر مفهوم الأداء على جهود الفرد التي تبدأ بجهوده وإدراك المهام وتحقيق أهداف الوظيفية من أجل أدائه لمهام وظيفية وتحمل المسؤولية والالتزام بالاختلاف، فالأداء هو محصلة لجهد الفرد أو مجموعة من الأفراد.(7)

- ( 5 ) تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء لم يعد تقتصر على سلوك العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازهم لعملهم بل أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده ،حيث أصبح للتقييم عدة مزايا منها الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الموظفين و تطوير أدائهم في ظل التغيرات التكنولوجية التي شهدتها العملية الإدارية في المؤسسات.

التقييم هو عملية فحص و قياس الأداء دراسته و مقارنة ما يتم التخطيط له و ما تم القيام به من أعمال وما تم إنجازه و الوصول له و يهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المنظمة و أدائها و تحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها .

التقييم هو القياس للتأكيد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة و يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق أهدافها بناء على المعايير الموضوعية .

ويرتكز التقييم على ثلاث محاور وهي :

- مقارنة النتائج بالأهداف المرسومة للخدمات .
- وضع المقاييس اللازمة .
- دمج التقييم في التخطيط والبرمجة.(8)

- ( 6 ) محددات الأداء :

ويمكن أن نذكر محددات الأداء في النقاط التالية :

- **الدافعية الفردية:**إن لكل فرد رغبة أو دافعية تختلف عن غيره و التي يمكن أن تظهر هذه الرغبة في بيئة العمل من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

- **مناخ العمل:** هو كل ما توفره بيئة عمله و يعكس إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأسبع جميع حاجاته.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهي عبارة عن محصلة قد إكتسبها الفرد عن طريق التدريب والتعليم وإكتساب والمهارات والمعارف المتخصصة والمتطورة.
- **الجهد المبذول:** هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله ،فالجهد المبذول بمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

من خلال ما تم ذكره من محددات الأداء الوظيفي إلا أن أغلب علماء الإدارة والباحثين والمنظرين لا يتفقون على محددات معينة لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- إن محددات أداء معينة ليست هي محددات فئة أخرى .
- إن محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.(9)

## - ثانيا :خصائص وأبعاد ثقافة المؤسسة:

### (1) خصائص ثقافة المؤسسة:

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا،حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها،ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة و تشغيل المؤسسة،ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم،فهي في العناية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل و تصرف إنساني حيث تتشكل منظومة قيم معتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد

وهياكل و نظم لتنتج أعرافا وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المؤسسة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار،ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المؤسسة فيما يلي:

- **نظام متشابك:** حيث يتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض،وهي:

- **الجانب المعنوي:** ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- **الجانب السلوكي:** ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.
- **الجانب المادي:** ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني و الأدوات والمعدات والأطعمة.

- **نظام شامل:**فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره،و لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تفسير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- **نظام تجميعي متواصل:** حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- **نظام متقلب ومتقدم:**فهو يتميز بعملية التغيير المستمر،حيث تطرأ عليه ملامح جديدة و يفقد ملامح قديمة.(10)

## (2) عناصر الثقافة المؤسسية :

1. **القيم السائدة:**المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم ( الجودة ،خدمة العملاء).

2. المعايير أو الأعراف: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامة مثلا) .
3. القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وهي تمثيل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
4. الفلسفة: هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات المؤسسية.
5. المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية وتصميمات أماكن الاجتماعات و نماذج العلاقات داخل المؤسسة.<sup>(11)</sup>

### (3) أنواع الثقافة المؤسسية:

1. الثقافة البروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات وسلطات العمل ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
2. الثقافة الإبداعية: وتتميز بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. الثقافة المساندة: وتتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة.
4. ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تحقق فبنشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما والذي يهتم بتفاصيل العمل.
5. ثقافة المهمة: وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق النتائج بأقل التكاليف.

6. ثقافة الأدوار: وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي و ثبات الأداء. (12)

#### 4) أبعاد الثقافة المؤسسية:

- توجد عدة عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة المؤسسية وهي:
- المبادرة الفردية:مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
  - تحمل المخاطر:مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
  - الاتجاه:مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء .
  - التكامل:مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
  - الرقابة:ويتمثل في عدد القواعد الإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
  - الدعم الإداري:مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساعدة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
  - الهوية:درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
  - نظام المكافأة:مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
  - تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد الايجابي.

- نماذج الاتصال:مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.(13)

### - ثالثا : العلاقة الارتباطية بين الثقافة المؤسسية و ثقافة المجتمع:

إن نقطة الانطلاق بالنسبة للإداري فيما يتعلق بالثقافة المؤسسية هي أن الثقافة المؤسسة للمؤسسية هي وليدة الثقافة المجتمعية فالمؤسسة هي وحدة من الوحدات المجتمع،و لذا فإن ما فيها من ملامح ثقافية كالقيم والاتجاهات و المبادئ والأعراف والعادات هي تابعة من ثقافة المجتمع ذاته ،فإذا كان الحرص على جودة الأداء ملحوظا في المؤسسة كملح من ملامح ثقافتها المؤسسية،فإن معنى ذلك أن المجتمع الكبير يتميز بأن حريص على تميز الأداء،و إذا كان الانتماء جزء لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية لمؤسسة ما فإن معنى ذلك أن فقيمة الانتماء هي جزء أساسي من ثقافة المجتمع التي توجد فيه تلك المؤسسة.

وإن العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة ،و ثقافة المجتمع هامة للإداري حيث تمكنه من إدراك صعوبة التغير المؤسسي و بالتالي ضرورة القيان به بشكل منهجي ومدروس، وإلا فإن النتائج لا تكون مضمونة ،بل ربما تكون غير متوقعة.

إن الوعي بالثقافة المؤسسية من قبل الإداري مسألة غاية في الأهمية و ذلك لأن هذا الوعي يعني إدراك الإداري لما يتفاعل في مؤسسة من قيم و اتجاهات ومبادئ ومعايير سلوكية توجه كلها فعاليات المؤسسة و نشاطاتها ،ولاشك أن الإداري يجب أن يستخدم هذه المعرفة المعمقة لكي يوجه السلوك التنظيمي في المؤسسة بما يساعد على تحقيق

الأهداف بأقصى قدر من الفعالية، بل أنه من الممكن أن يفيد من هذه المعرفة في إحداث تغيير إيجابي و بناء المؤسسة.<sup>(14)</sup>

#### - رابعا: تأثير ثقافة المؤسسة على نجاح المؤسسة:

لقد أشارت بعض الدراسات حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء أنه هناك تأثير إيجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال، كذلك فإن فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق بين الثقافة المؤسسية للمؤسسة و التغييرات التي تطرأ على المحيط الخارجي، كما لوحظ أن الثقافة المؤسسة يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المؤسسة و إلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الإخفاق.<sup>(15)</sup>

إن تواجد الأفراد في المؤسسة يجعلهم يعرفون ما يتوقع منهم و ما هو أهم، وماذا يتم عمله، فهم سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم، وكي تساهم الثقافة المؤسسة في فاعلية الداء، فإن المديرين يحب عليهم أن يقوموا بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة بطريقة تتفق و تتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تنعكس ثقافة المؤسسة، و بالرغم من أن جميع الوظائف الإدارية في تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة إلا أن الأهمية الخاصة يجب أن تعطي للقيادة.

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة المؤسسية على جوانب وأبعاد عديدة من المؤسسة وفي مقدمتها علاقة الثقافة المؤسسية بالهيكل التنظيمي، و فاعلية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها .

يرى الكاتب "دجاي يرني" أن الأداء الثقافي القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ( ثقافة المؤسسة) مصدر ميزة تنافسية وذلك أن تكون هذه الثقافة قيمة بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة أو غير قابلة للتقليد. (16)

بالإضافة إلى ضرورة قدرتها على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين و التي تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها وهذا يعكس الثقافات الضعيفة ،ولعل الإدارة اليابانية هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الايجابية في العمل واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا حتى أصبحت دولة اقتصادية كبرى.

إن تحقيق فاعلية تنظيمية يتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية ،أي تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة و التغييرات البيئية.

وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة ،يجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة للنوع التقنية المستخدمة فالتقنية كالروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلاءم التقنية غير الروتينية ،فالمؤسسة بمثابة البنية التي يتفاعل فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والخبرات ،والفرد بانضمامه إليها لن يتجرد من قيمة واتجاهاته وإنما العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم و تطبعهم بطابعها المتميز،وكلما تعمقنا في هذا الاتجاه نجد أن لكل مؤسسة،محيطه،مهنة طموحات خاصة بها ،فليس هناك قواعد أو طرق عامة تسمح بالوصول إلى الامتياز ومنه إلى النجاح وبالرغم من وجود كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير قوي و بارز على كل من أداء العاملين و

سلوكهم بصفة خاصة وليست الشعارات التي ترفعها، فتلك الممارسات تعد بمثابة الاختيار الحقيقي، والفعلي لطبيعة الثقافة السائدة، وهو ما يشكل مؤشرا واضحا لدى العاملين وبالتالي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل نجاح المؤسسة وتميزها. (17)

#### - خامسا :تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء :

لكي تقوم المؤسسة بأداء وظائفها على أكمل وجه ،لابد أن تكون ثقافتها المؤسسية قوية ،حيث أن الثقافة القوية ترتبط بتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية و الرضا الوظيفي لدى العاملين( من خلال الترابط الاجتماعي داخل المؤسسة و فعالية نظام الاتصالات...الخ) ،أما عندما تحقق المؤسسة مستويات منخفضة من الإنتاجية و درجات من عدم الكفاءة و اللامبالاة و الفوضى ...الخ ، فهذا يعني أنها تمتلك ثقافة مؤسسية ضعيفة .

