



كلية الشريعة والقانون بدمنهوور



جامعة الأزهر

مجلة البحوث الفقهية والقانونية

مجلة علمية محكمة
تصدرها كلية الشريعة والقانون بدمنهوور

بحث مستقل من

العدد الثامن والأربعين - "إصدار يناير ٢٠٢٥م - ١٤٤٦هـ"

الثقافة التنظيمية لعنصر العمل وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية

Organizational Culture of Labor and its Impact
on the Performance of Economic Institutions

الدكتور

محمد حسين عبد المجيد هاشم

الأستاذ المساعد بقسم القانون العام

كلية الشريعة والقانون - فرع الدقهلية

جامعة الأزهر

مجلة البحوث الفقهية والقانونية
مجلة علمية عالمية متخصصة ومُحكّمة
من السادة أعضاء اللجنة العلمية الدائمة والقائمة
في كافة التخصصات والأقسام العلمية بجامعة الأزهر

المجلة مدرجة في الكشف العربي للإستشهادات المرجعية ARABIC CITATION INDEX

على Clarivate Web of Science

المجلة مكشّفة في قاعدة معلومات العلوم الإسلامية والقانونية من ضمن قواعد بيانات دار المنظومة

المجلة حاصلة على تقييم ٧ من ٧ من المجلس الأعلى للجامعات

المجلة حاصلة على المرتبة الأولى على المستوى العربي في تخصص الدراسات الإسلامية

وتصنيف Q2 في تخصص القانون حسب تقييم معامل "ار سيف Arcif" العالمية

المجلة حاصلة على تقييم ٨ من المكتبة الرقمية لجامعة الأزهر

رقم الإيداع

٦٣٥٩

الترقيم الدولي

(ISSN-P): (1110-3779) - (ISSN-O): (2636-2805)

للتواصل مع المجلة

+201221067852

journal.sha.law.dam@azhar.edu.eg

موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

<https://jlr.journals.ekb.eg>

التاريخ: 2024/10/20

الرقم: ARCIF 0260/L24

سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة البحوث الفقهية و القانونية المحترم
جامعة الأزهر، كلية الشريعة و القانون، دمنهور، مصر
تحية طيبة وبعد،،،

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (أرسييف - ARCIF)، أحد مبادرات قاعدة بيانات "معرفة" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد أطلق التقرير السنوي التاسع للمجلات للعام 2024.

يخضع معامل التأثير "أرسييف Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب آسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "أرسييف Arcif" قام بالعمل على فحص ودراسة بيانات ما يزيد عن (5000) عنوان مجلة عربية علمية أو بحثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (1500) هيئة علمية أو بحثية في العالم العربي. ونجح منها (1201) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "أرسييف Arcif" في تقرير عام 2024.

ويسرنا تهنئكم وإعلامكم بأن مجلة البحوث الفقهية و القانونية الصادرة عن جامعة الأزهر، كلية الشريعة و القانون، دمنهور، مصر، قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "أرسييف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: <http://e-marefa.net/arcif/criteria>

وكان معامل "أرسييف Arcif" العام لمجلتكم لسنة 2024 (0.3827). ونهنتكم بحصول المجلة على:

- **المرتبة الأولى** في تخصص الدراسات الإسلامية من إجمالي عدد المجلات (103) على المستوى العربي، مع العلم أن متوسط معامل "أرسييف" لهذا التخصص كان (0.082). كما صنفت مجلتكم في هذا التخصص ضمن الفئة (Q1) وهي الفئة العليا.
- كما صنفت مجلتكم في تخصص القانون من إجمالي عدد المجلات (114) على المستوى العربي ضمن الفئة (Q2) وهي الفئة الوسطى المرتفعة، مع العلم أن متوسط معامل "أرسييف" لهذا التخصص كان (0.24).

راجين العلم أن حصول أي مجلة ما على مرتبة ضمن الأعلى (10) مجلات في تقرير معامل "أرسييف" لعام 2024 في أي تخصص، لا يعني حصول المجلة بشكل تلقائي على تصنيف مرتفع كصنيف فئة Q1 أو Q2، حيث يرتبط ذلك بإجمالي قيمة النقاط التي حصلت عليها من **المعايير الخمسة المعتمدة** لتصنيف مجلات تقرير "أرسييف" (للعام 2024) إلى فئات في مختلف التخصصات، ويمكن الاطلاع على هذه المعايير الخمسة من خلال الدخول إلى الرابط: <http://e-marefa.net/arcif>

وبإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "أرسييف Arcif" الخاص بمجلتكم.

ختاماً، في حال رغبتكم الحصول على شهادة رسمية إلكترونية خاصة بنجاحكم في معامل "أرسييف"، نرجو التواصل معنا مشكورين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ. د. سامي الخزندار

رئيس مبادرة معامل التأثير

"أرسييف Arcif"



**الثقافة التنظيمية لعنصر العمل
وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية**
**Organizational Culture of Labor and its Impact
on the Performance of Economic Institutions**

الدكتور

محمد حسين عبد المجيد هاشم

الأستاذ المساعد بقسم القانون العام

كلية الشريعة والقانون - فرع القاهرة

جامعة الأزهر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿١﴾
 الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٢﴾ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٣﴾ مَلِكِ
 يَوْمِ الدِّينِ ﴿٤﴾ إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ﴿٥﴾ اهْدِنَا
 الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ﴿٦﴾ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ
 غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ﴿٧﴾
 قرآن كريم / سورة الفاتحة

حديث شريف

روى الإمام مسلم رضى الله عنه ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم : كان يقول :
اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ، ومن قلب لا يخشع ، ومن نفس لا
تشبع ، ومن دعوة لا يستجاب لها^(١) .

(١) رواه الإمام مسلم في صحيحه ، ج ٤ ص ٢٠٨٨ ، حديث رقم ٢٧٢٢ ، طبعة فيصل عيسى الحلبي .

إهداء

أهدي هذا البحث لكل من يدافع ويدود عن الإسلام وعن نبيه
الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

شكر

يطيب للباحث أن يتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان
لأساتذته الأجلاء ولكل من ساعده وعاونه في إعداد هذا
البحث ولكل من يدود عن الإسلام ورسوله ويدعو إليه.

الثقافة التنظيمية لعنصر العمل وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية

محمد حسين عبد المجيد هاشم

قسم القانون العام، كلية الشريعة والقانون، فرع الدقهلية، جامعة الأزهر، مصر.

البريد الإلكتروني: Moh_ha1976@yahoo.com

ملخص البحث:

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن الماضي، وقد اختلف الدارسون في وضع تعريف محدد لها، وهذا لحداثتها وتعدد عناصرها ولالتصاقها الشديد بشخصية الإنسان وسلوكياته وبيئته التي يقيم فيها ويعمل في إطارها. وتعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً رئيساً يميز أي مؤسسة عن غيرها حيث أنها القلب النابض الذي ينبض داخل بناء المؤسسة، وتعكس معتقداتها وقيمها وسلوكيات موظفيها، أنها تمثل البيئة الروحية التي تشكل في أروقة المؤسسة، والتي تحمل في ثناياها توجهات وتوجيهات تؤثر بصورة كبيرة علي أداء العاملين فيها.

ووفي عالم الأعمال المعاصر، لا يمكن تجاهل تأثير الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي والمؤسسة الاقتصادية ككل، حيث تلعب دوراً هاماً في توجيه سلوك العاملين وتشكيل بيئة العمل في المؤسسة الاقتصادية التي تعد المحور الأساسي الذي يدور حوله الاقتصاد في أي دولة حيث تعمل إلي تحقيق مقاصد اقتصادية واجتماعية مختلفة وفي العصر الراهن شهدت هذه المؤسسات اهتماماً بالغاً من العديد من الدول وهذا لما تتميز به من خصائص يراد بها معالجة المشكلات الأساسية التي تواجه الاقتصاد بهدف تحقيق التنمية والتقدم فهي إنتاج يتم فيها تجميع بعض العناصر الاقتصادية وتعد وظيفة تعبر عن القدرات الفكرية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات وستناول في هذا المبحث أثر الثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال علاقتها بالأداء الوظيفي وتأثيرها علي الممارسات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية وتأثير ثقافة جماعية

العمل علي أداء العاملين بالمؤسسة و تأثير الاتصال التنظيمي علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وأثرها علي الانتماء والولاء التنظيمي والإبداع والابتكار والرقابة.

الكلمات الافتتاحية: الثقافة التنظيمية، المؤسسات الاقتصادية، الاتصال التنظيمي،

الولاء والانتماء الوظيفي، الرقابة.

Organizational Culture of Labor and its Impact on the Performance of Economic Institutions

Mohammad Hussein Abdel-Majid Hashem

Department of Public Law, Faculty of Sharia and Law, Tafhna Al-Ashraf, Al-Azhar University, Egypt.

E-mail: Moh_ha1976@yahoo.com

Abstract:

Organizational culture is a modern concept that emerged at the end of the last century. Scholars have differed in defining it due to its novelty, its many elements, and its close connection to the personality, behaviors, and environment of the individuals who live and work within it.

Organizational culture is a key factor that distinguishes any institution from others. It is the beating heart inside the institution's structure, reflecting its beliefs, values, and the behaviors of its employees. It represents the spiritual environment within the organization, carrying within it orientations and directives that significantly influence the performance of its workers.

In the contemporary business world, the impact of organizational culture on job performance and the economic institution as a whole cannot be ignored. It plays a crucial role in guiding the behavior of employees and shaping the work environment in the economic institution, which is the core around which the economy of any country revolves. Economic institutions aim to achieve various economic and social objectives. In the current era, these institutions have garnered significant attention from many countries due to their unique characteristics, which address the primary issues facing the economy with the goal of achieving development and progress. These institutions are where certain economic elements are gathered, and they function as expressions of intellectual and creative abilities in the production of goods and the provision of services.

In this research, we will examine the effect of organizational culture on the performance of economic institutions, focusing on its relationship with job performance and its influence on administrative practices within the economic institution. We will also discuss the impact of collective work culture on the performance of employees, the influence of organizational communication on employee performance, and its effect on organizational commitment, loyalty, creativity, innovation, and control.

Keywords: Organizational Culture, Economic Institutions, Organizational Communication, Job Loyalty and Commitment, Control.

المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام علي رسول الله ، وعلي آله وصحبه ومن والاه وسلم
تسليماً كثيراً

أما بعد:-

فإن الثقافة التنظيمية تعد عاملاً رئيساً يميز أي مؤسسة عن غيرها حيث إنها القلب النابض الذي ينبض داخل بناء المؤسسة، وتعكس معتقداتها وقيمها وسلوكيات موظفيها، إنها تمثل البيئة الروحية التي تشكل في أروقة المؤسسة، والتي تحمل في ثناياها توجهات وتوجيهات تؤثر بصورة كبيرة علي أداء العاملين فيها.

كما تعد الثقافة التنظيمية أحد الجوانب الحيوية في المؤسسة حيث إنها تمثل المعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة للعاملين فيها والتي تميز هويتها وتوجه العاملين نحو تحقيق المقاصد المشتركة للمؤسسة الاقتصادية، وفي عالم الأعمال المعاصر، لا يمكن تجاهل تأثير الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي والمؤسسة الاقتصادية كلياً، حيث تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك العاملين وتشكيل بيئة العمل.

إن المؤسسات الاقتصادية جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي تشكل من أفراده وتتأثر بمتغيراته، فنجد أن ما يحمله مجموع العاملين في المؤسسة الاقتصادية من تقاليد وعادات وقيم وأعراف يتم نقله بصورة أو بأخرى إلي داخل المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة الناجحة إلي ترسيخ ونشر ثقافتها كل يوم وتبذل قصاري جهدها لإيصال هويتها الثقافية للعاملين فيها، وينبع حرصها هذا من أن الثقافة التنظيمية الجيدة تؤدي إلي رفع أداء العاملين بالمؤسسة، لذا تسعى المؤسسة إلي إيجاد آليات يتم من خلالها تهيئة الفرص الكافية للموظفين، لتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق نوع من الانسجام بين أهداف موظفيها وأهدافها.

لقد أضحت الثقافة التنظيمية في الأعوام الأخيرة تحظى باهتمام كبير لما لها من تأثير كبير علي إدارة الموارد البشرية، بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية، حيث تتضمن أساليب وممارسات ترسخت مع الزمن لتشكل طرق التفكير وأسلوب إنجاز العمل وكيفية اتخاذ القرار وغير ذلك، وهذا ما ينعكس علي تصرفات موظفيها مع المتعاملين معها، فهذه الثقافة تؤثر بصورة كبيرة علي أداء الموظفين في المؤسسة، ولذا فهي المحدد الأساس الذي يجب علي المؤسسة الاقتصادية أن تحاول السيطرة عليه وتوحيده لكي تنافس المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه ، ومحيط العمل نفسه.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلي تناوله موضوع الثقافة التنظيمية الذي حظي باهتمام الباحثين وتأثيره علي المؤسسات الاقتصادية فالثقافة التنظيمية في أي مؤسسة تعد المحرك الرئيس للقدرات والطاقات الموجودة فيها فهي تؤثر بصورة كبيرة علي الأداء الوظيفي، وعلي المؤسسة ككلية.

أهداف البحث

- ١ - معرفة ماهية الثقافة التنظيمية لعنصر العمل في المؤسسة الاقتصادية
- ٢ - معرفة العوامل المحددة للثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- ٣ - معرفة وظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة.
- ٤ - معرفة ماهية المؤسسة الاقتصادية.
- ٥ - بيان مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية.
- ٦ - بيان دورة المؤسسة الاقتصادية.
- ٧ - فهم أثر الثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسات الاقتصادية.

إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في عصرنا الراهن تحديات كبيرة نتيجة التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية السريعة وأمام هذه التحديات أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه صعوبات كثيرة من أجل جعل المؤسسة قادرة على التصدي لتهديدات وهجمات البيئة، ومن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية كيفية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة خصوصاً بعد اقتناع مالكيها ومديريها بأهمية الثقافة التنظيمية، فهم يعتبرون الثقافة أحد الأصول والموجودات الإستراتيجية التي تدعم الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وتزيد من فعاليتها التنظيمية وتمثل إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟.

تساؤلات الدراسة

- ١ - ما مفهوم الثقافة التنظيمية لعنصر العمل في المؤسسة الاقتصادية؟.
- ٢ - ما العوامل المحددة للثقافة التنظيمية للمؤسسة؟.
- ٣ - ماهي وظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة؟.
- ٤ - ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية؟.
- ٥ - ما مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية؟.
- ٦ - ما دورة المؤسسة الاقتصادية؟.
- ٧ - ما هو أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية؟.

المنهج المستخدم في الدراسة

تعد هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، استعان فيها الباحث بمنهج أساس هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى وصف وتشخيص وتحليل موضوع الدراسة من مختلف جوانبه، وكافة أبعاده.