ومن خلال ما سبق سنعرض الطريقة التي تؤثر بها الثقافة على العمليات المؤسسة المختلفة داخل المؤسسة بمعنى آخر طرح السؤال حول كيفية تأثير الثقافة على المؤسسة؟

حسب أ.سيزلاقي ،و لأس ( ANDREW.S & MARK.W ) هناك ثلاث عوامل مرتبطة ببعضها البعض،تحدد الطريقة التي تؤثر بها الثقافة على المؤسسة وهي:الاتجاه، والانتشار،والقوة ،وسنتطرق لكل عامل على حد كما يلي :

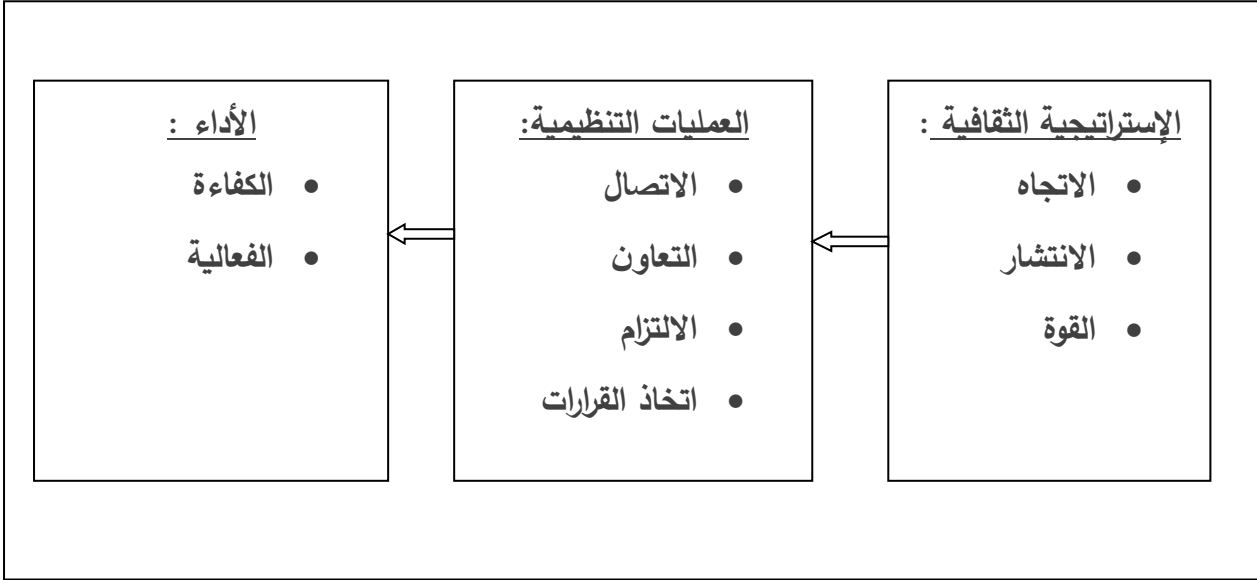
- أ) الاتجاه :ويدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة ،إلا أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل بها عناصر الثقافة مع إستراتيجية العمل الناجح ،فإذا كان الاتجاه أو الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ناجحة ،مثلا فإن الثقافة التي تتخذ فلسفة "تؤرجح

المركب" أي أترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون المناسبة، من ناحية أخرى، نجد أن شركة جنرال موتورز قد اتجهت إلى أن تصبح أكثر إقداماً في نشاطها الصناعي، وفي هذه الحالة فإن فلسفة "لاتؤرجح المركب" قد ثبتت عدم جدواها.

- (ب) الانتشار: إنتشار ثقافة ما، هو مدى شيوعها بين العاملين، أي قبل تفهم ثقافة المؤسسة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين، أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل متكاملة أو فقيم يختلف عن الآخرين مثلاً فمن الصعب الوصول إلى إجتماع أو إنفاق عام .

- (ج) القوة: يمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهه، قوة تأثير الثقافة، وبعبارة أخرى، هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما نمليه عليهم مهما كان ؟ أم أن الثقافة ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم؟

- الشكل رقم (03) يوضح ثقافة المؤسسة على الأداء :



المصدر: المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية ( لندن)

، scriclendon، 25- 27، نشاط /فبراير، 2013، جامعة زايد ،دبي ،ص ص 533- 534 .

تؤثر ثقافة المؤسسة من خلال اتجاه إنتشار وقوة المعتقدات والقيم التنظيمية على العمليات التنظيمية ،حيث تسهل عملية الاتصالات بين أعضاء المنظمة،مما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون باختيار الأعضاء ودون الحاجة لغرض ذلك عليهم،وهذا ما يؤدي إلى الالتزام الجميع بما لا يخالف قيم معتقدات المنظمة،وبذلك تصبح عملية اتخاذ القرارات أقل تعقيدا لأن هناك مجموعة من الافتراضات تستند عليها القرارات.

فالثقافة المؤسسية إذا تؤثر على العمليات المؤسسية،وهذه الأخيرة هي التي تحدد

فعالية وكفاءة الأداء داخل المؤسسة.(18)

## - خلاصة :

على ضوء ما تنم عرضه في الفصل تبين أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ،و أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها تميزها عن غيرها من المؤسسات ،وتشكل لها ميزة تنافسية بين هذه المؤسسات ،وأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المؤسسات ،فثقافة المؤسسة تعتبر الماهية الغير الملموسة التي تدعم وتضمن الموارد الإستراتيجية للمؤسسة،حيث تجمع معظم الكتابات المتاحة على وجود علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المؤسسة و أدائها.

حيث تناولنا هذا الفصل موضوع ثقافة المؤسسة من جوانب عدة و تناولنا العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة وانعكاسها على جودة الأداء داخل المؤسسة وأهميتها.

- قائمة المصادر والمراجع :

- (1) عبد الحميد الخولي رباب محروس: "مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، (مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 1، العدد 1، يناير 2022، ص 56 .
- (2) بن عيسى محمد المهدي: "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، العدد 03، الجزائر، 2004، ص 148 .
- (3) مدحت أبو النصر: "إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، مدينة القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص ص 412 - 413 .
- (4) سعد علي ريجان المحمدي: "الإدارة الإستراتيجية النظر إلى الحاضر بعين المستقبل"، دار اليازوري، القاهرة، مصر، ص 160 .
- (5) حكيم خلفاوي: "ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسبب"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017-2018، ص ص 52-53 .
- (6) خير الدين جمعة: " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، 2015، ص ص 8، 9، 10، .

- (7) خضرة بن حجو، فطيمة الزهرة: "الإدارة الإلكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2019، 2020، ص 73 .
- (8) المرجع نفسه، ص 73 .
- (9) المرجع نفسه، ص 84.
- (10) رباب محروس، عبد الحميد الخولي، مرجع سابق، ص 61 .
- (11) جعفر خانو الزبياري: "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2020، ص 164.
- (12) جعفر خانو الزبياري، نفس المرجع، ص 166 .
- (13) يونس مختار: "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلي العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2014، 2015، ص 33 .
- (14) أحمد بطاح: "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية" دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 01، عمان، 2016، ص 46 .
- (15) يونس مختار، نفس المرجع، ص 36 .
- (16) أحمد سويسي: "الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ريان عاشور، الجلفة، كلية الآداب واللغات و العلوم الاجتماعية والأساسية، 2012، 2013، ص 125 .
- (17) نفس المرجع، ص 124 .

(18) المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية ( لندن)

، 25- 27، نشاط /فبراير، 2013، جامعة زايد، دبي، ص ص 533

. 534-

**الفصل الرابع :**  
**تحليل و مناقشة البيانات**  
**و المعطيات الميدانية**

## الفصل الرابع

### تحليل و مناقشة البيانات و المعطيات الميدانية

- توطئة

1. الخلفية الاجتماعية للعامل .

2. ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر لولاية الطارف

3. دور مشاركة العمال في خلق ثقافة المؤسسة و مدى تحقيق جودة

الأداء

4. تقييم الأداء في مؤسسة بانو الجزائر .

- خلاصة

- النتائج العامة

- الخلاصة العامة

- الملاحق

- توطئة:

بعد محاولة الإلمام بالجوانب النظرية لموضوع الدراسة و تكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بثقافة المؤسسة و انعكاساتها على جودة الأداء، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية للبحث إذ وقع الاختيار على مؤسسة بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف، واستوجبت المنهجية والعملية الوصول إلى المرحلة الميدانية و الوقوف على عرض و تحليل المعطيات والبيانات الميدانية و ذلك من أجل اكتمال العمل من الناحية الوظيفية و المنهجية.

- المحور الأول: الخلفية الاجتماعية للعامل

- الجدول رقم 01: توزيع أعمار العينة

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
29,41%	15	من 20 إلى 30 سنة
49,01%	25	من 31 إلى 40 سنة
15,68%	08	من 41 إلى 49 سنة
05,90%	03	من 50 فما فوق
100%	51	المجموع

- المصدر: بيانات السؤال رقم 01 في الاستمارة

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، أن معدل السن يختلف حيث بلغت الفئة التي تتراوح من 31 إلى 40 سنة أعلى نسبة ب 49,01%، تليها الفئة 20 إلى 30 سنة بنسبة 29,41%، تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 15,68%، أما أدنى نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق بنسبة 05,90%

حيث تبين أن أغلبية أفراد العينة هم شباب و هذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة بانو الجزائر، كما أنه تسعى المؤسسة إلى تشجيع الشباب و مساندتهم، فطبيعة العمل تتطلب فئات أكثر حيوية و نشاط و من اجل تحمل ضغط و أعباء العمل المتواصل و المستمر فقد جاء في تصريحات مسؤولة الموارد البشرية أن المؤسسة تعمل بشكل مستمر 24/24سأ، وذلك لتوفير طلبات الزبائن في الوقت المناسب، و بالتالي

كانت مؤسسة بانو الجزائر مؤسسة إقتصادية تستقطب المورد البشري الحيوي و الكفؤ والشباب

- الجدول رقم 02: تحديد جنس المبحوث

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإيجابية
90,19%	46	عامل
09,80%	05	عاملة
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 02 في الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة هم فئة العمال 90,19% بينما سجلت نسبة العاملات 09,80% و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الكثير من الجهد و القوة و كذلك راجع إلى طبيعة مناصب العمل التي أغلبها و آن لم نقل مجملها ميداني في المجال التقني و الصيانة، كما أن النشاط الصناعي للمؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور يمثل هذا النوع من النشاط إضافة إلى الظروف الفيزيائية الصعبة.

## - الجدول رقم 03: تبيان الحالة الاجتماعية للمبحوثين:

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
43,13%	22	متزوج
50,98%	26	أعزب
01,96%	01	أرمل
03,92%	02	مطلق
100%	51	المجموع

- المصدر: بيانات السؤال رقم 03 من الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالحالة الاجتماعية للأفراد العينة أن نسبة العمال العزاب تقدر ب 50,98% و يرجع هذا الأمر إلى أن وجود عمال و عاملات متزوجين يكون أكثر استقرار من ناحية الضغوط و هذا ما يشجعهم على العمل بطريقة جيدة، و يجعله أكثر عطاء و مردودية في عمله و يكون خالي من الالتزامات و المسؤولية و متوفر في كل الأوقات، ثم تليها فتية المتزوجين من العمال بنسبة 43,13% حيث تقع المؤسسة تلبية حاجاتهم العائلية و المعيشية تسعى من خلال عملها في مثل هكذا مؤسسات توفير احتياجات و متطلبات التي تطلبها أفراد العائلة و تحسين المستوى المعيشي لها.

## - الجدول رقم 04: المستوى التعليمي لأفراد العينة:

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
7,84%	04	ابتدائي
56,86%	29	متوسط
09,80%	05	ثانوي
25,49%	13	جامعي
100%	51	المجموع

## - المصدر: بيانات السؤال رقم 04 في الاستمارة

يغلب على أفراد العينة المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 56,86% من العاملين، و تشكل هذه الفئة من أعوان تنفيذ و هذا بحكم مستواهم العلمي و طبيعة العمل الذي لا يحتاج إلى كفاءات علمية عالية و تليها نسبة 25,49% من أصحاب المستوى التعليمي الجامعي، و ذلك نظراً لوظائفهم التي يشغلونها تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، و هذا ما يجعلنا ندرك ثقافة مؤسسة بانو الجزائر تسعى إلى تشجيع أصحاب الشهادات و تعطيهم الشهادات الجامعية، لا الخبرة فهناك من قامت المؤسسة بتوظيفهم من الجامعة إلى المؤسسة بدون خبرة أو تكوين مسبق فهي قامت بتكوينهم و مساندتهم مما جعلهم هم من يقومون بتكوين أفراد آخرين فهم من يقومون بتشغيل الآلات الإنتاجية، فتقافة المؤسسة هنا ثقافة مساندة للمورد البشري نجد نسبة 7,84% من المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 09,80% و ليس ببعيد إما سائق أو حراس وذلك راجع إلى طبيعة و خصوصية وظائفهم التي لا تتطلب مؤهلات علمية عالية

- الجدول رقم 05: تحديد الوظيفة داخل مؤسسة بانو الجزائر

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
21,56%	11	إطار
05,88%	03	عامل تطبيق
03,92%	02	عامل تحكم
68,62%	35	عامل تنفيذ
100%	51	المجموع

- المصدر: بيانات السؤال رقم 05 في الاستمارة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم عمال تنفيذ بنسبة 68,62% من أفراد مجتمع الدراسة، تليها نسبة 21,56% التي تتمثل في إطارات و أخيرا أعوان تطبيق و تحكم بنسبة 05,88% و 03,92% و يرجع أن نسبة العمال المدنيين أعلى نسبة في المؤسسة إلى طبيعة العمل بالمؤسسة تطلب عمال التنفيذ من أجل صناعة الخشب أكثر منة الإداريين، أما الإطارات هم الفئة المكلفة بالتسيير الإداري للمؤسسة و من بينهم المهندسين المشرفين على تسيير الورشات و التنسيق بين متطلبات الورشات و الأعمال الإدارية الموكلة لهم و هذا راجع إلى أن المؤسسة حديثة النشأة و أن الترتيب الوظيفي مازال لا يعرف النقص في المورد البشري حسب التجهيزات المتوفرة للمؤسسة

- الجدول رقم 06: الخبرات السابقة خارج مؤسسة بانو الجزائر

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
50,98%	26	نعم
49,01%	25	لا
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 07 في الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة مسجلة تخص الإجابة بنعم بنسبة 50,98% يقرون بأن لديهم خبرات سابقة خارج المؤسسة، فمن خلال هذه الخبرات السابقة ساعدت العامل على إكتساب عدة مهارات في مجالات مختلفة و الأداء الجيد و سهولة مواجهة الخطأ إن وجد و تزايد كفاءة العامل، و هذا راجع لفائدة التوجيه الذي تحصل عليه العامل خارج المؤسسة، و يجعل العامل أكثر تحفزاً و أكثر تجاوباً مع عمليات الإنتاج بكفاءة أكثر، و الجدية في العمل و تحمله على نتائج ايجابية، و تمثلت خبراتهم السابقة بأنهم موظفين في الوظيفة العمومي أو في الأمن العسكري، و هناك من عمل لدى الخواص و أعمال حرة (البناء) و عمال يدويين (صيانة الأجهزة الذكية و الحواسيب و الهواتف)

و نجد أن نسبة 49,01% يقرون أنهم لم يتحصلوا على خبرات سابقة خارج مؤسسة العمل.

هذا ما يدل على أن المؤسسة لديها ثقافة الاستقطاب و جذب المورد البشري العامل سواء كان لديه أو ليس لديه خبرات سابقة، ما يعكس وجود ثقافة انفتاحية للمؤسسة بانو

الجزائر على البيئة الخارجية للمؤسسة و من أهدافها المسالمة في التخفيض إلى نسبة البطالة لدى الشباب في المجتمع الجزائري عامة و المجتمع الطارفي خاصة.

- المحور الثاني: ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر

لولاية الطارف

- الجدول رقم 07: مساعدة الثقافة السائدة للعمال على الإبداع و

الابتكار:

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإيجابية
94,11%	48	نعم
05,88%	03	لا
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 07 في الاستمارة

نرى من خلال الجدول أن نسبة 94,11% من أفراد العينة تؤكد على أن الثقافة السائدة داخل المؤسسة تساعد على الإبداع و الابتكار عند فتح المجال لهم مما تساهم في تطوير أداء العمال، فالمؤسسة تتيح لهم مجال الحرية و المحاولة حتى و إن خطئوا فعلى المؤسسة أن تقوم بتقديم هذه الأخطاء و تصحيحها فالهدف الأساسي تمكين العاملين من صنع القرار و استشارتهم و إعطائهم فرص المبادرة من أجل منحهم دورا كبيرا في صناعة القرار الخاص بالمؤسسة، و هو ما يجعل العاملين يشعرون بانتمائهم للمؤسسة و أن أهدافهم انعكاس لأهداف المؤسسة و يصبح لرأي الأفراد العلماني فيها تأثيرا واضحا على القرارات و الأنشطة .

ما يؤثر بالشكل الإيجابي على نوعية و جودة الأداء في أعمالهم المنجزة داخل المؤسسة.

- الجدول رقم 08: كيفية التوظيف في مؤسسة بانو الجزائر

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإيجابية
37,25%	19	على أساس الشهادة
19,60%	10	على أساس الخبرة
15,68%	08	على أساس حاجتك للعمل
27,45%	14	على أساس حاجة المؤسسة للعمال
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات سؤال رقم 08 في الاستمارة

من بيانات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 37,25% من أفراد العينة تم اختيارهم كموظفين في المؤسسة على أساس الشهادة و ذلك راجع إلى ثقافة المؤسسة التي تسعى إلى توظيف الشباب أصحاب الشهادات، و استقطاب الكفاءات العلمية العالية، و أصحاب المهارة، التحسن من جودة الأداء، و الزيادة في الإنتاجية، دون التركيز على الخبرة، و تليها نسبة 27,45% حيث تم توظيفهم على أساس حاجة المؤسسة للعمال ذلك لسعي المؤسسة لتوفير المورد البشري للعامل و تحقيق الاكتفاء

و تم كذلك توظيف العمال على أساس الخبرة بنسبة 19,60% لأن المؤسسة بحاجة لأصحاب الخبرة في بعض المناصب و من بينها سائقي الآلات مثل:

الصنف الثقيل ( شاحنات وكلارك، مقطورة نقل الأخشاب مع خطاف..)

ففي الأخير فهذه المؤسسة تركز على عنصر ثقافة المؤسسة كعامل أساسي لتحقيق جودة الأداء.

و هذا ما أكدته لنا مسؤولة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بانو الجزائر و ذلك أثناء المقابلات الحرة التي تم إجراؤها معها حيث تم التأكيد على أن المؤسسة تسعى لخلق ثقافة مؤسسة تدفع المورد البشري العامل إلى الرفع من مستويات الأداء في المؤسسة.