فروض الدراسة

تتمثل فروض الدراسة في فرضية أساسية وهي يوجد تأثير للثقافة التنظيمية علي تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

خطة البحث:

يشتمل البحث علي مقدمة تحتوي علي أهميته وأهدافه وتساولاته وفروضه والمنهج المستخدم فيه وخطة البحث وثلاثة مباحث وتم تقسيمه كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية لعنصر العمل

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية وخصائص والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

الفرع الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية للمؤسسة

المطلب الثالث: أنواع وتصنيفات وأبعاد الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

الفرع الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية

الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: نظريات ومصادر ووظائف الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

الفرع الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم وخصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

المطلب الرابع: نمو ودورة المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: نمو المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني: دورة المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الأداء

الفرع الثاني: عناصر الأداء

الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة علي الأداء الوظيفي

الفرع الخامس: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية علي الممارسات الإدارية بالمؤسسة

الاقتصادية

المطلب الثالث: تأثير ثقافة جماعية العمل علي أداء العاملين بالمؤسسة

الفرع الأول: الجماعات الوظيفية وفرق العمل واللجان وجماعات الضغط

والجماعات غير الرسمية

الفرع الثاني: أثر جماعية العمل علي بيئة العمل والعاملين بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية علي الاتصال التنظيمي والانتماء والولاء والإبداع والابتكار والرقابة.

الخاتمة: وتحتوي علي أهم النتائج والتوصيات

المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية لعنصر العمل

تمهيد وتقسيم:

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن الماضي، وقد اختلف الدارسون في وضع تعريف محدد لها، وهذا لحدائتها وتعدد عناصرها ولالتصاقها الشديد بشخصية الإنسان وسلوكياته وبيئته التي يقيم فيها ويعمل في إطارها.

ومن خلال هذا المبحث سنعرض في المطلب الأول مفهوم الثقافة التنظيمية وفي المطلب الثاني أهمية وخصائص والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية وفي المطلب الثالث أنواع وتصنيفات وأبعاد الثقافة وفي المطلب الرابع نظريات ومصادر ووظائف الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

مجموعة من المبادئ التي تعمل علي تحديد كيف يتصرف الأشخاص في إطار المؤسسة، وتضمن سلوكيات الأشخاص، والمعتقدات والافتراضات والقيم التي تملي عليهم أفعالهم^(١). وعرفها البعض بأنها قواعد القيم والسلوك المشتركة التي يتقاسمها الأشخاص في المؤسسة^(٢).

ويعرفها البعض بأنها تمثل شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المؤسسة من افتراضات ومدرجات واعتقادات وقيم ومعايير وقواعد وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي مناخها وشخصيتها، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأشخاص داخل المؤسسة^(٣).

(١) انظر، سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية علي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات -، جامعة فرحات عباس سطيف ١، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٥/٢٠١٦، ص ٦٢.

(٢) - Valery Michaux, 'Cours Organisation et Comportement' , 2006L2007(ppt. document internet);disponible sur Le sit:<http://www.planetema.net> GODBIL 2010 4. Culture%20organisationnllle.ppt

(٣) - انظر سارة بهلولي، مرجع سابق، ص ٦٢.

وعرف البعض الثقافة التنظيمية للمؤسسة بأنها مجموعة من الافتراضات الرئيسة التي اكتشفتها وابتكرتها أو طورتها مجموعة معينة أو تعلمتها أثناء حل المشكلات للتكيف مع البيئة الخارجية، والتكامل مع البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي جربت بصورة جيدة بما فيه الكفاية، واعتبرت صالحة، ومن ثم تعليمها للعاملين الجدد كأفضل أسلوب لتصوير وإدراك، والشعور بالمشكلات وتصورها وفهمها^(١).

في حين يري البعض تعريفها بأنها مجموعة من المراجع المشتركة التي توحد أسلوب الأشخاص داخل المؤسسة، والمتكون علي أثر الاستجابة لبعض المشاكل المعاشة، والتي تجعل المؤسسة متفردة ومتميزة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى في محيطها الخارجي^(٢).

وقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة الأميركية عام ١٩٨٠ وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية، ولم يصبح مصطلح الثقافة التنظيمية شائعاً كما ذكر هوفستيد إلا مع حلول الثمانينات من القرن الماضي بعد صدور كتابين اثنين هما ثقافة المنظمة والبحث عن الامتياز ل بترز ووترمان عام ١٩٨٢، وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي تزايد اهتمام العلماء بقضية الثقافة التنظيمية للمؤسسة باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً علي سلوك الأشخاص ومستويات إنتاجهم^(٣).

(١) - انظر، عويبي رحمونة ياسمين، أثر الثقافة التنظيمية علي التجديد التكنولوجي دراسة ميدانية في شركة القفازات، جامعة عين تموشنت بلحاج بو شعيب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٣/ ٢٠٢٤ ص ٣.

(٢) - انظر، عويبي رحمونة ياسمين، مرجع سابق، ص ٣.

(٣) - انظر، بوسنان رستم، ملال سعيد، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب غرداية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٢٠١٩/ ٢٠٢٠، ص ٤٩.

ثانياً: تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة

زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة بناءً علي ما حققته المؤسسات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المؤسسة، مثل الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم ومهارتهم الابتكارية والإبداعية، واعتمادها علي جماعية العمل والمشاركة القائمة علي الثقة، علاوة علي المودة والتفاهم بين العاملين بالمؤسسة، فهي تعبر عن مجموع المبادئ والقيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته وأهدافه الرئيسية، وكيفية أداء المهام والأعمال وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها علي أنها مهمة، وتتضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الإجراءات والقواعد ولغة الاتصال الخاصة، وأساليب السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، فالثقافة التنظيمية للمؤسسة تعتبر مؤثراً من مكونات البيئة الداخلية، وتؤثر بصورة واضحة علي سلوكيات الأشخاص وأنماط التصرفات الإدارية، فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلاً من البحث في النواحي الهيكلية والمادية، وبالرغم من ذلك لا يمكن أن ننكر التداخل بين الجانبين وأهميتهما علي العمليات التنظيمية، ذلك لأن التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، وبالتالي فالثقافة التنظيمية تعد جزءاً من ثقافة المجتمع وامتداداً لها .^(١)

(١) انظر، بوسنان رستم، ملال سعيد، مرجع سابق، ص ٤٩: ص ٥٠.

المطلب الثاني

أهمية وخصائص والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية

الفرع الأول

أهمية الثقافة التنظيمية

- ١ - تعزز التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال العمل والاتصال معاً بفاعلية.
- ٢ - القيام بدور المرشد للأعضاء والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود والأفكار نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- ٣ - تحقيق التكيف بين الأعضاء في المؤسسة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- ٤ - تحديد طريقة وسرعة استجابة أعضاء المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات المستفيدين والعملاء بما يحقق للمؤسسة تواجدها ونموها.
- ٥ - تشكيل السلوك وبالتالي تساعد علي التنبؤ بسلوك الأعضاء في المنظمة، فعندما يواجه العضو موقفاً معيناً أو مشكلة، فإنه يتعامل وفقاً لثقافته التي اكتسبها في المؤسسة.
- ٦ - الإحساس بالهوية التنظيمية، فإشراك أفراد المؤسسة في نفس الثقافة يساهم في إحساسهم بأنهم وحدة متماسكة ومتراصة مع بعضها وانتمائهم لها.
- ٧ - الالتزام الجماعي، فالشعور بالهدف المشترك يحفز الالتزام القوي من ناحية من يقبلون هذه الثقافة.
- ٨ - تعزيز التنسيق بين أفراد المؤسسة وتدعيم استقرار النظام، فانتشار ثقافة مشتركة تحفز علي التنسيق والتعاون الدائمين بين أفراد المؤسسة، ويوحد المفاهيم

بينهم ويقرب من آرائهم ووجهات نظرهم هذا بدوره يقود إلي استقرار النظام وإلي تنسيق أفضل بين أعضائه^(١).

الفرع الثاني خصائص الثقافة التنظيمية

١- نظام مركب:

حيث تتألف من عوامل تتفاعل فيما بينها وتضمن الجانب المعنوي فهي نسق متكامل من المعتقدات والقيم والأفكار والأخلاق والجانب السلوكي ويتضمن التقاليد والعادات والأعراف والمراسيم والممارسات العملية، علاوة علي الجانب المادي ويشمل المعدات والمباني والأدوات^(٢).

٢- نظام متكامل:

فهي تتجه باستمرار إلي تحقيق الانسجام بين عواملها المختلفة، وبالتالي فأي تغيير يطرأ علي أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس بدوره علي باقي مكونات النمط الثقافي.

(١) - انظر، طواهرية يسري، وآخرون، الاتصال الرقمي وأثره علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمطاحن عمر بن عمر -، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ -قائمة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص ٤٥، انظر أيضاً خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٨، الجزائر، ٢٠١٢م، ص ٢٠١٥.

(٢) - انظر، Frederique Alexandre Bailly et autres, comportements humains et

٣- نظام مستمر متصل (تراكمي):

حيث يعمل كل جيل علي تعليمه للأجيال اللاحقة ويتم تسليمه وتوريثه عبر الأجيال عن طريق المحاكاة والتعلم، وتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيف الأجيال إلي مكوناتها من عوامل وعناصر وخصائص وطرق انسجام وتفاعل في هذه الأخيرة.

٤- نظام مكتسب متطور ومتغير:

فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي، فهي لا تنتقل بطريقة غريزية بل هي في تغير وتطور مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة وهكذا الحال في جميع المؤسسات.

٥- التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالقدرة علي التكيف والمرونة استجابة لمطالب أعضاء المؤسسة، واحتياجاتهم ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية .^(١)

الفرع الثالث

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية للمؤسسة

- ١ - الصفات الشخصية لأعضاء المؤسسة من خلال ما يملكون من عادات ودوافع وقيم ومعتقدات واحتياجات وأهداف وما يتميزون به من اهتمامات.
- ٢ - خصائص الهيكل التنظيمي أو التنظيم الإداري للمؤسسة، وما يتميز به من خصائص تضمن المستويات الإدارية، نمط السلطة، أساليب الاتصالات، نوع ومستوي الصلاحيات، وأسلوب اتخاذ القرار، وكذلك تدفق البيانات والمعلومات من وإلي الإدارة.

(١) قرييس نور الهدي، لرجام ابتسام، دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال-تيارت-، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

٣- الخصائص الوظيفية في المؤسسة ومدي تلاؤمها وتوافقها مع الصفات الشخصية لأعضاء المؤسسة، حيث يتوجه الشخص عادة إلى العمل في المؤسسة التي لديها أنظمة ووظائف تتوافق مع قيمه ودوافعه واهتماماته، كما أن المؤسسة تجذب إليها وتستقطب وتوظف الأشخاص الذين يتوافقون معها في ثقافتها.

٤- المنافع التي يحصل عليها أعضاء المؤسسة سواء في صورة حقوق مالية تتمثل في الحوافز والمكافآت المادية أو معنوية والتي تعكس مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكياته وأسلوب عمله.

٥- التصورات والمفاهيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من طرق التفكير والقيم وطرق التعامل بين أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض، ومع العناصر الخارجية، وعادة ما تتكون الأخلاق والقيم السائدة في المؤسسة من الآتي:

أ- أخلاق وقيم الأعضاء والتي يستمدونها من المجتمع والعائلة والأصدقاء.
 ب- أخلاقيات وقيم المهنة السائدة في المؤسسة التي تشتمل على طرق التعامل بين الأعضاء بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وأساليب التفكير، والتي ترشد سلوكيات أعضائها أثناء العمل^(١).

ت- أخلاق وقيم المجتمع الناتجة عن التقاليد والأعراف والعادات والقوانين السارية فيه^(٢).

1) - Supramono Soewarto and others, the effect of organizational culture, personality, work motivation to teachers organizational commitment, post graduate program, universitas pakuan bogor, Indonesia, International Journal of Managerial Studies and research (IJMSR) VO13, Issue6, June 2015, p166.

(٢) - انظر، زهرة مصطفي، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر ٣، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٦/٢٠١٧،

المطلب الثالث

أنواع وتصنيفات وأبعاد الثقافة التنظيمية

الفرع الأول

أنواع الثقافة التنظيمية

١- الثقافة البيروقراطية

تحدد السلطات والمسؤوليات فيها، فالعمل يكون منظماً والوحدات الإدارية والإنتاجية يتم بينها تنسيق، وتأخذ السلطة الشكل الهرمي وتقوم علي الالتزام والتحكم.

٢- الثقافة الإبداعية:

تتميز بتوفير بيئة عمل تساعد علي الإبداع والابتكار ويتصف أعضاؤها بحب المخاطرة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات.

٣- الثقافة المساندة:

تتميز بيئة العمل بالمساعدة والصداقة فيما بين الأعضاء فيسود جو العائلة المتعاونة حيث توفر المؤسسة التعاون والثقة والمساواة، فيكون التركيز علي النواحي الإنسانية في هذه البيئة.

الفرع الثاني

تصنيفات الثقافة التنظيمية

وتصنف الثقافة التنظيمية للمؤسسة إلي ثقافة قوية وثقافة ضعيفة

١- الثقافة التنظيمية القوية: تعتمد علي الآتي:

أ- عنصر الشدة: ويرمز هذا العامل إلي شدة أو قوة تمسك أفراد المؤسسة بالمعتقدات والقيم.

ب- عنصر المشاركة والإجماع لنفس المعتقدات والقيم في المؤسسة من قبل أفرادها، ويعتمد الإجماع علي تعريف الأعضاء بالقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة وعلي الحوافز من العوائد ومكافآت تمنح للأعضاء الملتزمين بها.

إن المؤسسة ذات الفعالية والأداء العالي لديها ثقافة قوية بين أفرادها، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية القوية إلى عدم الاعتماد على القواعد والتعليمات والأنظمة فالأعضاء يعرفون ما يجب القيام به.

٢- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

تنتج الثقافة التنظيمية الضعيفة سير الأعضاء في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات غير واضحة في كثير من الأحيان، والنتيجة أنهم يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب وملائمة لاتجاهات وقيم المؤسسة وأعضاءها. ويمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى:

١- ثقافة تشاركية

في هذا النمط يستمتع الأفراد بالتشارك في المعلومات والبيانات وبمساعدة بعضهم البعض.

٢- الثقافة التعاونية:

يتعاون الأعضاء مع بعضهم حينما يكون الأمر ضرورياً، وتكون درجة الاتصال بين الأعضاء في المؤسسة منخفضة.

٣- ثقافة التعايش:

يسامح الأعضاء بعضهم لأنه يجب عليهم القيام بذلك، وتكون درجة تدفق المعلومات مقيدة جداً.

ويمكن أيضاً تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي:

١- ثقافة التكيف:

وتركز على البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث تحاول التغيير لمقابلة متطلبات العملاء، وفيها تقوم المؤسسة بالتغيير الجدي، كما يتم فيها تشجيع الإبداع والابتكار والمخاطرة.