**- الجدول رقم 09: معاملة رئيس المصلحة العمال بعدالة و شفافية:**

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
98,03%	50	نعم
01,97%	01	لا
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 09 في الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 98,03% من أفراد العينة قد أجابوا أن رئيس مصلحتهم يعاملهم بعدالة و شفافية، و هذا الأمر يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تبني ثقافة التسيير الرشيد للعمل و العمال من أجل خلق ثقافة بعث روح الانتماء و الولاء لدى العمال لمؤسستهم، حيث تم التأكيد من خلال إجابات المبحوثين وجود معاملة جيدة.

و حسنة من طرف المسؤولين و المشرفين عليهم، حتى في وجود بعض الأخطاء فإنهم يحاولون تصحيح تلك الأخطاء بطرق لا تتفرغهم من العمل في المؤسسة مازادهم ثقة في أنفسهم و قدراتهم الأمر الذي يدفع بهم إلى الرفع من أدائهم و تحسين مهاراتهم في العمل، و هذا الأمر الذي أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية فإن تقدير و احترام

العامل من طرف المديرين و الرؤساء و المسيرين يدفع بالعامل إلى تقديم أقصى ما لديه في عمله و تحسين مستوى أدائه بشكل مستمر.

- الجدول رقم 10: قيام المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال:

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإيجابية
78,43%	40	دائما
13,72%	07	أحيانا
07,85%	04	أبدا
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 10 في الاستمارة

بالاستناد إلى الإحصائيات و البيانات في الجدول أعلاه نجد أن مؤسسة الجزائر تقدم تحفيزات للموظفين بصفة مستمرة و ذلك بنسبة 78,43% من أفراد العينة أجابوا بدائما تقدم المؤسسة لهم تحفيزات التي تدفع العامل للعمل و تبيان قدراته و المهارات و المعارف، و هذا التميز في الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا و الولاء للمؤسسة التي يعمل بها، مما ينعكس ذلك إيجابا على أداء الموظف العام و يحقق التفاعل بينه و بين المؤسسة و يدفعه إلى العمل بكل طاقاته الفكرية و الجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة لا تقدم أبدا تحفيزات لهم و يرجع ذلك إلى أن التحفيزات المقدمة لا ترضى تطلعاته و لا تتوافق مع ما يقدمه من جهد للمؤسسة، فالموظف الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همة و نشاط و يكون سعيدا مما يزيد في كفاءة الإنتاجية و تحسين جودة منتج المؤسسة، و هذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام بالعامل

كفرد و كإنسان لديه رغبات تحقيق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل و التكوين و التأمين و الأجر و كذا العلاقات الطيبة بين المؤسسة و العمال و تقديم لهم تحفيزات طبقا لإسهاماتهم، و نجد كذلك من المقاربات الحديثة التي أثبتت على عملية التحفيزات مقارنة الدافعية حيث يرى أن أهم التحديات التي تواجه الإدارة هي إمكانية استبعاد العوائق التي تحفظ إشباع الحاجات للأفراد العاملين العاملين مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب و البعيد.

- الجدول رقم 11: مشاركة الإدارة العمال في تسيير المؤسسة

التكرارات و النسب الإيجابية			النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإيجابية
النسب	التكرارات	الاحتمالات			
%68,75	33	في أمور تتعلق بالمهام الموكلة لهم			
%10,41	05	في اقتناء الآلات اللازمة للعمل			
%12,5	06	في الدوام الواجب به	%94,11	48	نعم
%08,33	04	في تكوين جماعات العمل			
%100	48	المجموع			
			%05,88	03	لا
			%100	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 11 في الاستمارة

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن نسبة 94,11 و هم الأغلبية أن الإدارة

تشارك العمال في تسيير المؤسسة و تكون المشاركة في مجالات تتعلق بالمهام الموكلة

لهم بنسبة 94,11% و هم المشاركة في مجالات تتعلق بالمهام الموكلة لهم بنسبة 68,75% و في تكوين جماعات العمل بنسبة 08,33% و بذلك نستنتج أن مشاركة الإدارة العمال في تسيير المؤسسة من شأنه أن يساهم في شعورهم بالأهمية داخل المؤسسة، هذا ما يولد علاقات إنسانية طيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة و هذا ما يعكس طبيعة القيم السائدة بالمؤسسة، و هذه الأمور من شأنها أن تساهم في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة و بذلك تكون للمؤسسة ثقافة مؤسسة قوية بحيث تلعب دورا بارزا في التأثير على سلوك و أداء العاملين، و هذا ما أكدت عليه النظرية اليابانية، المشاركة في صنع القرار بإتباع أسلوب المبادأة و الابتكار و خلق المناخ المناسب في وضع الأهداف و اتخاذ القرار المناسب من قبل العاملين.

المحور الثالث: دور مشاركة العمال في خلق ثقافة المؤسسة و مدى تحقيق

جودة الأداء

الجدول رقم 12: الثقافة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر و مساهمتها في تحسين

جودة الأداء

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
100%	51	نعم
00	00	لا
100%	51	المجموع

- المصدر: بيانات السؤال رقم 13 في الاستمارة

يتضح لنا في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن الثقافة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر لها مساهمة في تحسين جودة الأداء بنسبة 100% و ذلك راجع للأساليب المتبعة من طرف المؤسسة و سعيها لفرض النظام، ذلك من خلال الإشراف اليومي و المستمر و التكوينات كما أن المؤسسة اهتمت كذلك بالحوافز المادية التي تخلق نوع من الرضا للأفراد العاملين فيها، مما يحفزهم للإبداع و الابتكار و الرفع من الإنتاجية كما أنه يخلق نوع من الروابط الإنسانية بين العمال كما أن ثقافة المؤسسة هذه لم تفصل بين الورشة و الإدارة مثل ما ذكر في النظرية التaylorية فهي عززت الحوافز المادية، حيث أكدت على أن لها وقع على تحسين الأداء كما جاء في نظرية الحوافز، كمنح الإطعام و منح النقل و توفير وسائل نقل لهم.

و عليه فهذا دليل واضح على اهتمام المؤسسة بالإبداع و الابتكار في تطوير و تنمية الفكر لدى الأفراد و تقديم أساليب جديدة للعمل للتحسين من جودة الأداء، و هذا أيضا أكدته لنا مسؤولة الموارد البشرية في إجاباتها لنا أثناء قيامنا بمقابلة تشخيصية معها حيث أكدت في إجاباتها على أن رسالة المؤسسة تسعى إلى تطوير الاقتصاد الوطني و تحسين نوعية المنتج المحلي و هذا لا يأتي إلا بالرفع من جودة الأداء داخل المؤسسة، و كذلك حرص المؤسسة على مشاركة العمال فيما يخص طريقة العمل ونوعية الإنتاج و أيضا جاء في إجابات مسؤولة الموارد البشرية أثناء المقابلة التشخيصية معها أن المؤسسة تفتح و تدعم مجال المشاركة حتى في الأمور التي تتعلق بالمهام الموكلة لهم و أنواع الآلات اللازمة للعمل ذات التقنيات الجيدة هذا الأمر يدل و يبين الإرادة القوية و الجدية من طرف مؤسسة بانو الجزائر و تفعيل ثقافة مؤسسية ناجحة تنعكس على الأداء و المنتج بالنوعية العالية.

- الجدول رقم 13: الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
33,33%	17	تزايد مردودية العامل
37,25%	19	تحسين أداء العامل
29,41%	15	سرعة تنفيذ المهام
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 13 من الاستمارة

اتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة تمثلت في 37,25% من أفراد العينة التي تقول أن فعالية الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة، تساهم في تحسين أداء العاملين، و تليها نسبة 33,33% المتمثلة في تزايد مردودية العامل و في الأخير نجد إجابة سرعة تنفيذ المهام تمثلت بنسبة 29,41%، كلها نسب كبيرة و متقاربة تؤكد على أن الثقافة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر تساهم بشكل فعال وجدي و قوي في تطوير جودة الأداء بشكل مستمر و هذا نظراً للمكانة التي المؤسسة محليا و أفريقيا ما يضمن لها الحفاظ على مكانتها و دورها الاستراتيجي في تطوير الاقتصادي الوطني من خلال تحقيق الاكتفاء الذاتي و هو من الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة، و هذا ما جاء في إجابات مسؤولة إدارة الموارد البشرية أثناء تطبيق المقابلة التشخيصية معها.

- الجدول رقم 14: مشاركة العمال بعضهم البعض أثناء تأدية المهام

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
100%	51	نعم
00	00	لا
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 14 في الإستمارة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 15 أن أغلبية أفراد العينة، أكدوا بأن المؤسسة تشارك العمال في أداء المهام الموكلة لهم، و ذلك ما خلق نوع في العلاقات الإنسانية، كما أن مشاركة العمال بعضهم البعض، أداء المهام الموكلة لهم يساعد على تطوير العمل، و يرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال و النشاطات و المناصب التي تتطلب استشارة

بين العاملين و المشرفين، و ذلك بإعطاء أفكار جديدة، بتطوير آليات العمل المؤسسة، أكدوا على أنهم يشاركون بعضهم في الأعمال على شكل تعاون فيما بينهم، و هذا السبب الاهتمام و المعاملة الحسنة التي وجدوها في المؤسسة الأمر الذي جعل من روح التعاون مرتفعة خاصة في الأعمال المتقاربة، هذا الوضع تسمح بوجود علاقات إنسانية جيدة وتكوين جماعات عمل مساندة لبعضهما البعض بسبب إشراك المؤسسة العامل في تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة.