٢- ثقافة الرسالة:

وتعطي المؤسسة الأهمية الرئيسة لوضوح الرؤيا لأهدافها، حيث يكون التركيز علي جزء محدد من العملاء المستفيدين بخدماتها ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغير السريع.

٣- ثقافة القبيلة:

يستند هذا النوع من الثقافة التنظيمية أساساً علي مدي مشاركة وانهماك أفراد التنظيم، وعلي السرعة في إجراء التغييرات المؤمل حصولها في البيئة الخارجية للمؤسسة .^(١)

٤- الثقافة البيروقراطية للمؤسسة:

وتكون مستندة علي استقرار وتماسك البيئة الداخلية، حيث يكون هناك قدر مرتفع من التعاون والتماسك والامثال بين أعضاء المؤسسة^(٢).

(١) داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية علي إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٣/٢٠١٤، ص ١١٣:ص ١١٤ .

(2) - Miseung Shim ,Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate, Children and Youth Services Review, 2010, 32 p848..

الفرع الثالث أبعاد الثقافة التنظيمية

نورد فيما يلي أبعاد الثقافة التنظيمية:

- ١ - القيم التنظيمية: تضمن القيم بيئة أو مكان العمل بحيث تعمل هذه القيم علي توجيه سلوك الأعضاء ضمن العوامل والظروف التنظيمية المتعددة، ومن بينها المساواة بين الأعضاء والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين، والاهتمام بإدارة الوقت.
- ٢ - المعتقدات التنظيمية: هي مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة الحياة الاجتماعية والعمل في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية والعمل، ومن هذه المعتقدات الإسهام في العمل الجماعي وأهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- ٣ - الأعراف التنظيمية: هي مجموعة من المعايير يلتزم بها أعضاء المنظمة بوصفها معايير ناجعة ومفيدة، مثل: إلزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، وتكون هذه الأعراف واجبة الاتباع ومكتوبة ^(١).
- ٤ - التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يحددها الأعضاء أو المنظمة كلاهما من الآخر خلال مدة العمل في المنظمة.

(١) فادية ثابت، أثر الثقافة التنظيمية علي التجديد التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، ص ٩.

المطلب الرابع

نظريات ومصادر ووظائف الثقافة التنظيمية

الفرع الأول

نظريات الثقافة التنظيمية

وهي تفسر العلاقة بين الثقافة والأعضاء والتنظيم وهي:

١- نظرية القيم:

تقوم علي ندرة وجود مبدأ تكامل واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تصور الواقع لدي الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوي التي يؤكد أعضاء المؤسسة علي أهميتها، وتسيطر علي تفاعل الأعضاء، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

٢- نظرية روح الثقافة:

تنص هذه النظرية علي أن كل ثقافة تنظيمية تتفرد بروح معينة تضمن في مجموعة من السمات والخصائص المجردة التي يمكن استنتاجها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح علي شخصيات القادة والأعضاء في المؤسسة وعليه يمكننا تحديد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع ... وهذا يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية أو إنتاجية تتمثل في جانبيين وهما التطور والاستمرار.

٣- نظرية سجية الثقافة:

تتلخص أفكار أنصار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبّر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة من العواطف أو المشاعر نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أعضاء المؤسسة^(١).

(١) - قنوش خولة، دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية

في مصنع الآجر ب- برج صباط-)، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥ -قالمه- ، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، ٢٠١٧/ ٢٠١٨ ، ص ٢٨.

الفرع الثاني مصادر الثقافة التنظيمية

١- الثقافة القومية:

وتشير إلى مجموعة من المعتقدات والقيم وأنماط السلوك القائم في المجتمع، وتعتبر من أهم المصادر التي تشكل الثقافة التنظيمية.

٢- المؤسسون والقادة:

يلعب المؤسسون والقادة دوراً حيوياً في توطيد أركان مجموعة من المعتقدات والقيم التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال امتلاكهم رؤية واضحة وكيفية تحقيق تلك الرؤية، وشخصية ديناميكية قوية تدفع نحو تحقيق رسالة المؤسسة في المستقبل.

٣- ثقافة الصناعة:

تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المؤسسة تحت ظلها، فتتشابه المؤسسات التي تعمل في النشاط نفسه أو المجال ببعض القيم الثقافية^(١).

(١) - أوليدي مارية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، ٢٠١٨، ص ١٤.

الفرع الثالث

وظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة

تمثل المؤسسة شكلاً ثقافياً وتنظيماً، يشتمل علي مجموعة من الفاعلين المكونين للنسق التنظيمي، ويزخر هذا الفضاء بعلاقات اجتماعية ومهنية معينة والتي تعد مطلباً حيوياً للمناخ التنظيمي الصحي والسليم، وتعمل الثقافة التنظيمية علي تحقيق النجاح التنظيمي إلي حد كبير، من حيث إنها تساعد علي تعاضد وتماسك الأعضاء، والحفاظ علي بقائهم وهويتهم، وتوجيه سلوكهم ومساعدتهم، مما يولد ضغوطاً عليهم للمضي قدماً للتصرف والتفكير بطريقة تتناسب وتنسجم معهم، وتعمل الثقافة علي تشكيل لحمة تنظيمية موحدة إذ إن التعاضد والتماسك التنظيمي الداخلي يساعد أصحاب المصلحة ^(١) أفراد المؤسسة علي التوصل إلي قواعد واتفاقات ثابتة لتنظيم العمل فيما بينهم، وذلك لأن إدراك التهديدات والمخاطر الخارجية التي قد تتعرض إليها المؤسسة يزيد من شدة التماسك التنظيمي الداخلي بين أفراد المؤسسة، وفي هذه الحالة توفر الثقافة أداءً إضافياً ناتجاً عن الالتزام الفردي والكفاءة الجماعية، وروح التعاون، وفي الوقت الذي تقوم به المنظمة وكافة الطاقم الإداري بتطوير وتحسين الشعارات التنظيمية وتسييس عملية العمل، تقوم ثقافة المنظمة بترسيخ روح الإبداع والابتكار والمخاطرة والاستدامة والتنوع الثقافي، كما تقوم الثقافة التنظيمية بتهيئة الإحساس بالهوية والكيان لدي أعضاء المؤسسة، والمساعدة علي استقرار المنظمة بوصفه نظاماً اجتماعياً، وقد توصلت دراسة هاتفاني وبارل ^(٢) إلي أن ارتفاع مستويات

(١) انظر، Andrew L. Friedman and Samantha Miles, Stakeholders Theory and

.Practice, Oxford University Press, 2006, p13

(٢) - سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنونة، تأثير الإيمان بالمؤسسة علي رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار في العمل في جامعاتهم، دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-فلسطين -مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ٢٠١١.

الالتزام لدى الموظفين اليابانيين يرجع إلى طبيعة ثقافتهم، وهو السبب الرئيس لتفوق المصانع والمؤسسات اليابانية علي مثيلاتها من المصانع أو المؤسسات الأمريكية، فهي تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط المجموعات المهنية ببعضها البعض، وإيجاد الولاء والالتزام التنظيمي بين الأعضاء وتغليب المصلحة الجماعية علي المصلحة الشخصية، وهنا يتشكل التميز التنظيمي الذي يحدث من خلال رؤية موحدة للمعرفة ونماذج مشتركة للتفكير، والمبنية علي المعارف والخبرات الماضية الموجودة بذاكرة المؤسسة، كما يمكن اعتبارها حزام الهوية الجديد الذي يسمح بتوفير الاندماج والتعبئة، علاوة على كونها مفتاح النجاح التنظيمي والتميز المؤسسي، باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً علي سلوك الأعضاء ومستويات إبداعهم وإنتاجيتهم^(١).

(١) - أ/ هيثور محمد أمين، أ/ صلاح عنتر، دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تحليلية، جامعة تيارت، ص ٥١٨: ص ٥١٩.

المبحث الثاني ماهية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد وتقسيم:

تعد المؤسسة الاقتصادية المحور الأساس الذي يدور حوله الاقتصاد في أي دولة حيث تعمل على تحقيق مقاصد اقتصادية واجتماعية مختلفة وفي العصر الراهن شهدت هذه المؤسسات اهتماماً بالغاً من العديد من الدول؛ لما تتميز به من خصائص يراد بها معالجة المشكلات الأساسية التي تواجه الاقتصاد بهدف تحقيق التنمية والتقدم فهي إنتاج يتم فيها تجميع بعض العناصر الاقتصادية وتعد وظيفة تعبر عن القدرات الفكرية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات وسيتم تناولها في أربعة مطالب المطلب الأول عن مفهوم وخصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية والمطلب الثاني عن وظائف المؤسسة الاقتصادية والمطلب الثالث عن تصنيف المؤسسات الاقتصادية والمطلب الرابع عن نمو ودورة المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول مفهوم وخصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية الفرع الأول مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعريف المؤسسة الاقتصادية

هي جميع صور المنظمات المالية التي هدفها توفير الإنتاج والخدمات بغرض التسويق وهي منظمة مجهزة بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام ويمكن أن تعرف بأنها وحدة تتجمع فيها الموارد المادية والبشرية اللازمة.

ويعرفه البعض بأنها اندماج عدة عناصر بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وذلك في إطار اجتماعي ومالي وقانوني معين ضمن شروط تختلف وفقاً لمكان وجود المؤسسة ونوع وحجم النشاط الذي تقوم به .^(١)

(١) حملاوي حورية، وآخرون، أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال علي الثقافة التنظيمية

السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر فرع قالمة "أنموذجا"، ٢٠١٨/٢٠١٩،

وتعرف أيضاً بأنها كيان مسير بطريقة فعالة بواسطة ميكانزمات محكمة أي أنها مجموعة عناصر الإنتاج المالية والبشرية التي تستخدم وتنظم وتسير بهدف إنتاج سلع وتقديم خدمات موجهة للبيع، وذلك بطريقة فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة^(١).

وعرفها البعض بأنها منظمة تجمع بين أفراد ذوي كفاءات مختلفة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما، والتي يمكن أن تباع بثمن أعلى مما تكلفته^(٢).

(١) - حورية بولعويديات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ٢٠٠٨، ص ٢٤.

(٢) - وادة جميلة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العولمة، جامعة قاصدي مرباح -

ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٢ / ٢٠١٣، ص ٨.

الفرع الثاني خصائص المؤسسة الاقتصادية

- ١ - للمنظمة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لصلاحيات وحقوق أو من حيث مسؤولياتها وواجباتها.
- ٢ - القدرة علي أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها أو الإنتاج.
- ٣ - أن تكون قادرة علي البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وعمالة كافية وظروف سياسية مواتية، وقادرة علي تكييف نفسها مع العوامل والظروف المتغيرة.
- ٤ - التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل والسياسات فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلي تحقيقها، أهداف نوعية وكمية بالنسبة للإنتاج، أو تحقيق رقم معين وغيرها.
- ٥ - ضمان الموارد المالية لاستمرارها.
- ٦ - لابد أن تكون المؤسسة مناسبة للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد في جزر منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مناسبة فإنها تستطيع أداء مهمتها في أنسب الظروف، أما إذا كانت غير مناسبة فإنها يمكن أن تفسد أهدافها أو أن تعرقل عملياتها المرجوة.
- ٧ - المؤسسة وحدة اقتصادية رئيسة في المجتمع، علاوة علي إسهامها في الناتج القومي ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق للكثير من الأشخاص ^(١).
- ٨ - السعي إلي تقليل التكاليف وتحقيق المرونة في العمل مما يسهم في التكيف مع التطورات الحديثة في السوق.
- ٩ - التميز بالكفاءة والفاعلية عن طريق التأقلم مع العوامل التي تسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة.
- ١٠ - الإسهام في دعم التنمية المحلية والإقليمية بحسب نشاطها وحجمها في كافة المناطق.

(١) وادة جميلة، مرجع سابق، ص ١٠: ص ١١.

١١ - التخصّص في مجال ما، ويسهم في تحقيق الجودة في تقديم الخدمات أو إنتاج السلع المتميزة^(١).

الفرع الثالث أهداف المؤسسة الاقتصادية

١- تطوير الإنتاج:

هو من أهم أهداف المؤسسة الاقتصادية إذ يتم تطوير الإنتاج من خلال الموارد المختلفة منها المادية والبشرية والمالية والتي تشارك في تحقيق معايير التطور المبنية علي الكفاءة الفنية والاقتصادية.

٢- خفض النفقات:

تسعي المؤسسة الاقتصادية إلي الاستفادة من المخزون المتوفر واستغلال كافة الفوائض المخزنة بأفضل صورة ممكنة، مما يسهم في خفض التكاليف المالية والمحافظة علي التوفير وخفض تكلفة الإنتاج أو الخدمة.

٣- زيادة الأرباح:

هو المقصد المعتمد علي خفض التكاليف، ولكن يجب أن تكون تكلفة إصدار الخدمة أو الإنتاج أقل من أثمان البيع، أو أن تكون نسبة زيادة تكلفة الإنتاج أقل من الزيادة من الثمن، مما يسهم في المحافظة علي نسب الأرباح.

٤- المنافسة في السوق

تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى والمثابرة لها في مجال تخصصها من حيث الأثمان وطريقة الدفع وكمية ونوعية المنتجات وموقع المؤسسة وغيرها من الجوانب المختلفة، أي هي القدرة علي تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق.

(١) - رشيد شنيني، المؤسسة الاقتصادية الإسلامية ومتطلباتها، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو

الصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٣، ص ٢.

٥- دعم قيمة الأسهم:

هو المقصد المرتبط بضرورة وجود توزيعات مالية خاصة بأموال المؤسسة، وتستند علي إسهام المشاركين في العمل حيث ترتفع قيمة الأوراق المالية، مما يسهم في المحافظة علي نمو واستمرارية المؤسسة .^(١)

(١) رشيد شنيني، مرجع سابق، ص ٢: ص ٣.

المطلب الثاني وظائف المؤسسة الاقتصادية

١- الوظيفة الإدارية:

وهي هيكلية المؤسسة وتقسيم المهام والأدوار بين أقسام وأجزاء المؤسسة فالوظيفة الإدارية للمؤسسة الاقتصادية تعتمد علي الآتي:

أ- التخطيط: وذلك من خلال وضع السياسات والسيناريوهات المستقبلية المختلفة.

ب- البناء لتنظيمي: وذلك من خلال توزيع الأدوار والمهام من أجل ضمان حسن سير العمل.

ت- الرقابة: أي التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً لما تم التخطيط له من قبل، وعدم وجود تجاوزات وانحرافات في تطبيق ما تم التخطيط له وتدارك الأخطاء في الوقت المناسب^(١).

٢- الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية

تقوم بهذه الوظيفة الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية، ومن مهامها الآتي:

أ- توفير المعلومات القانونية المطلوبة عن الحسابات.

ب- تنظيم وتخطيط إدارة الموارد المالية.

ت- بيان كيفية الحصول علي الأموال اللازمة وتقدير حجمها.

(١) - بلال سباع، تحليل وقياس العلاقة بين الرافعة المالية والقيمة الاقتصادية المضافة في ظل تباين حجم المؤسسة - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة ٢٠١٠ / ٢٠٢١، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤، ص٧:ص٩.