- الجدول رقم 15: احترام مواعيد الدخول و الخروج و احترام العمل راجع إلى

أسباب

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
62,74%	32	الالتزام بالمسؤولية
29,41%	15	لأن هناك رقابة
07,84%	04	الخوف من العقاب
100%	51	المجموع

- المصدر: بيانات السؤال رقم 15 في الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون على أن احترام مواعيد الدخول و الخروج مدة العمل راجع إلى الالتزام بالمسؤولية و تليها نسبة 29,41% لان هناك رقابة و في الأخير تأتي نسبة الخوف من العقاب بنسبة 07,84% و منه نستنتج أن الموظفين داخل المؤسسة يعملون بمبادئ إنسانية و بذلك فإن قيمة احترام الوقت

والعمل تؤثر تأثير جوهريا على أداء العاملين و تساهم في تطوير المؤسسة و تزيد من إتقان العامل لعمله.

العوامل المهمة التي تجعل المؤسسات تتجه نحو الريادة، فالثقافة المؤسسية بالنسبة لعمال مؤسسة بانو الجزائر تعد نظام و أحد المقومات التي تتكون من العناصر الفعالة والتي بها تأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فهي تعكس و تعزز القيم الرئيسية كاحترام لا يتحقق إلا في ضوء ثقافة مؤسسية قوية و هذا الأمر تمت ملاحظته خلال زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة حيث تستخدم المؤسسة وسائل حديثة من أجل التأكد من الوقت الرسمي الذي يدخل فيه العامل يستخدم تقنية البصمة و هذا يساعد على احترام مواعيد الدخول و احترام العمل

- الجدول رقم 16: المشكلات التي تعوق أداء العمال في المؤسسة

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
25,49%	13	نعم
74,50%	38	لا
100%	51	المجموع

- المصدر: بيانات السؤال رقم 16 في الاستمارة

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 74,50% من أفراد العينة أجابوا بوجود مشكلات من شأنها تعيق أداء العاملين بالمؤسسة في حين نجد أن نسبة 25,49% من أفراد العينة أجابوا بوجود بعض المشكلات هذه المشكلات تبين أنها

تتعلق بنقص المواد العام و تعرض الآلات إلى حدوث أعمال فيها أحيانا و هذه الأمور خارجة عن نطاق المؤسسة من خلال ما تم تأكيده لنا في إجابات مسؤولة دارة الموارد البشرية أثناء إجراء المقابلة التشخيصية معها حيث يتم إستيراد الآلات المستعملة من دول خارج الوطن كتركيا و ألمانيا و أما المواد العام يتم جلبها من اسبانيا و مصر و أمريكا باعتبار أن مؤسسة بانوا الجزائر من مؤسسة حديثة النشأة.

- الجدول رقم 17: إلتزام المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتج إلى

الزبائن

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
96,07%	49	نعم
03,92%	02	لا
100%	51	المجموع

المصدر: من بيانات السؤال رقم 17 في الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 96,07% أكدوا على أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة فيه تسليم المنتج إلى الزبائن، و هذا راجع لكفاءة العمال، و وجود ثقافة مؤسسة قوية و جدية في مؤسسة بانوا الجزائر تدعم بقوة جودة الأداء العمال و العمل، فهي تشرف بطريقة مستمرة و دورية على أداء العاملين و تقييمهم و جعلهم يتبعون القوانين الداخلية للمؤسسة بشكل منضبط، هذا ما دفع العاملين على الإنتاجية و المردودية في العمل و هذا الأمر يضمن مكانة المؤسسة المتغير عند الزبائن و الحفاظ على موقعها في المحيط الاجتماعي من خلال مساهمتها

الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني، و هذا الأمر تمت ملاحظته بالفعل أثناء زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة بشكل مستمر حيث يتم توزيع منتج المؤسسة للزبائن بشكل مضبوط و في أوقات التسليم المحددة.

- الجدول رقم 18: الإشراف المستمر و مساعدته لتصحيح الأخطاء و التحكم به

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
100%	51	نعم
00	00	لا
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 18 في الاستمارة

يتضح لنا في الجدول رقم 18 أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 100% أقرروا بأن الإشراف المستمر يساعدهم على تصحيح الأخطاء و التحكم بها، حيث أن هذا يساهم بشكل كبير على التحسين من جودة أداء العاملين و إتباعهم لأنظمة المؤسسة و ثقافتها، سواء كان إطارات أو أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ، و بذلك نستنتج، أن الإشراف المستمر بين المشرفين و العمال يؤدي إلى استقرار المؤسسة و التصدي للمشكلات و المصاعب التي يتعرض إليها العمال، و أن تبادل المعلومات بين المشرف و العامل يخلق شعور لدى العامل بأهميته داخل المؤسسة مما يدفعه إلى الاستقرار فيها و الشعور بالانتماء للمؤسسة.

## - الجدول رقم 19: الجهة المسؤولة عن عملية التقديم

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
03,92%	02	مدير الشركة المؤسسة
09,80%	05	الإطارات
86,27%	44	المسؤول المباشر
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 20 من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بالجهة المسؤولة عن عملية التقديم أن نسبة 86,27% من أفراد العينة يتم تقييمهم من طرف المسؤول المباشر، بمقابل نجد 09,80% يتم تقييمهم من طرف الإطارات، في حين نجد 03,92% يقيمهم مدير الشركة المؤسسة و نستنتج أن التقييم الدائم يؤدي إلى التحسين من جودة الإنتاج و ذلك بسبب انضباط العمال سواء كان في مواعيد الدخول و الخروج أو من حيث القيام بمهام الموكلة لهم و الوقوف على الأخطاء التي يرتكبها العمال و محاولة تعديلها و تصحيحها و هذا ما ينجم عنه القيام بأعمال تتميز بالكفاءة و الفعالية.

- المحور الرابع :تقييم الأداء في مؤسسة بانو الجزائر:

- الجدول 20 : تقييم أداء العمال

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
88,23%	45	شهرياً
5,88%	03	كل ثلاثة أشهر
00	00	كل ستة أشهر
5,88%	03	سنوياً
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 20 في الاستمارة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتقييم أداء العمال داخل المؤسسة أن نسبة 88,23% من أفراد العينة يتم تقييمهم شهرياً و يوجد عمال يتم تقييمهم كل ثلاثة أشهر أو سنوياً و ذلك بنسبة 5,88% فالمؤسسة تقوم بتقييم مستمر لعمالها من أجل التأكيد على أهداف المشروع التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت و نفذت و بالتالي تقييمهم والعمل على إصلاح ما قد يعتبرها من ضعف في أقرب وقت، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء وهذا ما يعبر على حرص المؤسسة على أن تؤدي الأعمال كما هو مخطط لها وبالتالي تحسين جودة الأداء في المؤسسة.

- الجدول رقم 21: الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإيجابية
80,39%	41	على أساس الأداء و المردودية
13,72%	07	على أساس المبادرة و الانضباط
05,88%	03	على أساس الخبرة
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 21 في الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم تركز على أساس الأداء و المردودية بنسبة 80,39% و يتم تقييم على أساس المبادرة و الانضباط بنسبة 13,72%، تم التقييم على أساس الخبرة بنسبة 05,88% هذا الأمر أنه دل على سيئين، أنها يدل على أن مؤسسة بانوا الجزائر تهتم بتحسين مستوى الأداء بشكل واضح لأنها مؤسسة وحيدة و منفردة لهذا النشاط في المجتمع الجزائري، و بالتالي فهي تحرص أولا و أخيرا على جعل العمال قادرين من الرفع المستمر لمستويات الأداء في أعمالهم من أجل أن يكون المنتج ذو جودة عالية ومطلوبة.

- الجدول رقم 22: الرضا على الأداء بمؤسسة بانو الجزائر:

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
94,11%	48	نعم
05,88%	03	لا
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم 22 من الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون برضا أدائهم بمؤسسة بانو الجزائر بنسبة 94,11% و من هنا نستنتج أن الرضا الفعلي يولد أداء فعال و ممارسة فعالة و هذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله و أن الرضا على الأداء بمؤسسة بانو الجزائر هو المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي و التقدم في العمل و زيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام و الوظائف الموجهة إليهم الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير و البحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف و المحافظة على بقائها و استمرارها في محيطها الخارجي، و إن الأداء القبول و المرضي، والمبرهن على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات و أن الاهتمام و التركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين نجاح المؤسسة أن التركيز على موظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه و أداء المؤسسة و تزيد إنتاجية المؤسسة و نجاحها.

- خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة بانو الجزائر للخشب، و عن طريق جملة من الأدوات المنهجية، تم جمع تفريغ و تحليل و تبويب البيانات ثم تحليلها و تفسيرها و محاولة استخلاص أهم النتائج و الإجابة على التساؤلات المطروحة، و بناءً على ما توصلنا إليه من النتائج الميدانية و هذا من أجل تبيان العلاقة الإرتباطية بين ثقافة المؤسسة وجودة الأداء.

- النتائج العامة :

من خلال هذه الدراسة ، و في نهاية أي بحث علمي يعود الباحث تساؤلاته أو فرضياته كي يعرف إلى أي مدى كانت صادقة ، و ذلك على ضوء النتائج التي توصل إليها بحثه .

ولأن الدراسة كانت تحتاج إلى تفكيك الظاهرة في الواقع ، فلقد جاءت الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال إعادة تركيب الظاهرة وفق كل المعطيات و المؤشرات التي يحملها البعد السوسيولوجي لها .

وعليه فإننا بحاجة إلى تأويل و قراءة النتائج من خلال إبراز العلاقة الترابطية بين مختلف مؤشرات الظاهرة المدروسة.

لقد تطلبت مرحلة الإجابة على التساؤل المركزي و الذي جاء كالتي :

- كيف تساهم الثقافة المؤسسة في تحقيق جودة الأداء بمؤسسة بانو الجزائر

بولاية الطارف؟

و تفكيك هذا السؤال المركزي إلى طرح سؤالين فرعيين محاولين من خلاله البحث والكشف عن هذه الظاهرة ، و على ضوء ذلك كانت النتائج العامة للدراسة كالآتي :

✓ لقد تبين من خلال عرض الحالة الاجتماعية و الثقافية و المهنية للمبحوثين داخل مؤسسة بانو الجزائر بولاية الطارف بأن معظم العمال لديهم المستوى التعليمي المتوسط و أكدوا منها و هذا بما يتناسب مع طبيعة العمل و بما تناسب مؤهلتهم العلمية و الجامعي بالنسبة للإطارات و المهندسين من أجل تقديم خدمات ذات نوعية جيدة كما يتضح لنا ذلك حسب الجدول رقم (04).

✓ يتضح لنا من خلال بحثنا أن أغلبية المناصب و المسؤوليات في عملية التوظيف تبنى على أساس عوامل موضوعية و علمية في مؤسسة بانو الجزائر بولاية الطارف ،وهو ما يتضح في الجدول رقم (08) ،تبين أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على اختيار موظفيها على أساس الشهادة .

✓ يتبين من خلال بحثنا أن الثقافة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر تساهم في تحسين جودة الأداء و ذلك من خلال الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة وسعيها لعرض النظام و هذا ما يوضحه الجدول رقم (12)

✓ يتضح حسب الجدول رقم (14) أن العمال يتشاركون بعضهم البعض في تأدية المهام الموكلة لها حيث يدفعهم إلى بذل مجهودات كثر بالإضافة إلى السرعة في الأداء و الدافعية أكثر في العمل و تنمية روح التعاون و الروح المعنوية لديهم ،فالمشاركة في العمل ضرورة للأداء فهي موجودة في مؤسسة بانو الجزائر ،فالتعاون في أداء المهام يشعر العمال بالارتياح خلال أداء المهام تنمية للجهود و إنتاجية أكثر مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

✓ تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتج إلى الزبائن و هذا من شأنه أن يضمن مكانة المؤسسة المتميز عند الزبائن و الحفاظ على موقعها في المحيط الاجتماعي من خلال مساهمتها الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني و تتضح ذلك حسب الجدول رقم (17) .

✓ أن الإشراف المستمر يساعد على تصحيح الأخطاء و التحكم بها و يتضح ذلك حسب معطيات الجدول رقم (18) حيث يساعد ذلك لتفادي الوقوع في حوادث العمل لمواجهة صعوبات العمل و مختلف الأخطاء المهنية لتفاديها و الوقاية منها

،وبالتالي زيادة أداء و كفاءة العامل لتحقيق الفعالية و التطور داخل المؤسسة بانو الجزائر و ذلك من خلال الإشراف المستمر من قبل المسؤولين و تقييمهم دوريا مما تؤدي إلى رفع مستوى الأداء و جودته في المؤسسة و هذا ما يوضحه الجدول رقم (19) و (20) .

✓ كما أن الرضاء على الأداء بمؤسسة بانو الجزائر موجود و ذلك بنسبة 94 % من أفراد العينة أكد أنهم راضين على أدائهم بالمؤسسة و هذا لأن ثقافة المؤسسة ساعدت المورد البشري داخل مؤسسة بانو الجزائر لأنه يقدم أقصى ما لديه في عمله ما جعله يكون راض على أدائه و هذا ما بينه الجدول رقم (22) .

✓ كما يتضح ذلك حسب الجدول رقم (05) أن أغلبية المبحوثين عمال تنفيذ و ذلك بنسبة 68.62 % نتيجة لطبيعة عمل المؤسسة و تليها الإطارات والتي تحقق المؤسسة تفعيل علاقة التكامل الوظيفي بين الثقافة المؤسسة والأداء من أجل تحسين جودة المنتج داخل المؤسسة .

✓ تساعد الثقافة السائدة للعمال على الإبداع والابتكار وهذا ما يوضحه الجدول رقم (07) فالمؤسسة تفتح للعمال مجالا من الحرية والمحاولة ما يؤثر بالشكل الايجابي على نوعية وجودة الأداء في أعمالهم المنجزة داخل المؤسسة وتحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين من خلال توليد الثقة في نفوسهم، وتوفير فرص للإبداع و الابتكار وإعطاء،نوع من الاستقلالية للعاملين يعزز الشعور عند العاملين الانتماء للوظيفة والمؤسسة .

✓ يتضح لنا حسب الجدول رقم (09) أن الإطارات المسؤولة يتعاملون مع العمال بعدالة و شفافية و هذا دليل على أن العمال في مؤسسة بانو الجزائر أن يجدون المعاملة الحسنة و الاحترام .

✓ أكدت عليه مقارنة العلاقات الإنسانية لا لتون مايو والتي بينت العينة تأثير العوامل السيكولوجية و الاجتماعية على الطاقات الإنتاجية للعمال ،وأكدت على وجود علاقات مباشرة بين تحسين الإنتاجية و العوامل الاجتماعية أي تأسيس علاقات بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض يكون له انعكاسات على جودة الأداء .

✓ تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال و ذلك من خلال ما تم تأكيده من طرف العمال الذي أجمعوا على أثر نظام الحوافز المتبع يتميز بالعدالة و خاصة الترقية حيث تقوم على أسس موضوعية ، ووجود تعاون بين جماعة العمل التي تسهم في الرفع من مردودية المؤسسة و يحقق أهداف المؤسسة ، و هذا ما جاء في معطيات الجدول رقم ( 10 ) و ( 13 ) و ( 14 ) .

✓ لقد بين لنا و بشكل جلي أثناء ذهنيا لميدان الدراسة ، أن مؤسسة بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف مؤسسة تسعى إلى تطبيق الآليات التسييرية والتنظيمية والعملية لسير العملية الإدارية و الإنتاجية بشكل فعال الأمر الذي يؤدي إلى تدريس ثقافة تسييرية تنظيمية مؤسسية تساهم في تطوير المؤسسة و نجاحها ، حيث لم يكن قبولنا في المؤسسة القيام بالدراسة الميدانية بالأمر السهل و المعتاد ، بل كان على مراحل عديدة ( بين الذهاب و الإياب للمؤسسة) و تم الاعتماد على وثائق أخرى ، من أجل القيام بالتربص ، كوثيقة العقد الموجودة في الملاحق

و كذلك تم التعامل معنا بشكل صارم و محترم في الوقت ذاته، وهذا وإن دل على شيء ،أنما يدل على حرص المؤسسة الجدي و الفعلي في اعتماد وتبني ثقافة مؤسسية ناجحة من شأنها تحافظ على مكانة المؤسسة و ترفع من مستويات جودة الأداء فيها.

وعليه ما يمكن استخلاصه أن مؤسسة بانو الجزائر بولاية الطارف ،جعلت من أمر اعتماد ثقافة مؤسسة ناجحة مدخلا لتحسين جودة الأداء،تفطنا منها لأهمية هذا الأمر الذي تحتاجه لي مؤسسة ناشئة وحديثة، تسعى لإبراز دورها الفعال في المحيط الاجتماعي والوضع الاقتصادي من خلال المحافظة على مركزها وموقعها في المحيط العملي ،وتحقيق جودة الأداء والمنتوج للمؤسسة بما يتماشى ومتطلبات السوق الحديث.

خلاصة عامة

### - خلاصة عامة :

تشير كل التطورات و المتغيرات المحلية والدولية بالمؤسسة إلى أن الثقافة المؤسسية شكلت ولا زالت تشكل ركيزة أساسية و حيوية في إنجاح أو فشل المؤسسات فهي من مقومات نجاح المؤسسة إن إما ساهمت في تشكيل قيم تدفع بالموارد البشرية للعمل الجماعي والمشاركة في القرارات التي من شأنها تطور المؤسسة ،وكذلك تساهم في تنمية روح الإبداع و كذلك الالتزام و العمل الجاد لتحقيق الجودة في الأداء الفعال من مستويات الإنتاجية .

من هذا المنطلق أضى موضوع الثقافة المؤسسة من المواضيع السوسولوجية التي نالت الصدارة في اهتمامات الباحثين و العلماء المختصين في مجال الأداء و المؤسسة ،حيث تبين أنه تحسين جودة الأداء مرهون بطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة ،من حيث التشارك في صنع القرارات و المرونة في التعامل ،و تحسين شبكة العلاقات الإنسانية والاجتماعية .

الأمر الذي من شأنه يؤدي إلى تطوير و تحسين الأداء بالشكل الايجابي والمطلوب وبالتالي زيادة الإنتاجية و الوصول إلى أهداف المؤسسة .

وبذلك تأكد لدينا حقيقة مفادها أن مؤسسة بانو الجزائر للخشب بولاية الطارف تسعى جاهدة إلى تبني مدخل الثقافة المؤسسة الناجحة مكن أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة لبلوغ الأداء الجيد لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون والعمل على تقوية و تعزيز مكانتها في المجتمع من حيث أنها مؤسسة حديثة الوجود و في طور النشأة تسعى إلى تحسين أدائها و ذلك بجعلها مؤسسة مفتوح على البيئة الداخلية لها وعلى البيئة الخارجية المتواجدة فيها .