ث - تكييف أنظمة المعلومات مع متطلبات المؤسسة الاقتصادية من خلال دمج المعلومات غير المالية والمالية (المهارات، الجودة، رضا المستفيدين...).

ج - بيان كيفية استغلال الموارد المالية بالمؤسسة ومراقبتها بعد التوزيع.

ح - التعامل مع الأسواق بقصد تحقيق أهداف المؤسسة.

٣- الوظيفة التموينية للمؤسسة الاقتصادية.

تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسة بالمؤسسة الاقتصادية وتضمن كل من وظيفة التخزين ووظيفة الشراء، وتظهر أهميتها من خلال تزويدها للمؤسسة بالوسائل والكميات الضرورية في عملية الإنتاج وذلك بالجودة المرغوبة، وفي الوقت المناسب، علاوة على أنها مطلوبة في دراسة ومعرفة السوق بقصد إيجاد أساليب مثلي للتموين بالسلع والخدمات بتكلفة أقل وجودة عالية، ولها ارتباط وثيق مع قسم التسويق وقسم الإنتاج، وتقوم بدور حيوي في تزويدها بالبيانات والمعلومات الضرورية الخاصة بالمنتجات الأولية المتواجدة بالأسواق.

٤- وظيفة الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية

تعد هذه الوظيفة الرئيسة بالمؤسسة الاقتصادية حيث تتولي توحيد ثم تحويل الموارد المتاحة لنظام معين وفق أسلوب محدد بقصد تحقيق وتوفير قيمة مضافة تتناسب والسياسات الإدارية للمؤسسة الاقتصادية، كما تربطها علاقة وثيقة مع وظيفة التسويق إذ إن هذه الثانية توفر لها بيانات ومعلومات عن المواصفات المطلوبة والطلب المتوقع من طرف المستهلكين مع الأثمان المناسبة، علاوة على نوعية السلع والخدمات المنافسة، أما الوظيفة الإنتاجية فتوفر لها الخصائص الفنية لكل منتج، ومواعيد الإنتاج والكميات المنتجة ^(١).

(١) بلال سباع، مرجع سابق، ص ٧: ص ٩.

٥- وظيفة التسويق بالمؤسسة الاقتصادية

يعد التسويق من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، فهي تقوم بتقدير ما يطلبه العملاء بقصد توجيه كل أنشطة التطوير والبحث لإنتاج ما هو مطلوب من قبل العملاء، علاوة على الأساليب والطرق المتبعة لايصال نوعية المنتج المنتج من قبل أي مؤسسة أو نوعية الخدمة المقدمة، بمعنى أن قسم البحوث يعمل على البحث عن طرق وأساليب جديدة للتسويق، أو دراسة أذواق العملاء ودراسة البيئة التي يوجه إليها المنتج أو الخدمة، أما قسم الإشهار فله وظيفة محددة هي تعريف العملاء بالمنتجات التي تنتجها المؤسسة الاقتصادية، في حين أن قسم البيع يختص ببيع المنتجات في الأسواق باستخدام طرق وأساليب بيعية حسب نوع السلعة المطلوب بيعها.

المطلب الثالث تصنيف المؤسسات الاقتصادية

١- تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

وفقاً لهذا المعيار يمكننا تصنيف المؤسسة الاقتصادية إلى صنفين هما:

أ- المؤسسة الفردية: وهي المؤسسة التي يمتلكها فرد واحد، وهو المسؤول الأول عنها وعن نتائج أعمالها، وفي الغالب ما يتولي هو تسيير وإدارة شئونها، وعادة ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.

ب- الشركة: وهي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها فردان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من قوة العمل أو رأس المال، ويحصل في المقابل على حصة من الربح أو الخسارة، ويمكن تصنيف الشركة إلى صنفين أساسيين وهما:

- شركة الأشخاص: مثل شركة التوصية والشركات ذات المسؤولية المحددة، وشركات التضامن.

- شركة الأموال: مثل شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم^(١).

٢- تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية:

وتصنف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أصناف وهما:

أ- المؤسسة الخاصة: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، كشركات الأموال والشركات الفردية وشركات الأشخاص.

ب- المؤسسة العامة: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى الدولة، ويمكن أن تكون هذه المؤسسة تابعة للجماعات المحلية أو وطنية

(١) - قريريس نور الهدى، لرجام ابتسام، دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال-تيارت-، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٢١/٢٠٢٢، ص ٣٠:٣١.

٣- المؤسسة المختلطة: وهي المؤسسة التي تكون ملكيتها مختلطة بين الأشخاص والدولة، سواء كان الأشخاص وطنيين أو أجانب، وتنشأ في الغالب هذه المؤسسات نتيجة الخصخصة الجزئية للمؤسسات العامة.

٣- تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم: وتصنف إلى الآتي:

- أ- المؤسسة متناهية الصغر: وهي التي تشغل أقل من عشرة عمال.
- ب- المؤسسة الصغيرة: وهي تشغل ما بين عشرة ومائتي عامل.
- ت- المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل ما بين مائتين وخمسمائة عامل.
- ث- المؤسسة الكبيرة: وهي المؤسسة التي تشغل أكثر من خمسمائة عامل وهي ذات أهمية كبيرة في اقتصاد أي دولة، وذلك من خلال ما تقوم به من نشاط كالتنقيب عن البترول واستخراجه وتكريره وتسويقه.

٤- تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي: وتصنف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى:

- أ- المؤسسة الزراعية: وهي المؤسسة التي تقوم بخدمة الأرض الزراعية، وإنتاج المنتجات الحيوانية والنباتية.
- ب- المؤسسة الصناعية: وهي المؤسسة التي تعمل في مجال استخراج المواد الأولية وتحويلها.
- ت- المؤسسة التجارية: وهي المؤسسة التي تقوم بتوزيع المنتجات وإيصالها إلى المستهلكين.
- ث- المؤسسة المالية: وهي المؤسسة التي تقوم بالنشاطات المالية.
- ج- المؤسسة الخدمية: هي المؤسسة التي تقوم بتقديم أي نوع من أنواع الخدمات مثل التعليم والنقل والصحة والسياحة وغيرها ^(١).

(١) قريريس نور الهدى، لرجام ابتسام، مرجع سابق، ص ٣٠: ص ٣١.

المطلب الرابع نمو ودورة المؤسسة الاقتصادية الفرع الأول نمو المؤسسة الاقتصادية

١- مفهوم نمو المؤسسة

هو ظاهرة تؤثر بصورة مباشرة علي حجم المؤسسة الاقتصادية خلال مدة زمنية معينة، أو هو زيادة حجم المؤسسة الاقتصادية خلال فترة زمنية ناتج عن تأثير تغيرات المحيط علي طريقة ونمط العمل داخل المؤسسة الاقتصادية ويتحقق من خلال ووفرات الحجم وتأثير مردودية العوامل، وهو أيضاً تطوير المؤسسة الاقتصادية باتجاه زيادة فعاليتها ورفع قيمة أنشطتها وحجم نشاطها.

٢- خصائص نمو المؤسسة الاقتصادية

أ- النمو يقترن بالزيادة الكلية الحاصلة في المؤسسة الاقتصادية
ب- يؤدي النمو إلي زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة في استثمار واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة.

ت- لا يرتبط النمو ببعد زمني محدد ومعين.

ث- يعد أحد مقاييس الفاعلية والكفاءة للمؤسسة.

٣- مؤشرات النمو

أ- زيادة الأرباح

ب- زيادة رقم الأعمال.

ت- زيادة حجم الإنتاج (ارتفاع مخرجات المؤسسة).

ث- ارتفاع عدد العمال.

٤- أنواع النمو

- أ- النمو الداخلي: يكون داخل المؤسسة وينتج من خلال مواردها الخاصة من أجل تحقيق أهدافها الاستثمارية.
- ب- النمو الخارجي: هو عملية شراء أصول تجارية أو صناعية تتيح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها وأنشطتها.
- ت- النمو التعاقدى: يقوم علي إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة صور بقصد إقامة أنشطة خدمية أو إنتاجية أو تجارية^(١).

٥- الأسباب الدافعة للنمو

- أ- أسباب خارجية :
- تنوع أذواق العملاء، ارتفاع الطلب علي منتجاتها أو خدماتها.
 - ضغوط المنافسين ما يتطلب رفع الطاقة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف.
 - النمو الاقتصادي للدولة.
 - تطور الفن الإنتاجي.
- ب- الأسباب الداخلية:
- أهداف الملاك.
 - ضغوط العمال^(٢).
- دورة المؤسسة الاقتصادية

(١) - مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر ٣، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٠/٢٠٢١، ص ٧٤: ص ٧٥.

(٢) - مسعودي رشيدة، مرجع سابق، ص ٧٤: ص ٧٥.

١ - مرحلة النشأة:

تعد أول المراحل التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية حيث تنشأ مع وضع البناء التنظيمي واختيار التخصص في العمل الاقتصادي.

٢ - مرحلة التحول: يتم العمل في هذه المرحلة علي تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أعمالها الاستثمارية.

٣ - مرحلة التدهور: تعبر هذه المرحلة عن الفشل أو الركود الذي قد يصيب المؤسسة الاقتصادية، ويمكن القول إن تصفية ونهاية المؤسسة الاقتصادية ليس مؤشراً علي فشلها دائماً، فقد يكون بسبب أنها حققت أهدافها التي تأسست من أجلها .^(١)

(١) مسعودي رشيدة، مرجع سابق، تقسيم ميلر ص٧٦:ص٧٧.

المبحث الثالث

أثر الثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسات الاقتصادية

تمهيد وتقسيم:

سنتناول في هذا المبحث أثر الثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال علاقتها بالأداء الوظيفي وتأثيرها علي الممارسات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية وتأثير ثقافة جماعية العمل علي أداء العاملين بالمؤسسة وتأثير الاتصال التنظيمي علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وأثرها علي الانتماء والولاء التنظيمي والإبداع والابتكار والرقابة وذلك من خلال أربعة مطالب المطلب الأول عن ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية والمطلب الثاني عن تأثير الثقافة التنظيمية علي الممارسات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية والمطلب الثالث عن تأثير ثقافة جماعية العمل علي أداء العاملين بالمؤسسة والمطلب الرابع عن تأثير الثقافة التنظيمية علي الاتصال التنظيمي والانتماء والولاء والإبداع والابتكار والرقابة.

المطلب الأول

ماهية الأداء الوظيفي

الفرع الأول

مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

عرف البعض الأداء بأنه درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الشخص متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل أو لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلي درجة إتمام وتحقيق المكون لوظيفة الشخص. وعرفه البعض بأنه مدي إسهام الموظفين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، ومدي تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل علي مقدرة التحسن الذي يطرأ علي طرقهم أو أساليبهم في أداء العمل^(١).

(١) - قريريس نور الهدى، لرجام ابتسام، مرجع سابق، ص ٣٣.

وعرفه البعض بأنه درجة تحقيق الموظف للمهام الموكلة إليه ومحاولة تحقيق أهدافه، حيث يبذل الشخص جهداً في إنجاز ما كلف به لكي يتميز بالنوعية والجودة^(١).

ثانياً: مفهوم كفاءة الإدارة

الكفاءة في الإدارة تعني بها قدرة المنظمة أو المؤسسة علي تحقيق أهدافها بأقل قدر من الجهد والموارد.

وتشمل الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق التفوق التنظيمي والأداء العالي.

إن تحقيق الكفاءة في الإدارة يستلزم التنظيم الفعال، التخطيط الجيد، ورصد الأداء، وتقييمه بناءً علي مؤشرات قياسية.

ثالثاً: مفهوم أداء المؤسسة

أداء المنظمة أو المؤسسة يعبر عن قدرتها علي تحقيق أهدافها بنجاح وفقاً لمقاييس الأداء المحددة.

يقيم أداء المؤسسة أو المنظمة بناءً علي نتائجها وتحقيقها لأهدافها المحددة. ويشمل الأداء عدة نواحٍ مثل: تحقيق الربحية، الكفاءة في استخدام الموارد، تحسين جودة الخدمات والمنتجات، النمو المستدام، وتحقيق التفوق علي المنافسين^(٢).

(١) - قريريس نور الهدي، لرجام ابتسام، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) - أ/ بسنت طارق أحمد مرزوق، الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية : مقارنة أداء النظم والتحويلات الإدارية في العصر الرقمي في المؤسسات، جامعة أسيوط، كلية التجارة، المجلة العلمية، العدد الواحد والثمانون، يونيو، ٢٠٢٤، ص ١٥٩.

رابعاً: كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية

تعتبر كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية عن إمكانياتها وقدرتها في تحقيق زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وحسن استخدام الموارد المتاحة من قوي بشرية والثقافة التنظيمية لها وخدمات ومال، عبر استعمال الأنماط والوسائل العلمية الحديثة والأساليب التي توفرها تكنولوجيا المعلومات من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسات الاقتصادية من الوصول لأهدافها المرجوة^(١).

ومن وجهة نظر الإدارة تعرف الكفاءة في الأداء

بأنها النظام القادر علي تقليل تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمطلوبة دون التضحية بمخرجات النظام^(٢)، وهو ما يتحقق في الثقافة التنظيمية

(١) - د/ رنا محمد البطرني، د/ ياسمين محمود محمد الجزار، أثر التحول الرقمي علي كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة مصري دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد الكندي العالي لتكنولوجي الهندسة والإدارة، ٢٠٢٣، ص ٤٥٢: ص ٤٥٣، نقلاً عن خرخاش صباح، تقييم كفاءة أداء مؤسسات الخدمات الصحية في الجزائر - دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية، سليمان عميرات بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، الجزائر، ص ١٦.

(٢) بدوي، انتصار عبدالله أحمد، تأثير تطبيق آليات الحوكمة علي الأداء التشغيلي للشركات - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، ص ٧٥.

للمؤسسة الاقتصادية حيث تؤدي إلى تقليل تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة دون التضحية بمخرجات النظام.

خامساً: مفهوم الأداء المستدام للمؤسسة

تجسيد لسياسة المنشأة علي أرض الواقع عبر مختلف الوظائف الإدارية تخطيط توجيه قيادة رقابة وتقييم يمس كلاً من البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي.

فتحقيق الأداء المستدام وكفاءته في المؤسسات الاقتصادية يقع علي عاتقها كونها لا تقتصر علي تحقيق مصالحها فقط، وإنما تمتد لأي فرد أو مجموعة لها مصلحة في عمل المؤسسة الاقتصادية كالعملاء والعاملين فيها بصورة عامة، ومن هنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الأداء المستدام وتحسين كفاءته تلبية لاحتياجات الجمهور في تلقي الخدمة بكفاءة أداء عالية والسرعة المطلوبة وإتاحته لهم بالوسيلة التي تتفق مع التقدم الحاصل في العصر الراهن من مفاهيم الثقافة التنظيمية للعمال وتقدم في تكنولوجيا المعلومات وبما يتفق وأبعاد الأداء المستدام والتي تتمثل في البعد البيئي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي.