## خلاصة عامة

---

وعلى هذا الأساس يمكن الوصول طرح تساؤلات تكون قضايا و إشكالات لدى بعض الباحثين و التي تكمن إمدادا لهذا العمل المتواضع و نلخصها في الآتي :

1. ما هي الآليات الإستراتيجية الجديدة التي تستطيع تحسين جودة الأداء باستمرار

في مؤسسة بانو الجزائر للخشب الطارف ؟

2. كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بانو الجزائر للخشب لولاية الطارف

في خلق أساليب تسيير ناجحة تواكب تطورات والتغيرات التنظيمية والتسييرية ؟

3. ما هو دور مؤسسة بانو الجزائر للخشب في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى الدولي

؟

# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية:

1- القواميس و المعاجم:

- 1- د.إ: المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، ط40، بيروت، سنة 2009م
- 2- مسعود جبران: الرائد معجم ألفائي في اللغة و الإعلام، دار العلم للملايين ط01، لبنان، سنة 2003م

2- الكتب:

- 3- أبوبكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي، دار حميترا للنشر و الترجمة، ليبيا، سنة 2018م
- 4- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشرق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان سنة 2016م
- 5- أبي عبد الرحمان خليل أحمد الفراهيدي: العين، دار أحياء التراث العربي للطباعة و النشر و التوزيع، ط02، بيروت، 2005 .
- 6- التون مايو: مشكلات إنسانية في المجتمعات الصناعية، تر محمد إسماعيل، و أحمد بدران، وكالة الصحافة العربية، الطبعة الأولى، مصر 2020م
- 7- بليلة لحبيب: إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية الحديثة، للكتاب الجامعي، طبعة الأولى، مصر سنة 2019م
- 8- بلقاسم سلاطنية و آخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة 01، القاهرة-مصر، 2013م

## قائمة المصادر و المراجع

- 9- بكر إبراهيم عبد الله السديفات: أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار البازوزي، عمان-الأردن، سنة 2016م
- 10- بوشعيب الساوري: الرحلة و النسق، مؤسسة الرحاب الحديثة بيروت، لبنان، ط1، سنة 2017م
- 11- بشير العلاق: الإدارة الحديثة تطويات و مفاهيم، دار اليازبي العلمية، عمان سنة 2008م
- 12- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوزي العلمية، عمان، سنة 2008م
- 13- جعفر خانو اليباري، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، سنة 2020م
- 14- حمزة الجبالي: تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، طبعة 01، سنة 2014م
- 15- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، سنة 2016م
- 16- خليل محمد الخالدي: التنظيم الاجتماعي في الإسلام، دار أداء الموصل، العراق، ط01، سنة 1433هـ-2012م
- 17- سامية عواج: الإتصال في المؤسسة: المفاهيم -المحددات-الاستراتيجيات مركز الكتاب الأكاديمي، مصر، سنة 2019م
- 18- سميرة قداش، سميرة صالح: نظريات القيادة الإدارية، دار كوكب للعلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، سنة 2021م

- 19- سلام الكواكبي: عن العمل الثقافي في السوري في سنوات الجهر، دار  
ممدوح، عدوان للنشر و التوزيع، دمشق-سوريا، طبعة الأولى، سنة2016م
- 20- سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الإستراتيجية النظر إلى الحاصر بعين  
المستقبل دار اليازوزي العلمية، ط01، مصر، سنة 2018م
- 21- شهدان عادل العرياوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا المعايير الدولية، دار الفكر  
الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2020
- 22- عبد مزروك الجباني صاحب ، سالم محمد الله أبو حمزة: المعتقدات  
المعرفية، داتر اليازوزي، عمان، سنة 2016م
- 23- ظافر حسو الزبياري: النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروتي للنشر  
و التوزيع، الطبعة 01، الأردن-عمان، سنة 2012م
- 24- عماد محمد الصادق: المفاهيم و ممارسات المؤسسة الناجحة مكتبة الملك  
فهذا الوطنية أثناء النشر، الرياض، سنة 1432هـ
- 25- عبد الله العبد النبالي: علم الاجتماع، دار الخليج الأردن-عمان، ط10،  
الكويت، سنة2015م
- 26- عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، علم المعرفة،  
الكويت، سنة 1998م
- 27- عادل محمد عبد الله: إستراتيجية التمكين، دار اليازوزي العلمية للنشر  
والتوزيع، الأردن-عمان، سنة 2019م
- 28- على محافظة: المتغيرات الدولية و الأدوار الإقليمية الجديدة، دار الفارس،  
للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط01، سنة 2005م

## قائمة المصادر و المراجع

- 29- على أحمد الديري: طوق الخطاب، دار فارس للنشر و التوزيع، ط01، عمان، سنة 2007م
- 30- عماد الحسبان، ياسر الخزاعلة: إدارة الشرطة الحديثة و تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، دار الخليج للنشر و التوزيع، ط01، عمان، سنة 2022م
- 31- عائشة يوسف الشميلي: برنامج تحسين الأداء، دار الفجر، للنشر و التوزيع ط01، مصر، سنة 2017م
- 32- عيسى قداد، رعد عبد الله الطائي: إدارة الجودة الشاملة، اليازوي، عمان-الأردن سنة 2008م
- 33- غالب الفريجات: استخدام البيانات و المعلومات في تحسين الأداء الإداري و التربوي، دار عناء للنشر و التوزيع، ط01، عمان، سنة 2013م
- 34- فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال و نظريات المنظمة، الناشر Kutub lid ط01، لندن-تبيان، سنة 2019م
- 35- ماجد أبو شرار: مشروع النهوض الوطني الفلسطيني، الاعلام العربي التراجم، عمان، سنة 2018م
- 36- مسلم علاوي شبلي: التوجيهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوي، عمان-الأردن، سنة 2018م
- 37- مهدي صالح السامراني: نظرية الغرائز و الدوافع و الحوافز و الحاجات الانسانية، اليازوي العلمية، ط01، عمان-الأردن، سنة 2021م
- 38- محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2009م

- 39- مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة،  
مجموعة النيل العربية، ط01، مصر، سنة 2007م محمد شرجن فهمي: إخوان  
مصريين الصعود و الهبوط، العربي للنشر و التوزيع، ط01، القاهرة-مصر، سنة  
2019م
- 40- محمد شرجن فهمي: إخوان مصريين الصعود و الهبوط، العربي للنشر و  
التوزيع، ط01، القاهرة-مصر، سنة 2019م
- 41- وليد شحادة: تكوين سمعة الشركة الهوية و الصورة و الأداء، مكتبة عبيكان،  
للنشر و التوزيع، السعودية، سنة 2003م
- 42- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان-الأردن، سنة  
2019م
- 43- ناهض فاضل زيدان الجواري: العلاقات العامة و الصورة الذهنية، دار المجد  
للنشر و التوزيع، ط01، عمان-الأردن، سنة 2016م
- رسائل الدكتوراه و الماجستير:
- 44- فاتح بن سي زرارة: ثقافة المؤسسة و علاقتها بتشكيل جماعات العمل غير  
الرسمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع جامعة العربي بن  
مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية سنة 2019-2020.
- 45- محمد لمين هيشور: ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسة  
الصناعية الخاصة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم  
الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد لمين د باغين-سطيف، 2016-2017م

46- خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية

بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة جامعة خيضر، بسكرة، 2014م

47- خضرة بن جدو-فاطمة الزهرة: الإدارة الالكترونية و أبرزها على الأداء

الوظيفي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر-02- أقسم علم الاجتماع

و الديمغرافيا، سنة 2019-2020

48- حكيم خلفاوي: ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الإنضباط و التسبب

رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02 الجزائر،

سنة 2017-2018.

49- مختار يونس: الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية 2014-2015.

50- أحمد سويسي: الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل جامعة ريان

عاشور، الجلفة، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية سنة

2012-2013

4-المجلات:

51- محمد المهدي بن عيسى: " ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات و الأفعال في

المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، العدد03، الجزائر، سنة 2004م

## قائمة المصادر و المراجع

52- ناصر محمد خميس: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة، جامعة

الابيار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 4، العدد 6، العراض

53- عبد الحميد الحولي رباب محروس: "مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة

تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر ( مركز المعلومات و دعم

اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، مجلة 01 العدد 01، يناير 2022م

54- خويت رصبوي: الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة، المجلد الإدارة

الاقتصادية، العدد الخامس و السبعون، 2009م

### 5-المؤتمرات

55- المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث و الاستشارات الاجتماعية (لندن

SCHLONDON، 25-27 شباط/فبراير 2013م، جامعة زايد-دبي.

الأملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف  
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية  
قسم: علم اجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل



الموضوع: استمارة بحث حول

# إشكالية الثقافة المؤسسية و انعكاساتها على جودة الأداء

دراسة ميدانية في مؤسسة بانو الجزائر بولاية الطارف

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

إشراف الدكتور(ة) :

ليندة زعبالة

إعداد الطالبتان

- ملاك نصر

- رونق نصر

في إطار الإعداد لدراسة علمية نرجو منكم قراءة العبارات و الإجابة عنها بدقة و موضوعية ،علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2022- 2023

## المحور الأول : الخلفية الاجتماعية للعامل :

1- السن : .....

2- الجنس : عامل  عاملة

3- الحالة الاجتماعية :

متزوج  أعزب

أرمل  مطلق

4- المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

5- الوظيفة :

إطار  •

عامل تطبيق  •

عامل تحكم  •

عامل تنفيذ  •

6- هل لديك خبرات سابقة خارج مؤسسة العمل ؟

نعم  لا

## المحور الثاني : ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر لولاية الطارف :

7- هل الثقافة السائدة في المؤسسة تساعد العمال على الإبداع و الابتكار ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك :

.....