الفرع الثاني

عناصر الأداء

تتمثل عناصر الأداء فيما يلي:

١ - العامل: بما لديه من مهارة ومعرفة وقيم ومعتقدات واتجاهات والدوافع الخاصة بالعمل.

٢ - الوظيفة: من ناحية تحدياتها ومتطلباتها.

٣ - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تشمل مناخ العمل ووفرة

الموارد والأنظمة والإشراف والبناء التنظيمي ^(١)

(١) المرجع السابق، ص ٣٣.

الفرع الثالث أبعاد الأداء الوظيفي

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي وهي :

- ١ - كمية الأداء: تعبر كمية الأداء عن مقدار الطاقة العقلية أو الجسمانية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس كميته أو سرعته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- ٢ - نوعية الأداء: في بعض الأنواع من الأنشطة قد لا تهتم كثيراً كمية الأداء أو سرعته بقدر ما يهم جودة الجهد المبذول ونوعيته، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء ودرجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من العيوب.
- ٣ - أسلوب الأداء: يقصد به الأسلوب الذي يؤدي به العمل، فعلي أساس نمط الأداء يمكن تحديد الترتيب الذي يمارسه العامل لأداء أنشطة أو حركات معينة، أو مزيج من هذه الأنشطة أو الحركات إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الأسلوب الذي يتم به الوصول إلى حل أو قرار لمعضلة معينة، والطريقة التي تتبع في إجراء دراسة أو بحث^(١).

(١) - زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر ٣، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٦ / ٢٠١٧، ص ٣٥.

الفرع الرابع

العوامل المؤثرة علي الأداء الوظيفي

- ١ - الممارسات والسياسات التنظيمية
 - أ- عدم كفاءة التعيين في الوظائف
 - ب- عدم كفاءة الإدارة
 - ت- عدم وضوح العلاقات الوظيفية.
 - ث- ضعف حاجات واهتمامات الموظفين.
 - ج- انخفاض كفاءة نظم الاتصال بين أعضاء المؤسسة.
 - ح- التساهل الشديد في تحديد معايير الأداء وتنفيذ السياسات.
 - خ- عدم كفاءة تدريب الأعضاء علي أداء الوظائف.
- ٢ - المشكلات الشخصية
 - أ- المشكلات المالية والزوجية.
 - ب- اضطرابات معنوية مثل الخوف والتردد والإحباط والقلق.
 - ت- الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات العائلية.
 - ث- القيود الطبيعية مثل الحالة الصحية وعدم المقدرة وغيرها.
 - ج- ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات الأسرية الأخرى.
 - ح- عدم النضج وقصور التفكير وانخفاض المجهود.
- ٣ - العوامل المرتبطة بالوظيفة
 - أ- عدم وضوح متطلبات العمل.
 - ب- التغيير المستمر في المهام الوظيفية.
 - ت- الوظيفة لا تتيح التطور الوظيفي وفرص التقدم.
 - ث- الصراع بين الموظفين والإدارة.

- ج - عدم أمان ظروف العمل.
- ح - قصور المهارات الفنية وعدم القدرة علي أداء العمل.
- ٤ - العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئي).
- أ - القيود التشريعية.
- ب - توفير شروط عمل مناسبة وكافية للعاملين.
- ت - الصراع بين المعايير الأخلاقية وبين متطلبات الوظيفة
- ث - الصراع بين النقابات العمالية والإدارة .^(١)

(١) مختار عمومن، محمد رضا بن راس، أثر الثقافة علي الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية -المديرية الجهوية-ورقلة)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص٨:ص٩.

الفرع الرابع

علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

الثقافة التنظيمية تعني المعتقدات والقيم والأعراف والتقاليد والعادات التي تكونت في المؤسسة الاقتصادية وعرف بها عاملوها، وانتقلت إلي جميع العاملين المنضمين حديثاً للمؤسسة وظهرت في سلوكياتهم، ونجد أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتطور وتتجدد من خلال عناصر كثيرة داخلية وخارجية، وكل مؤسسة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب العناصر المؤثرة عليها وطبيعة أنشطتها، وبالتالي تنعكس هذه الثقافة علي أداء موظفيها الذي يعبر عن حصيلة الجهد المبذول من قبل عامل معين والنتائج في ثلاثة عناصر وهي: الدافعية ومستوي إدراكه وقدراته، كما أنه مدي مشاركة العامل في إنجاز الأنشطة والواجبات الموكلة إليه بصورة فعالة.

فالعلاقة بينهم وثيقة وكل ناحية مرتبطة بالأخرى، والتغير في أحدهما يؤثر على الجانب الآخر سواء بالسلب أو الإيجاب فالمؤسسة لا تسير إلا بالعاملين بها وثقافة المؤسسة تؤثر في أداء العاملين بها^(١).

فالأداء يؤثر ويتأثر بثقافة المؤسسة سلباً وإيجاباً ولا يستطيع أن يعمل كل منهما في معزل عن الآخر، ولا شك أن هذه العلاقة هي نتاج متوقع لفهم متغيرات الثقافة التنظيمية وأثرها علي أداء العاملين بالمؤسسة، وللثقافة التنظيمية أثر علي فاعلية الأداء

(١) - قويدر عقيل حسيبة، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء"، جامعة الجيلاني بونعامة بخميسمليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٨/٢٠١٩، ص ١٨: ص ١٩.

وتحقيقه لأهداف المؤسسة وحيث إن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق دون تدخلات إنسانية فإن الثقافة التنظيمية تشكل مكوناً مهماً لرفع الأداء بالمؤسسة، ففهمها يستدعي فهم الإنسان العامل في المؤسسة، وكذلك التوصل إلي فهم الجماعة والذي يؤدي بدوره إلي فهم أكثر تعقيداً، وهو فهم النظام بكل عناصره ومكوناته.

المطلب الثاني

تأثير الثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية

تأثير ثقافة المؤسسة على الممارسات الإدارية بها:

تعمل ثقافة المؤسسة على تحقيق الانسجام بين العاملين في المؤسسة لهذا الغرض سنحاول مناقشة تأثيرها على بعض الممارسات الإدارية مثل الاختيار والتعيين، والتدريب، ونظام الجزاء، والقيادة، وغيرها.

أولاً: تأثير ثقافة المؤسسة على عمليتي الاختيار والتعيين

إن من أهم وظائف الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية والتي تستند على ثقافة المؤسسة نجد عمليتي اختيار العاملين وتعيينهم، لأن هاتين العمليتين تتعلقان بإدخال أفراد غرباء ذوي ثقافات فردية تختلف عن ثقافة المؤسسة، وبالتالي وجب على إدارة الموارد البشرية اختيار وتعيين المرشحين الذين يملكون القيم والمعارف والقدرات التي يري مسئولو المؤسسة ضرورة تواجدها فيهم لضمان نجاح المؤسسة والرفع من كفاءتها وفعاليتها وعلى الرغم من أن المنهجية العلمية في إدارة الأفراد توصي بوجوب اختيارهم حسب التوصيف الوظيفي للعمل، إلا أن عملية الاختيار تؤدي من الناحية العملية إلى اختيار الأفراد الذين لديهم ثقافة تتفق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ثانياً: تأثير ثقافة المؤسسة على عملية التدريب

يعد الاستثمار في العملية التدريبية من أهم العوامل التي تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها، هذه العملية يجب أن تحترم قيم المؤسسة وأساليبها وطرقها في أداء الأنشطة، لذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في البرامج التدريبية النواحي الثقافية للمؤسسة، ومن أهم جوانب هذه الثقافة نجد العرف والعادة اللذين تتبعهما المؤسسة فيما يتعلق بالتدريب، فالمؤسسات التي تؤمن وتشجع وتحفز التدريب ستكون الأعمال التدريبية مستمرة أكثر من المؤسسات التي تؤمن ثقافتها بالتدريب.

بالإضافة إلى ضرورة غني البرامج التدريبية التي تضعها المنظمة سواء داخلها أو خارجها بعناصر ثقافية من شأنها أن تدعم رضا الموظفين ودافعتهم، وتقلل من صراعات العمل، وتحفزهم وتشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد الذي يقصد إلى تحقيق الغاية نفسها.

ثالثاً: تأثير ثقافة المؤسسة على نظم الجزاء

نظم الجزاء تعني: الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك العقوبات التي تلحق العاملين نتيجة إقدامهم على القيام بعمل ما حيث إن عمليتي تقييم العاملين، وإثابتهم وعقابهم في المؤسسات تدفع بالأساس إلى دعم وإجزال العطاءات للسلوكيات التي تحقق مقصد المؤسسة وتتماشي وأساليبها في أداء الأنشطة وقيمها وعقاب من يخرج بسلوكياته عن أهداف وقيم وتقاليد المؤسسة.

رابعاً: تأثير ثقافة المؤسسة على النمط القيادي فيها

تشكل القيم والتقاليد والسلوكيات والاتجاهات التي ينشؤها العاملون في المؤسسة ثقافتها التي يتبناها هؤلاء العاملون ويجعلونها أساساً لانفعالاتهم ولتصرفاتهم قادة ومنقادين، ولأن القيادة هي عملية تأثير الأفراد على المجموعة لتحقيق مقاصد محددة للمجموعة أو المؤسسة، فإن النمط القيادي الذي تصطبغ به عملية القيادة في أي مؤسسة ما هو إلا انعكاس لثقافة التعامل السائدة فيها بين الإدارة والعاملين^(١).

فدور المديرين والقادة والرؤساء في تشكيل ونقل الثقافة التنظيمية لا يمكن أن يتجاهل، فهناك رؤساء ومديرون وقيادة تشجع على قيم معينة وتمثل الثقافة وتلعب دوراً مؤثراً في توجيه سلوك العاملين^(٢).

(١) علوي حافظ سلام الهدهد، قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على

مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان -، جامعة الأسكندرية، الأسكندرية، ٢٠٢٣. ص ٨٥٨.

(٢) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

وكثير من النظريات أولت اهتماماً بالثقافة التنظيمية والخلفية الثقافية للقيادة وتأثيراتها المختلفة في السلوك التنظيمي وخاصة في القيادة التنظيمية ونجد نظرية أوشي تنطوي علي مجموعة من القيم : كالتوظيف طويل الأمد والعلاقات الإنسانية الوثيقة والثقة المتبادلة، حيث تعتبر هذه النظرية أن الأطر السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرار بالإجماع والمشاركة، حيث يسهم عدد كبير من العاملين في صياغة القرارات المهمة، وتعد عملية المشاركة من أهم الطرق التي تمكن من انتشار المعلومات علي نطاق واسع وعلي ترسيخ قيم وأخلاق التنظيم^(١).

تأثير الثقافة التنظيمية علي قيم وأخلاق العاملين بها:

ثقافة تنظيمية قائمة علي الأخلاقيات والقيم تشجع علي سلوك أخلاقي ومهني لدي العاملين، هذا يخفض من الممارسات والاختلالات غير الأخلاقية، ويعزز من الأداء الجيد والمتفق مع قيم وأخلاقيات المؤسسة^(٢).

تأثير الثقافة التنظيمية علي التحفيز والتفاعل الاجتماعي لدي العاملين بها:

الثقافة التنظيمية يمكن أن تسهم وتؤثر في كيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض وكيفية تشجيعهم وتحفيزهم، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع وتحفز علي التفاعل الاجتماعي الإيجابي وتوفير بيئة عمل ملائمة، فإنها تزيد من رضا العاملين وأدائهم^(٣).

تأثير الثقافة التنظيمية علي الاستقرار والتغيير:

ثقافة التنظيم يمكن أن تؤثر في قدرة المؤسسة علي إدارة التكيف مع التحديات التي تواجه المؤسسة والتغيير وفقاً لمتطلباتها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة ومستعدة للتغيير يمكن أن تمكن المؤسسة من التحول بكفاءة وفعالية ومواجهة التحديات القائمة والجديدة^(٤).

(١) - زايدي سنية ، كشرود فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسة الاقتصادية، شركة Apple نموذجاً ، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد ٢، العدد ١، مارس ٢٠٢٠، الجزائر، ص ٤٢: ص ٤٤.

(٢) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

(٣) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

(٤) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

تأثير الثقافة التنظيمية نحو التوجه نحو الجودة:

ثقافة التنظيم يمكن أن تسهم بدور فعال في تحقيق مستويات عالية من الجودة في الأنشطة والخدمات المقدمة، وتشجع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة علي التميز والالتزام بتحسين الجودة^(١).

تأثير الثقافة التنظيمية علي التطوير المهني والتقدم

ثقافة تشجع وتحفز علي التعلم والتدريب وتطوير المهارات تمكن العاملين من تطوير أنفسهم والتقدم في مسارهم الوظيفي والمهني . هذا يمكن أن يزيد ويرفع من رغبتهم في تحسين وتطوير أدائهم^(٢).

تأثير الثقافة التنظيمية علي التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة علي التوجهات نحو التوازن بين الحياة الشخصية والعمل . ثقافة تشجع وتحفز علي هذا التوازن يمكن أن تزيد من رضا العاملين والتفرغ لأداء أفضل في العمل^(٣).

تأثير الثقافة التنظيمية علي الرضا العام للعاملين:

ثقافة المؤسسة يمكن أن تشارك في رفع مستوى الرضا العام للعاملين، فالعاملون الذين يشعرون بأنهم جزء من ثقافة إيجابية وداعمة غالباً ما يشعرون بمستوي أعلي من الرضا والسعادة^(٤).

(١) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

(٢) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

(٣) علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

(٤) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

المطلب الثالث

تأثير ثقافة جماعية العمل علي أداء العاملين بالمؤسسة

الفرع الأول

الجماعات الوظيفية وفرق العمل واللجان

وجماعات الضغط والجماعات غير الرسمية

أولاً: الجماعات الوظيفية

وهي الجماعات التي تنشأ بقرار رسمي من إدارة المؤسسة في إطار البناء التنظيمي للمؤسسة للقيام بأنشطة محددة.

ثانياً: فرق العمل: وهي مجموعات من العاملين التي يتم تكوينها من أجل انجاز مهمات محددة، وعند تحقيق هذه المهمات تنتهي هذه الفرق، وغالباً ما يتكون فريق العمل من أشخاص يتمون لإدارات وأقسام مختلفة.

ثالثاً: اللجان: وهي فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها غالباً لدراسة حالات أو حالة معينة، علاوة علي العمل الرسمي لكل عضو من أعضائها، مثل لجان التوظيف ولجان التحقيق وغيرها.

رابعاً: جماعات الضغط: تنشأ هذه الجماعات من أجل تحسين ظروف العمل وتطوير وتحسين أوضاع العاملين وتحسين المرتبات، ومن أهم هذه الجماعات النقابات العمالية.

خامساً: الجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي تنشأ بين العاملين بالمؤسسة بطريقة تلقائية وخارج النظام الرسمي، وغالباً ما تنشأ هذه الجماعات بين العاملين الذين تربطهم مصالح مشتركة، وتدفعهم هذه المصالح المشتركة إلي الدفاع عنها والمطالبة بها، وتتكون الجماعة غير الرسمية من قيادة وأفراد مكونين لها، وتغير الجماعة غير الرسمية قائدها بحسب الظروف والمواقف التي تواجهها.

وتستعين الإدارة الناجحة بالتنظيم غير الرسمي للمؤسسة في تحقيق أهدافها فكثير من معتقدات وقيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بصورة أو بأخرى علي كفاءة المؤسسة وذلك كما يأتي:

١ - التنظيم غير الرسمي قد يشارك في تحقيق مقاصد المؤسسة إذا ما حدث توافق وانسجام بينه وبين التنظيم الرسمي.

٢ - يساعد التنظيم غير الرسمي في عملية إنجاز الأنشطة والأعمال داخل بيئة العمل إلي جوار التنظيم الرسمي، الذي قد يعجز عن تحقيق الأعمال المطلوبة منه بالصورة المرغوبة^(١).

٣ - يتيح التنظيم غير الرسمي قناة اتصال ثانية تمكن الإدارة من الحصول علي بيانات ومعلومات دقيقة وبصورة سريعة تفيد المؤسسة في تحقيق مقاصدها، فالاتصالات غير الرسمية تمنح للقيادة فرصة التعرف علي اتجاهات المرؤوسين ومشاعرهم، كما أنها طريقة يمكن استعمالها في توصيل المعلومات التي قد لا يتقبلها المرؤوسين عن طريق الاتصال الرسمي.

٤ - يتيح التنظيم غير الرسمي من إشباع بعض المتطلبات الاجتماعية التي قد لا يشبعها التنظيم الرسمي.

٥ - تشارك التنظيمات غير الرسمية بجوار التنظيمات الرسمية في توسيع دائرة الإشراف، وبالتالي فإن الإدارة سوف تخصص وقتاً أقل في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها.

(١) - زهرة مصطفى، مرجع سابق، ص ٨٥: ص ٨٧.

الفرع الثاني

أثر جماعية العمل علي بيئة العمل والعاملين بالمؤسسة الاقتصادية

- ١ - تحقق جماعية العمل مبدأ التعاون بين الموظفين في بيئة العمل، وهذا ما يؤدي لتعزيز الصلات والروح الودية والتفاهم الوثيق والمثمر والثقة المتبادلة بين الموظفين، ويرفع من أدائهم في العمل بكفاءة عالية.
- ٢ - يساعد العمل الجماعي علي التخفيف من حدة بيروقراطية الأساليب والطرق التنظيمية المتبعة في تسيير شئون الموظفين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم حازمًا بصورة لا تراعي إنسانية الموظفين وظروفهم، فسيكون عاملاً سلبياً مؤثراً علي معنوياتهم، وبالتالي علي مستوي أدائهم للعمل.
- ٣ - يعمل العمل الجماعي علي رفع حيوية العمل وخفض الروتين، هذا الأخير الذي عادة ما يخلق الشعور بالملل والسأم لدي الموظفين ويؤدي إلي تراجع أدائهم.
- ٤ - تعمل جماعية العمل في الكثير من الأحيان إلي بث روح التنافس بين الموظفين مما يدفعهم لتحسين وتطوير أدائهم، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق الإنجاز المبدع والتميز في العمل.
- ٥ - جماعية العمل تقي الموظفين من الإحساس بالوحدة الذي يتسبب لهم في السأم والملل وبعض الاضطرابات النفسية، لكن روح العمل الجماعي تزيد من معنوياتهم مما يثير فيهم الدوافع للإنتاج والعمل.
- ٦ - تبعث جماعية العمل لدي الموظفين الشعور بالانتماء للجماعة والمؤسسة العاملين فيها من خلال ما تخلقه بينهم من ألفة وأمانة وصدق وتعاون ومحبة، وهذا ما يؤدي إلي إشباع المتطلبات الاجتماعية لديهم، فيتولد في الموظفين استقرار اجتماعي

ونفسي، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً علي استقرارهم الوظيفي، ويزيد من أدائهم في العمل^(١).

٧- العمل الجماعي يتيح الفرصة للتعبير بين مختلف الموظفين ويفتح باب الحوار بينهم، كما يفتح لهم المجال لتبادل المهارات والأفكار والخبرات، فيتيح هذا فرصة للكثير من الموظفين للتعلم واكتساب مهارات وخبرات لم تكن لديهم من قبل، وهذا ما يرفع أدائهم للعمل.

٨- تساعد جماعية العمل من تحقيق المعنوية المرتفعة للموظفين من خلال توفير الجو المناسب للإنتاج والعمل.

(١) - زهرة مصطفى، مرجع سابق، ص ٨٥: ص ٨٧.

المطلب الرابع

تأثير الثقافة التنظيمية علي الاتصال التنظيمي

والانتماء والولاء والإبداع والابتكار والرقابة

الفرع الأول

تأثير الثقافة التنظيمية علي الاتصال التنظيمي

إن الاتصالات الداخلية مهمة للمؤسسة الاقتصادية وبموجبها تتحسن وتتطور العلاقات وتؤدي إلي تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي الفعال

- ١ - السرعة: وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب.
- ٢ - الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية من إمكانية حصول أطراف الاتصال علي معلومات مرتدة، أما الوسائل المكتوبة فهي غير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلي أطراف الاتصال.
- ٣ - التسجيل: إذ توجد وسائل اتصال يمكن أن تحفظ في ملفات وسجلات مثل: التقارير والخطابات والمذكرات، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها للمتابعة، أما الوسائل الشفهية فيصعب الاحتفاظ الرسمي بها.
- ٤ - الكثافة: توجد وسائل اتصال قادرة علي الاحتفاظ بمعلومات كثيفة مثل التقارير والخطابات، الأمر الذي يمكن من أن تستعملها في عرض الخطط والوقائع المعقدة أو نتائج الرقابة والمتابعة.
- ٥ - الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً فتستعمل وسائل اتصال تتلائم معه، فإعلام موظف بالنقل أو الترقية يتم من خلال خطاب رسمي ويعد وسيلة ملائمة، والاتصالات الداخلية بين زملاء الوظيفة قد يحتاج إلي وسائل أقل رسمية مثل: الهاتف والمذكرات الداخلية^(١).

(١) - زهرة مصطفى، مرجع سابق، ص ٨٥: ص ٨٧.

٦ - التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشتمل التكلفة علي أجور العاملين المشتركين في الاتصال، الأدوات الكتابية المستعملة والطباعة والبريد والهاتف.

ثانياً: أنواع الاتصال

١- الاتصال الرسمي:

وهو ذلك الاتصال الذي يتم وفقاً لخطوط السلطة والمسئولية وفي إطار العلاقات المحددة في البناء التنظيمي، ويستلزم في الاتصال الرسمي أن تكون قنواته واضحة ومعلومة لجميع أعضاء المؤسسة حتي يكون ذا فعالية في نقل المعلومات.

٢- الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم داخل التنظيمات غير الرسمية بالمؤسسة الاقتصادية من خلال قنوات خاصة بها، وهو يتخذ شكلاً سريعاً أو علنياً وفق الظروف المحيطة به، والذي يدعو إلي تعاظم الاتصال غير الرسمي هو ذلك القصور في الاتصال الرسمي فيما يتضمن توصيل المعلومات أو تبادلها، وفي الغالب فإن الموضوعات التي تنتقل عن طريق الاتصالات غير الرسمية قد تتضمن المعلومات العامة والخاصة، الاتجاهات الشخصية، الأكاذيب، الإشاعات، الأسرار، أيّا كان نوعها، ويتكون الاتصال غير الرسمي من شبكة واسعة النطاق قد لا يعرف حدودها.

ثالثاً: العلاقة بين الاتصال التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي

ينتج عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة الاقتصادية والأداء، أداء العنصر البشري نتائج، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال علي أداء الموظفين.

ويمكن أن نستخلص العلاقة بين الاتصال الفعال والأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال النتائج الآتية:

١- تحقيق الانتماء:

يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي الفعال علي أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء للمؤسسة ولفريق العمل بها، وللمهام المسندة إليهم، وهذا يدل علي رغبة الموظفين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة الاقتصادية، هذا السلوك الإيجابي للموظفين ينتج عنه تدني النقص في معدل دوران العمل، وكذلك تدني نسب التغيب.

٢- المشاركة الفعالة:

الاتصال يوفر في نفوس الموظفين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة الاقتصادية، وشعورهم بالمسئولية تجاه مقاصد المؤسسة، وفتح المجال للنقاش والحوار الذي يسير موضوعه تجاه تحسين وتطوير الأداء، بواسطة تحديد المسئولية وحب الإنجاز، كما تكون هياكل المنظمة وأنظمتها موجهة لتحقيق التوافق بين مقاصد المؤسسة من جهة ومقاصد الموظفين من جهة أخرى.

٣- اكتساب المهارة والمعرفة وتطوير مستوى أداء الموظفين

تقوم المؤسسة بتحسين وتطوير أداء موظفيها من خلال تنميتهم وتدريبهم وإكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء أعمالهم بفاعلية لبلوغ مقاصد المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي الفعال تعديل إيجابي لسلوك العاملين من الناحية الوظيفية والمهنية.

٤- تحقيق الرضا الوظيفي:

تعتمد إدارة الموارد البشرية علي الاتصال الداخلي الفعال لتوجيه سلوك الموظفين بالاتجاه المطلوب فالأعمال التعليمية والتدريبية علي سبيل المثال لا الحصر تحقق الرضا المطلوب للموظفين، وعلي قائد العمل أن يقوم بتبني طرق أكثر ملاءمة علي تحفيز وتشجيع الموظفين وتحقيق رضاهم.

إن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الموظف وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدي الإشباع الذي يستمد من العمل والعوامل المحفزة المحيطة به من سلوك مديره معه ومن أسلوب الاتصال به.

٥- شعور العامل بمعني الوظيفة:

نقصد به أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المنظمة، ويعمل لتحقيق مقاصد مشتركة، فيتغير له معني العمل من معني محدود إلي معني أوسع وأشمل مما يسهم في التميز في العمل وإشباع المتطلبات المعنوية مثل: اكتساب مهارات الاتصال والحوار والتفاهم والتفاعل والتواصل مع الآخرين، وليس فقط لاجتماع المتطلبات المادية^(١).

رابعاً: أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء الموظفين إن عملية الاتصال الداخلي الفعال هي عملية مكثفة ودائمة، ولا تتم بشكل نادر أو دوري أو موسمي، وإنما تتم بصورة دائمة، ففي المؤسسة الناجحة لا يوجد حواجز بين المدير والموظف ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة المدير، لأن مصلحة المؤسسة والعمل واحدة.

وتظهر أهمية الاستراتيجية الاتصالية الناجحة في المؤسسات من خلال عدة نتائج علي الموظف والمؤسسة نوردتها فيما يلي:

١ - أن أوليات المدير الناجح والذي يعمل باستراتيجية ناجحة تضمن في لقاءاته الدورية مع المستويات الإدارية المختلفة لنقل رسالة المؤسسة ونهاياتها ومقاصدها إليهم حتي يثبتوها بصورة صحيحة، ويبث الروح المعنوية في نفوسهم، فالجميع شركاء في المعلومات فالإدارة العليا لا تعمل في الخفاء.

(١) - ابتسام بوحلوقة، مريم هزيل، فعالية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وأثره علي الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -الميلية-، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٧/ ٢٠١٨، ص ١٠٦: ص ١١٠.

٢- ومن الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال حيث يتعامل المدير مع الموظفين مباشرة من خلال التجول بينهم والتكلم معهم وقضاء بعض الوقت معهم مما يتيح التحدث في مختلف مسائل العمل، ويقصد أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية بين المدير والموظفين وتعزيز وتشجيع العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.

٣- ومن مظاهر الاتصال الفعال تعزيز الثقة بين المدير والموظفين في المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد الموظف للتفاعل مع الآخرين، وتعد بذلك سلاحاً فعالاً يكون في صورة شعور متبادل بين المدير والموظفين وتظهر من خلال أدائهم في المؤسسة.

٤- أن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة في المؤسسة لها أهميتها خصوصاً عندما تعتمد على الاتصال الصريح والصادق بين المدير والموظفين، وهي من أهم المقومات التي تعمل على تكوين أداء جيد لدى الموظفين في المؤسسة.

٥- تعزز من كفاءة ومهارة العنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة الاقتصادية.

٦- تحقق الانتماء لعنصر العمل في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف مقاصد المؤسسة وغايتها.

٧- توفر مناخاً تنظيمياً جيداً وتحفز الموظفين على الابتكار والإبداع واكتساب المعرفة والمهارة وروح المبادرة، نتيجة لتدفق البيانات والمعلومات في المؤسسة بشفافية ووجود اتصال دائم^(١).

(١) - ابتسام بوحلوقة، مريم هزيل، مرجع سابق، ص ١٠٦: ص ١١٠.

٨- تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم عبر شبكة اتصالية تتناسب مع البناء التنظيمي للمؤسسة، وكل تلك الأنشطة تحتاج حركة اتصالية مستمرة ومتواصلة وتعلق بنتائج أعمال المؤسسة وبالتالي فثقافة الاتصال الفعال سواء الرسمي أو غير الرسمي يؤدي إلي رفع أداء العاملين بالمؤسسة وزيادة الإنتاج بها.

الفرع الثاني

الثقافة التنظيمية وأثرها علي الانتماء

والولاء التنظيمي والإبداع والابتكار والرقابة

أولاً: الانتماء والولاء التنظيمي

إذا كانت الثقافة التنظيمية تحفز علي الانتماء والولاء والالتزام لدي العاملين، فإنهم يكونون أكثر عرضة للعمل باجتهاد وبجد لصالح المؤسسة، هذا يؤدي إلي رفع الأداء والإنتاجية في العمل^(١).

١- تعريف الانتماء التنظيمي:

يعبر عن استثمار متبادل بين المؤسسة والعامل باستمرار العلاقة التعاقدية، ينتج عنه أن يسلك العامل سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المطلوب منه والمتوقع منه من ناحية المؤسسة، ورغبة العامل في إعطاء جزء من نفسه من أجل المشاركة في نجاح المؤسسة كالأستعداد للقيام بأنشطة تطوعية وبذل مجهود أكبر، وتحمل مسئوليات إضافية^(٢).

(١) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

(٢) - بوعلاق مريم، بوعلاق حليلة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدي الأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر CAB - قالملة -، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥ قالملة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٣ / ٢٠١٤، ص ٣٨.

٢- تعريف الولاء التنظيمي:

يمكن تعريفه علي أنه اعتقاد راسخ وقبول من جانب العامل لمقاصد المؤسسة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها العامل مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المؤسسة، وهو أعمق من الانتماء، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين مقاصد العامل ومقاصد المؤسسة^(١).