8- على أي أساس تم توظيفك في مؤسسة بانو الجزائر :

على أساس الشهادة  على أساس الخبرة

على أساس حاجتك للعمل  على أساس حاجة المؤسسة للعمال

9- هل رئيس مصلحتك يعاملك بعدالة و شفافية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة لا لماذا :

10- هل تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات لكم ؟

دائما  أحيانا  أبدا

11- هل الإدارة تشارك العمال في تسيير المؤسسة ؟

نعم  لا

و إذا كانت الإجابة بنعم في أي المجالات تكون هذه المشاركة:

- في أمور تتعلق بالمهام الموكلة لهم
- في إقتناء الآلات اللازمة للعمل
- في الدوام الواجب به
- في تكوين جماعات العمل
- أخرى :

**المحور الثالث: دور مشاركة العمال في خلق ثقافة المؤسسة ومدى تحقيق جودة الأداء**

12- حسب رأيك هل الثقافة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر ساهمت في تحسين جودة الأداء ؟

نعم  لا

13- الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة تساعد على :

- تزايد مردودية العامل
- تحسين أداء العامل
- سرعة تنفيذ المهام

• أخرى

14- هل تشاركون بعضكم البعض أثناء تأدية المهام ؟

نعم  لا

15- هل احترامك لمواعيد الدخول و الخروج و احترام العمل راجع إلى :

الالتزام بالمسؤولية  هناك رقابة  الخوف من العقاب

16- هل هناك مشكلات تعوق أداء العمال في مؤسستك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب (نعم) أذكر هذه المشكلات :

17- هل تلتزم مؤسستك بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتج إلى الزبائن :

نعم  لا

18- هل الإشراف المستمر يذكرهم لتصحيح الأخطاء و التحكم بها ؟

نعم  لا

المحور الرابع : تقييم الأداء في مؤسسة بانو الجزائر :

19- من المسؤول عن عملية التقييم ؟

20- متى يتم تقييم أدائك ؟

شهريا  كل ثلاثة أشهر   
كل ستة أشهر  سنويا

21- على أي أساس يتم تقييم أداء العامل في مؤسستك ؟

22- هل أنت راض على أدائك بمؤسسة بانو الجزائر ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا :



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف  
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية  
قسم: علم اجتماع  
تخصص : علم الاجتماع تنظيم و عمل



الموضوع: إستمارة مقابلة

# إشكالية الثقافة المؤسسية و انعكاساتها على جودة الأداء

دراسة ميدانية في شركة بانو الجزائر للخشب ولاية الطارف

دليل مقابلة تشخيصية مع مسؤولة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة بانو الجزائر  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

إشراف الدكتور(ة) :

ليندة زعبالة

إعداد الطالبان :

- ملاك نصر

- رونق نصر

المعلومات الواردة في الاستمارة تظل سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

**شكرا على تعاونكم معنا**

السنة الجامعية : 2022 – 2023

➤ المحور الأول : الخلفية الاجتماعية للعامل :

9- السن : .....

10- الجنس : عامل  عاملة

11- المستوى التعليمي :

• متوسط

• ثانوي

• جامعي

12- الرتبة الوظيفية

.....:

13- سنوات الأقدمية في المنصب

.....:

➤ المحور الثاني : ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسسة بانو الجزائر للخشب لولاية الطارف :

14- فيما تتمثل رسالة للمؤسسة ؟

.....

15- على أي أساس يتم توظيف العمال ؟

.....

16- هل يكون هناك فترة تدريبية قبل ترسيم العامل داخل المؤسسة أو خارجها ؟

نعم  لا

17- هل تحرص المؤسسة على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين ؟

نعم  لا

10- هل بإمكان العامل إبداء وجهة نظره بشأن الإنتاج في المؤسسة ؟

نعم  لا

و في حالة الإجابة بنعم تبرز وجهات النظر في :

• بذل مجهود أكبر

• سرعة التنفيذ

• الفاعلية في العمل

• أخرى : .....

11- هل الإدارة تشارك العمال في تسيير المؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

- و في ماذا تشارك الإدارة العمال ؟

- في أمور تتعلق بالمهام الموكلة لهم
- في أمور تتعلق في إقتناء الآلات اللازمة للعمل
- في الدوام الواجب به
- في تكوين جماعات العمل

• أخرى : .....

### ➤ المحور الثالث : جودة الأداء و كيفية تقييمه :

12- كيف يتم تقييم أداء العمال في مؤسستكم ؟

.....

13- في نظرك هل الثقافة السائدة في المؤسسة تدفع بالعامل للزيادة في الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

14- هل أداء المهام الموكلة للعمال يتم تحت رقابة المسؤولين ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ، تتمثل هذه المراقبة في :

- حضور دوري للمشرفين
- تدخل المسؤولين في بعض الأحيان
- مراقبة دورية لأصحاب الطلبيات

• أخرى ؟ .....

15- هل مؤسسة بانو الجزائر لديها رؤية مستقبلية حول تحسين جودة الأداء ؟

نعم  لا

و إحالة الإجابة بنعم بين هذه خطوات هذه الرؤية المستقبلية :

..... على المدى الطويل

..... على المدى المتوسط

..... على المدى البعيد

16- ما هي الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة ؟

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



## CONVENTION DE STAGE

Entre : **L'Université Chadli Bendjedid – EL-Tarf**

Représentée par

Dr ..... **L.A.B.F.D. Abdelatif** .....

Doyen de la faculté..... **Scs Sociales et Humaines** .....

Et

L'établissement. **Saïd Panneaux d'algerie** .....

Représenté par : Mr **C. Belai Chihel Mohammed**

### Article 1- Dispositions générales

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif n° 13-306 du 24 Chaoual 1434 correspondant au 31 aout 2013 portant organisation de stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants .

Et de l'arrêté n° 19 du 21 janvier 2015 relatif à la nature, à l'évaluation et au contrôle des stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants.

### Article 2- Objet de la convention

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et de déroulement des stages pratiques en milieu professionnel à l'intention des étudiants du département de : ..... *Sociologie* ....., Faculté des *sciences sociales et humaines* de l'Université Chadli Bendjedid El Tarf.

Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention de diplôme de *master*... Spécialité *Sociologie de l'organisation et travail*

### Article 3- Objectifs du stage

Le stage de formation a pour objet de :

- Permettre à l'étudiant de mettre en pratique ses connaissances théoriques et méthodologiques acquis durant sa formation.
- Réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'une mémoire.
- Le but du stage consiste à préparer l'étudiant à la vie professionnelle.
- Le stage fait partie du cursus pédagogique de l'étudiants, il est obligatoire en vue de l'obtention des diplômes de licence/ de master.

Les activités de stage sont déterminées par l'établissement universitaire et l'établissement ou l'administration d'accueil en fonction du programme de la formation dispensée.

### Article 4- Thèmes des stages et organisation du travail

Les thèmes des stages ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés aux stages sont laissés à l'appréciation des encadreurs des stages et sont déterminés selon le programme d'études et le sujet de fin d'études validé par l'encadreur enseignant -chercheur de l'établissement universitaire avec l'accord des instances pédagogiques de l'Université Chadli Bendjedid El Tarf et des instances concernées par la prise en charge des stages de l'établissement ou l'administration d'accueil.





## Articles - Désignation des encadreurs et maitres de stage

L'établissement universitaire désigne un encadreur enseignant-chercheur, l'établissement d'accueil désigne un maitre de stage.

Les cadres techniques (maitre de stage) chargés de suivre les stagiaires sont désignés par .....et doivent être de.....avec au moins cinq ans d'expérience.

Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique du maitre du stage désigné.

Il doit respecter strictement les dispositions du règlement intérieur de l'établissement ou l'administration d'accueil et du service où il est affecté.

## Article6-Modalités pratiques de déroulement du stage

### • Périodicité des stages

Les stages se déroulent sur la période : du.....au.....

Avec une périodicité de :.....mois.

La répartition se fait comme suit :

2<sup>ème</sup> semestre : le stagiaire affecté vers les différents services selon les plannings suivants :

Du.....au.....

Du.....au.....

Le groupe est composé de (nombre d'étudiants) :1) *Noer Malek*.....

2) *Faca Raouf*.....

3).....

4).....

Le groupe est dimensionné avec les encadreurs en fonction des capacités d'accueil de l'établissement ou l'administration d'accueil.

## Articel7- Conditions diverses

### ▪ 7-1 Rémunération des maitres de stages

Les maitres de stage perçoivent une rétribution servie par l'établissement de l'enseignement supérieur conformément à la réglementation en vigueur.

### ▪ 7-2 Couverture sociale du stagiaire

La couverture de la sécurité sociale est assurée par l'Université Chadli Bendjedid .EITarf.  
Lorsqu'un accident survient par le fait ou à l'occasion du stage en entreprise, l'obligation de la déclaration de l'accident de travail incombe à l'administration où est effectué le stage.

L'administration ou l'établissement d'accueil doit adresser sans délai à l'établissement universitaire dont relève le stagiaire une copie de la déclaration d'accident de travail envoyé à la structure de la sécurité sociale compétente.

### ▪ 7-3 condition d'absence du stagiaire :

Le stagiaire est autorisé à s'absenter dans les cas suivant :

- Maladie chronique invalidante.
- Maternité.
- Maladie longue durée.
- Service national.
- Obligations familiales.

### Article 8- Durée de la convention et modalités de résiliation

La présente convention de stage est conclue pour une durée de trois (3) ans renouvelables pour la même période.

La partie qui souhaite mettre fin à la présente convention est tenue d'informer l'autre partie six 6 mois avant la date proposée de la fin de la convention.

### Article 9-Entrée en vigueur

La présente convention entre en vigueur à partir de la date de sa signature par les deux parties.

Fait à ..... Le .....

L'établissement ou l'administration d'accueil

Représenté par : .....

Université Chadli Bendjedid , EITarf

Représenté par .....