٣- الثقافة التنظيمية ودورها في تحفيز الانتماء والولاء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية

- أ- معرفة رؤية المؤسسة الاقتصادية.
- ب- امتلاك حياة مهنية وليس وظيفية.
- ت- الشعور بأنهم عناصر مهمة في المؤسسة الاقتصادية.
- ث- الحصول علي أجور عادلة في إطار واجباتهم الوظيفية.
- ج- تشجيع وتحفيز ثقافة المؤسسة لهم علي العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل بصورة واضحة بما يساعد علي جودة الأداء.
- ح- الحصول علي فرص التدريب والتطوير والنمو المناسبة لهم، وتنمية مهاراتهم بما يؤثر إيجابياً علي رفع أدائهم الوظيفي.
- خ- الاهتمام بتنمية العلاقات الجيدة بين العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.
- د- حصولهم علي التقدير المعنوي والمكافآت المادية عند استدعاء الأمر لذلك ووجود معايير عادلة في توزيعها.

د- التأكيد علي أهمية تنمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، مع الاحتفاظ بعلاقات قوية مع المشرفين والمديرين والرؤساء في العمل، ومواجهة الأسباب التي تؤدي لسوء العلاقات^(١).

ر- أن تشجع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة علي الحفاظ علي توازن بين الحياة والعمل^(٢).

٤- أثر الانتماء والولاء التنظيمي علي أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية أ- الحفاظ علي العاملين

إن الفرد الذي يتمتع بولاء وانتماء تنظيمي عالٍ تجاه مؤسسته لا يفكر في الغالب في تركها، بل يواجه كل الإغراءات والضغطات التي تحاول فصله عن مؤسسته، لذا تعمل الكثير من المؤسسات علي كسب ولاء وانتماء أفرادها خاصة أولئك الذين يتميزون بدرجة عالية من المهارة والكفاءة وذوي التخصصات النادرة، وذلك من خلال تقديم شتي أنواع الحوافز المعنوية والمادية لهم وتوفير بيئة العمل الداخلية والخارجية الملائمة لهم، لأنهم مصدر الأداء المتميز والعالي، ولا شك أن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة تلعب دوراً مهماً في الاحتفاظ بالعاملين فيها من خلال توفير البيئة المناسبة لهم للعمل من خلال القيم والعادات والمعتقدات والأعراف والتقاليد والمبادئ التي تسود فيها وتؤدي إلي حسن العلاقة بين زملاء العمل ورؤسائهم وتنمية مهاراتهم وتوفير لهم التدريب اللازم الذي يسمح بتطوير مهاراتهم وتنميتها وتوفير لهم الظروف الملائمة والمناسبة للعمل وتراعي ظروفهم الاجتماعية والشخصية.

(١) - د/ وجدان أبو القاسم الميلودي، الانتماء الوظيفي وأثره علي أداء العاملين بالمؤسسات الليبية - دراسة ميدانية في جامعة الزواية-، جامعة الزواية، كلية التربية، العجيلات، مجلة اصالة، العدد السادس، ديسمبر، ٢٠٢٢م، ص ٣٩٦.

(٢) - البندري الخالدي، الولاء الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية في المؤسسة، ٢٠٢٢.

بـ شعور العاملين بروح معنوية عالية

الروح المعنوية تعرف بأنها الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة أقرانهم في ألوان نشاطهم ، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى العوامل والمؤثرات الخارجة.

وللانتماء والولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للموظفين بالمؤسسة الاقتصادية، ما يجعلهم يحبون عملهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها، ويحفزهم للعمل بحماس وجد كبير لتحقيق مقاصد المؤسسة، فالروح المعنوية ترتفع بصورة إيجابية عندما يشعر كل فرد في المؤسسة بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يشارك في تحقيق أهداف المؤسسة.

الإنجاز المبدع: إن العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء والانتماء لمؤسساتهم التي يشتغلون فيها، لديهم حماس أكبر للعمل ويقومون بإنجاز متميز، ويكونون أكثر التزاماً بمقاصد المؤسسة، كما يسعون دائماً للإنجاز المبتكر والمبدع الذي يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم^(١).

وبالتالي فالثقافة التنظيمية تشجع علي الولاء والانتماء الوظيفي وتؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين فيها وبالتالي زيادة الإنتاج.

ثانياً: الإبداع والابتكار

نعني بالإبداع^(٢) الأفكار والسلوكيات الجديدة التي يتبناها الموظفون في المؤسسة الاقتصادية سواء كانت خدمة أو إنتاجية فالإبداع هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والأصالة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تطويرها وتنميتها حسب إمكانيات

(١) - زهرة مصطفى، مرجع سابق، ص ٩٢: ص ٩٣.

(٢) - د/ محمد علي محمود زلط، مرجع سابق، ٥٥٧.

وقدرات الأفراد والجماعات والمؤسسات ونعني بالابتكار وفقاً لأحدث التعريفات هو عملية مستمرة ودائمة، ومبنية علي فهم الماضي واستقراء المستقبل، ويساعدنا علي التكيف مع التطور والتغيير والازدهار والتقدم، والبقاء، والنمو، وبذلك يعد الإبداع والابتكار ضرورياً لأن عالماً في حالة تغير مستمر^(١).

فالإبداع والابتكار يحقق للمؤسسة الاقتصادية ميزة التنافسية المستدامة والمستمرة التي تحقق الثروة، ويمكن أن تظهر تلك الابتكارات والإبداعات في شكل خدمات أو منتجات جديدة ذات قيمة مضافة، أو طرق عملية وإدارية أو تكنولوجيا وتقنية حديثة.

وإذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع وتحفز علي الإبداع والابتكار تمكن العاملين من تقديم حلول وأفكار جيدة مبتكرة للتحديات التي تواجه العمل، وهذا يمكن أن يؤدي إلي تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات، ورفع أداء الموظفين^(٢).

فالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية يمكن أن تحقق أبعاد الإبداع والابتكار وهي الطلاقة والأصالة والمرونة والإحساس بالمشكلات.

١ - الطلاقة: يمكن للثقافة التنظيمية للمؤسسة أن تحفز وتشجع الطلاقة لدي العاملين بالمؤسسة بمعنى مساعدة العاملين علي توليد الأفكار العديدة من الأفكار الإبداعية الجديدة في مدة زمنية قصيرة، وتعمل الطلاقة علي إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات من خلال تحفيز وتعزيز التفكير خارج الصندوق والابتكار، وبالتالي يساعد ذلك علي إنجاز الأنشطة بصورة أكثر فعالية.

(١) د/ وفاء ناصر المبيرك، ورقة عمل بعنوان مستقبل ريادة الأعمال في العصر الرقمي، جامعة

مدينة السادات، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث

عشر، العدد الثالث، مارس، ٢٠٢٢، ص ١٣١١، ص ١٣١٣ -

(٢) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

٢- الأصالة: يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العاملين علي ابتكار أفكار إبداعية فريدة وجديدة لم يسبق التفكير فيها من قبل، فالأصالة تعني الانفراد بالتفكير والتجديد، والفرد المبدع هو الفرد الذي يتمتع بأصالة في التفكير يبتعد عن الأشياء الشائعة والمألوفة ولا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يعتمد علي الحلول التقليدية.

٣- المرونة: تعني مقدرة الشخص علي التكيف مع التحديات التي تواجه المؤسسة وتغيير اتجاه مسار التفكير بصورة إبداعية لمعالجة التحدي من وضع إلي وضع آخر، وقدرة العامل علي التكيف مع المواقف والتطورات الجديدة، وكذلك قدرة العامل علي تغيير وجهات النظر نحو معالجة المعضلة التي يواجهها، وتعلمه من الأخطاء السابقة، وتحسين أدائه.

٤- الإحساس بالمشكلات: نعني بها قدرة الفرد علي إدراك وجود المشكلة والتعمق في طبيعتها وفهمها وآثارها وأبعادها، أي التعرف عليها من جميع النواحي، وكلما أبدع العامل في الاستقصاء والبحث واكتشاف وتحديد المشكلة بدقة كلما كان هناك فرصة للتوصل إلي الأفكار الجديدة، والحلول الإبداعية للمشكلة التي يواجهها^(١).

وبالتالي فالثقافة التنظيمية تشجع علي الإبداع والابتكار وتؤدي في النهاية إلي رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة وزيادة الإنتاجية بها.

(١) - مازن رشيد يوسف الخزرجي، القائد الريادي ودوره في تعزيز الابداع في العمل -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية- المديرية العامة للتعليم المهني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة الكوفة، كلية الآداب، العراق، ٢٠٢٤.

ثالثاً: الرقابة وأثرها علي الأداء الوظيفي

١- تعريف الرقابة

هي الرقابة الذاتية التي تقوم بها الإدارة بنفسها لمراقبة أنشطتها والتحقق من مدي مطابقتها للتشريعات القانونية ومناسبتها للظروف المحيطة^(١).

من هذا التعريف نبين أن الرقابة لا تقتصر علي مراقبة أنشطة المؤسسة وإنما تمتد لمراقبة مطابقتها للقوانين السارية في الدولة وملاءمتها للظروف السائدة.

كما يعرفها هنري فايول بأنها تقوم علي التحقق مما إذا كان كل شئ يمشي وفقاً للخطة الموضوعة والقواعد والتعليمات المقررة أما موضوعها فهو معرفة نواحي الخطأ أو الضعف من أجل تقويتها ومنع تكرارها^(٢).

٢- خطوات الرقابة:

أ- وضع المعايير الرقابية:

تعد الخطوة الأولى في الرقابة حيث تشمل علي تحديد المعايير التي سيتم وفقاً لها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، وقد يتم التعبير عن المعايير الموضوعة في صورة وحدات كمية مثل ساعات العمل - حجم المبيعات، وقد يأخذ المعيار المواصفات النوعية مثل الروح المعنوية، مستوي الرضا، ويجب أن تتصف المعايير بالعموم والشمول أي تغطي جميع مجالات الأعمال ومختلف المستويات الإدارية، وهذه المرحلة تحدد مسبقاً في مرحلة التخطيط حيث يتم الحصول عليها كمعطيات أولية.

(١) - إسمهان محلق، فريدة روابحة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل -، جامعة الصديق بن يحيى - جيجل -، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٧/ ٢٠١٨، ص ٩.

(٢) - عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، ومحمد مترك مسعود القطاني، علم النفس التنظيمي، الإمارات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧، ص ٨٠.

بـ قياس الأداء الفعلي:

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناءه أو بعده وتعد ممارسة قياس الأداء الفعلي من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلاً، ويوجد أربعة مستويات للقياس من الأسفل إلى الأعلى حيث إن قياس العاملين هو الذي يحدد القياس علي مستوي الأقسام، والذي يحدد بدوره الأداء علي مستوي الإدارات، ثم الأداء علي مستوي المؤسسة ومن أشهر مقاييس الأداء علي مستوي العاملين ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة حيث يقوم بإعداده المديرون عن رؤوسهم أما علي مستوي الأقسام فيتم قياس الأداء بطريقة تتلائم مع طبيعة الهدف، أما علي مستوي المؤسسة فيكون القياس مرتبط بمقاصدها من خلال تحقيق استراتيجيات السوق وكفاءة استخدام رأس المال.

تـ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

تضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وذلك لتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية ويجب مراعاة توقيت عملية المقارنة، علاوة علي النقاط التي يجب أن تتم المقارنة عندها علي نحو لا يعيق التنفيذ الفعلي ويجعل عملية الرقابة اقتصادية، وأيضاً مراعاة أن تكون معظم المعايير موضوعية وقابلة للقياس الكمي وأن لا تلجأ للمعايير الشخصية.

ثـ تصحيح الأخطاء أو الانحرافات التي تم تبينها:

وهذه المرحلة تعقب اكتشاف الانحرافات والأخطاء ودراستها وتحليلها للتعرف علي العوامل والأسباب التي أدت إليها ثم تصحيح هذه الأخطاء والانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء العمل، وهي تصحيح ومعالجة للانحرافات والأخطاء التي وقعت وقد يتمثل هذا التصحيح في توضيح الواجبات أو تنظيم برامج تدريبية أو إعادة

توزيع المهام، أو عن طريق الاختيار الأفضل للمرؤوسين، أو توجيه الموظفين وشرح العمل لهم^(١).

ج- أثر الرقابة علي الأداء الوظيفي

أ- الرقابة علي الأداء لها أهمية كبيرة وذلك أنها تتيح التعرف علي مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل أعمال المؤسسة.

ب- كفاءة الأداء في المؤسسات الاقتصادية تتطلب تقييماً ورقابة مستمرة للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهم الرؤساء في وقت مبكر العوامل الرئيسة التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستعملها بفاعلية لتحقيق المقاصد المرجوة.

ت- تؤثر الرقابة وأساليبها علي كفاءة الأداء المرجوة في المؤسسة الاقتصادية حيث أن الرقابة علي الأداء تؤدي إلي تصحيح الأخطاء والانحرافات وتعمل علي التأكد من تحقيق الخطط الموضوعة مسبقاً، قد يستلزم الأمر لتصحيح الأخطاء والانحرافات إجراء تغييرات في وظائف الإدارة مثل: تعديل طرق التوجيه ووضع مقاصد جديدة للمؤسسة أو أهمية القيام بإجراءات تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والأخذ بطرق التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء لأن النظام الفعال للرقابة يتطلب تصميمًا ملائمًا يأخذ في الحسبان ظروف البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية.

ث- الرقابة علي الأداء تشارك بصورة فعالة في ترشيد اتخاذ القرارات لأنها تمد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة حول مدي مناسبة السياسات والبرامج لتحقيق المقاصد المرجوة والموضوعة مسبقاً.

ج- تكشف عن مدي ملائمة القرارات والسياسات لظروف العمل ومستويات الموظفين، وما إذا كانت هذه السياسات والقرارات تحتاج إلي تغيير أو تعديل، وفقاً للظروف التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية.

(١) - إسمهان محلق، فريدة روابحة، مرجع سابق، ص ٦٠: ص ٦١.

ح- تقييم الأداء أحد طرق الإدارة الحديثة التي تعتبر جزءاً من السياسة الإدارية التي تهدف إلى الفهم المنطقي لكيفية توجيه العمال نحو تسخير جهودهم تجاه تحقيق الأهداف الإدارية، وتشمل هذه السياسة وضع الوصف الرسمي للأنشطة ومسؤولياتها علاوة على تكليف الرئيس المباشر^(١).

خ- الأداء الفردي والجماعي:

ثقافة التنظيم تؤثر في تقييم الأداء الفردي والجماعي، ونقصد بتقييم أداء العاملين هو إسقاط حكم علي مجموع الأعمال التي يمارسها الموظف من خلال نشرة محددة في المؤسسة، هذا الحكم يجب أن يعتمد علي معايير مفسرة وقواعد قائمة بأسلوب يسمح للمقوم بإبداء رأي موضوعي و عام حول مردود ومستقبل الموظف، فهي تحدد المعايير والقيم التي يجب أن يتبعها العاملون وتوجهاتهم نحو تحقيق مقاصد المؤسسة.

ولاشك أن الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم والأعراف والمعتقدات والأخلاق للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ينتج عنها نوع من الرقابة الذاتية للعاملين علي أنفسهم وطريقة أدائهم للعمل بما يتناسب وتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ورفع كفاءة أداء العمل^(٢).

وبالتالي تثبت صحة فرضية الدراسة بأنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية علي تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

(١) تاجوري جليلة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر - أم البواقي -، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٢٠١٤ / ٢٠١٥، ص ٨٠: ص ٨١.

(٢) - علوي حافظ سلام الهدهد، مرجع سابق، ص ٨٥٨.

الخاتمة

تم تقسيم البحث إلى مقدمة تحتوي على أهميته وأهدافه وتسؤولاته وفروضه والمنهج المستخدم وخطة البحث وثلاثة مباحث المبحث الأول عن ماهية الثقافة التنظيمية لعنصر العمل وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب المطلب الأول عن مفهوم الثقافة التنظيمية والمطلب الثاني عن أهمية وخصائص والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية والمطلب الثالث عن أنواع وتصنيفات وأبعاد الثقافة التنظيمية والمطلب الرابع عن نظريات ومصادر ووظائف الثقافة التنظيمية والمبحث الثاني عن ماهية المؤسسة الاقتصادية وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب المطلب الأول عن مفهوم وخصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية المطلب الثاني عن وظائف المؤسسة الاقتصادية والمطلب الثالث عن تصنيف المؤسسات الاقتصادية والمطلب الرابع عن نمو ودورة المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثالث عن أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب

المطلب الأول عن ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية والمطلب الثاني عن تأثير الثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية والمطلب الثالث عن تأثير ثقافة جماعية العمل على أداء العاملين بالمؤسسة والمطلب الرابع عن تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي والانتماء والولاء والإبداع والابتكار والرقابة وأخيراً الخاتمة وتحتوي على أهم النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج

١ - الثقافة التنظيمية تعني المعتقدات والقيم والأعراف والتقاليد والعادات التي تكونت في المؤسسة الاقتصادية وعرف بها عاملوها، وانتقلت إلى جميع العاملين المنضمين حديثاً للمؤسسة وظهرت في سلوكياتهم.

٢ - العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية علاقة وثيقة وكل ناحية مرتبطة بالأخرى، والتغير في أحدهما يؤثر على الجانب الآخر سواء بالسلب أو الإيجاب فالمؤسسة لا تسير إلا بالعاملين بها وثقافة المؤسسة تؤثر في أداء العاملين بها.

٣ - نجد أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتطور وتتجدد من خلال عناصر كثيرة داخلية وخارجية، وكل مؤسسة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب العناصر المؤثرة عليها وطبيعة أنشطتها، وبالتالي تنعكس هذه الثقافة على أداء موظفيها الذي يعبر عن حصيلة الجهد المبذول من قبل عامل معين والنتائج في ثلاثة عناصر وهي: الدافعية ومستوى إدراكه وقدراته، كما أنه مدي مشاركة العامل في إنجاز الأنشطة والواجبات الموكلة إليه بصورة فعالة.

٤ - الأداء يؤثر ويتأثر بثقافة المؤسسة سلباً وإيجاباً ولا يستطيع أن يعمل كل منهما في معزل عن الآخر، ولا شك أن هذه العلاقة هي نتاج متوقع لفهم متغيرات الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة.

٥ - للثقافة التنظيمية أثر علي فاعلية الأداء وتحقيقه لأهداف المؤسسة وحيث إن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق دون مدخلات إنسانية فإن الثقافة التنظيمية تشكل مكوناً مهماً لرفع الأداء بالمؤسسة، ففهمها يستدعي فهم الإنسان العامل في المؤسسة، وكذلك التوصل إلي فهم الجماعة والذي يؤدي بدوره إلي فهم أكثر تعقيداً، وهو فهم النظام بكل عناصره ومكوناته.

٦ - العمل الجماعي يتيح الفرصة للتعبير بين مختلف الموظفين ويفتح باب الحوار بينهم، كما يفتح لهم المجال لتبادل المهارات والأفكار والخبرات، فيتيح هذا

فرصة للكثير من الموظفين للتعليم واكتساب مهارات وخبرات لم تكن لديهم من قبل، وهذا ما يرفع أداءهم للعمل.

٧- إن العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء والانتماء لمؤسساتهم التي يشتغلون فيها، لديهم حماساً أكبر للعمل ويقومون بإنجاز متميز، ويكونون أكثر التزاماً بمقاصد المؤسسة، كما يسعون دائماً للإنجاز المبتكر والمبدع الذي يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم.

٨- الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية تحقق أبعاد الإبداع والابتكار وهي الطلاقة والأصالة والمرونة والإحساس بالمشكلات. التنظيم غير الرسمي قد يشارك في تحقيق مقاصد المؤسسة إذا ما حدث توافق وانسجام بينه وبين التنظيم الرسمي.

٩- يساعد التنظيم غير الرسمي في عملية إنجاز الأنشطة والأعمال داخل بيئة العمل كما يتيح قناة اتصال ثانية ويشبع بعض الاحتياجات الاجتماعية للعاملين، ويوسع دائرة الإشراف إلي جوار التنظيم الرسمي، الذي قد يعجز عن تحقيق الأعمال المطلوبة منه بالصورة المرغوبة.

ثانياً: التوصيات

١- يجب علي إدارة المؤسسة الاقتصادية أن تهتم بالثقافة التنظيمية في المؤسسة ، وذلك من خلال تزويدها بالقيم والمبادئ والمعتقدات والأعراف التي تعود بالفائدة علي الموظفين وعلي المؤسسة.

٢- يجب علي إدارة المؤسسة تصحيح القيم السلبية التي يأتي بها الموظفون من البيئة الخارجية ولا تتفق مع قيم المؤسسة، وذلك من خلال التوعية بسلبياتها علي الموظف والمؤسسة، ولواقضي الأمر إجبارهم علي تركها داخل المؤسسة من خلال العقوبات التأديبية.

٣- يجب علي إدارة المؤسسة وضع تقييم فعال لأداء الموظفين يحفظ لكل موظف حقه في المنح والعلاوات والترقية ويشجعه لبذل المزيد من العطاء والجهد.

٤- متغير الأداء يتأثر بأبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: بعد العمل الجماعي وبعد الاتصال وبعد الانتماء والولاء وبعد الرقابة، ولهذا يجب علي إدارة المؤسسة الاقتصادية أن تهتم بهذه الأبعاد الأربعة إذ اما أرادات التحسين من مستوي الأداء لدي الموظفين بها.

٥- يجب علي إدارة المؤسسة الاهتمام بتشجيع ثقافة العمل الجماعي لأنه يتيح الفرصة للتعبير بين مختلف الموظفين ويفتح باب الحوار بينهم، كما يفتح لهم المجال لتبادل المهارات والأفكار والخبرات، فيتيح هذا فرصة للكثير من الموظفين للتعلم واكتساب مهارات وخبرات لم تكن لديهم من قبل، وهذا ما يرفع أدائهم للعمل.

٦- يجب علي إدارة المؤسسة وضع استراتيجية اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين لديها وبين العاملين بعضهم ببعض تؤدي إلي تحقيق أهداف المؤسسة.

٧- يجب علي إدارة المؤسسة الاقتصادية أن تهتم بأن يكون النظام الرقابي بها شفاف وعادل، وواضح وأن لا يكون هناك تمييز شخصي في تطبيق المعايير الموضوعية الرقابية من قبل المديرين.

٨- يجب علي إدارة المؤسسة الاستعانة بالتنظيم غير الرسمي في عملية إنجاز الأنشطة والأعمال داخل بيئة العمل واستغلال قنوات اتصاله في توجيه العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

٩- يجب علي إدارة المؤسسة أن تشجع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية التي تعمل علي تحقيق أبعاد الإبداع والابتكار وهي الطلاقة والأصالة والمرونة والإحساس بالمشكلات، وأن تهتم بالتحفيز عليهما، سواء علي المستوي الفردي أو الجماعي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١ - ابتسام بوحلوقة، مريم هزيل، فعالية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وأثره علي الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -الميلية-، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٧/٢٠١٨.

٢ - إسمهان محلق، فريدة روابحة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل-، جامعة الصديق بن يحيى - جيجل -، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٧/٢.

٣ - البندري الخالدي، الولاء الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية في المؤسسة، ٢٠٢٢.

٤ - بوعلاق مريم، بوعلاق حليلة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر CAB -قائمة-، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥ قائمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٣/٢٠١٤.

٥ - أوليدي مارية، أثر الثقافة التنظيمية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، ٢٠١٨.

٦ - بسنت طارق أحمد مرزوق، الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية : مقارنة أداء النظم والتحولات الإدارية في العصر الرقمي في المؤسسات، جامعة أسيوط، كلية التجارة، المجلة العلمية، العدد الواحد والثمانون، يونيو، ٢٠٢٤.

٧- بدوي، انتصار عبدالله أحمد، تأثير تطبيق آليات الحوكمة علي الأداء التشغيلي للشركات - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر.

٨- بلال سباع، تحليل وقياس العلاقة بين الرافعة المالية والقيمة الاقتصادية المضافة في ظل تباين حجم المؤسسة - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة ٢٠١٠ / ٢٠٢١، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤.

٩- بوسنان رستم، ملال سعيد، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب غرداية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

١٠- تاجوري جلييلة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر - أم البواقي -، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٢٠١٤ / ٢٠١٥.

١١- حورية بولعبيدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ٢٠٠٨.

١٢- حملاوي حورية، وآخرون، أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال علي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر فرع قالمة "أنموذجا"، ٢٠١٨ / ٢٠١٩.

١٣- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٨، الجزائر، ٢٠١٢م.

- ١٤ - خرخاش صباح، تقييم كفاءة أداء مؤسسات الخدمات الصحية في الجزائر - دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية، سليمان عميرات بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، الجزائر.
- ١٥ - سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية علي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات -، جامعة فرحات عباس سطيف ١، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٥/٢٠١٦.
- ١٦ - سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنونة، تأثير الإيمان بالمؤسسة علي رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار في العمل في جامعاتهم، دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-فلسطين- مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ٢٠١١.
- ١٧ - داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية علي إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٤/٢٠١٣.
- ١٨ - رشيد شيني، المؤسسة الاقتصادية الإسلامية ومتطلباتها، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٣.
- ١٩ - د/ رنا محمد البطرني، د/ ياسمين محمود محمد الجزار، أثر التحول الرقمي علي كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة مصري دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة، ٢٠٢٣.

٢٠- زايدي سنية ، كشرود فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء المؤسسة الاقتصادية، شركة Apple نموذجاً ، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد ٢، العدد ١، مارس ٢٠٢٠، الجزائر.

٢١- زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر ٣، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٦/٢٠١٧.

٢٢- طواهرية يسري، وآخرون، الاتصال الرقمي وأثره علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمطاحن عمر بن عمر -، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ - قالمة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٢٣- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، ومحمد مترك مسعود القطاني، علم النفس التنظيمي، الإمارات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.

٢٤- علوي حافظ سلام الهدهد، قياس دور الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية علي مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان -، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠٢٣.

٢٥- عويسي رحمنة ياسمين، أثر الثقافة التنظيمية علي التجديد التكنولوجي دراسة ميدانية في شركة القفازات، جامعة عين تموشنت بلحاج بو شعيب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

٢٦- فادية ثابت، أثر الثقافة التنظيمية علي التجديد التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -.

٢٧- قريريس نور الهدي، لرجام ابتسام، دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال - تيارت -، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٢١/٢٠٢٢.

٢٨- قنوش خولة، دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في مصنع الأجر ب- برج صباط-)، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥ -قائمة- ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٧/ ٢٠١٨.

٢٩- قويدر عقيل حسية، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية-دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء"، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٨/ ٢٠١٩.

٣٠- مازن رشيد يوسف الخزرجي، القائد الريادي ودوره في تعزيز الإبداع في العمل -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية- المديرية العامة للتعليم المهني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة الكوفة، كلية الآداب، العراق، ٢٠٢٤.

٣١- مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر ٣، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٠/ ٢٠٢١.

٣٢- مختار عمومن، محمد رضا بن راس، أثر الثقافة علي الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية -المديرية الجهوية-ورقلة)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢٢/ ٢٠٢٣.

٣٣- هيثور محمد لمين،/ا صلاح عنتر، دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تحليلية، جامعة تيارت.

وادة جميلة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العولمة، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٢/ ٢٠١٣.

٣٤- د/ وجدان أبو القاسم الميلودي، الانتماء الوظيفي وأثره علي أداء العاملين بالمؤسسات الليبية -دراسة ميدانية في جامعة الزواية-، جامعة الزواية، كلية التربية، العجيلات، مجلة اصالة، العدد السادس، ديسمبر، ٢٠٢٢م.

٣٥- د/ وفاء ناصر الميرك، ورقة عمل بعنوان مستقبل ريادة الأعمال في العصر الرقمي، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، مارس، ٢٠٢٢.

ثانياً: كتب التراث

١ - صحيح الامام مسلم، ج٤ ص٢٠٨٨، حديث رقم ٢٧٢٢، طبعة فيصل عيسى الحلبي، القاهرة.

ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية:

1- Andrew L. Friedman and Samantha Miles, Stakeholders Theory and Practice, Oxford University Press, 2006. 2-Frederique Alexandre Bailly et autres, comportements humains et management, pearson education, France, 2 editions, 2009.

3- Miseung Shim, Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate, Children and Youth Services Review, 2010, 32.

4- Supramono Soewarto and others, the effect of organizational culture, personality, work motivation to teachers' organizational commitment, post graduate program, universitas pakuan bogor, Indonesia, International Journal of Managerial Studies and research (IJMSR) VO13, Issue6, June 2015, p166.

5- Valery Michaux, 'Cours Organization et Comportement' , 2006L2007(ppt. document internet);disponible sur Le sit:

<http://www.planetema.net> GODBIL 2010 4. Culture%20organisationnle.ppt

References:

1: almarajie biallugha alearabia

- aibtisam buhluqati, maryam hazil, faeaaliat alaitisal fi almuasasat alaiqtisadiat wa'atharih eali al'ada' alwazifiu lilmuazafina, dirasat maydaniat bimuasasat alkhazf alsahi-almiliati-, jamieat muhamad alsidiyq bin yahi jijli, kuliyyat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, 2017/2018.
- 'iismhan muhliqa, faridat rawabihat, dawr alraqabat al'iidariat fi tahqiq alailtizam altanzimii dakhil almuasasat -dirasat maydaniat bimuasasat aljazayiriat liljulud wamushtaqaatih wahdat jijili-, jamieat alsidiyq bin yahii- jiji-, kuliyyat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, 2017/2
- albandari alkhalidi, alwala' alwazifiu waealaqatuh bial'iintajiat fi almuasasati, 2022.
- buealaq mirim, bu ealaq halimat, dawr altahfiz fi tahqiq alrida alwazifii ladayi al'afrad aleamiliin fi almuasasat alaiqtisadiat - dirasat maydaniat fi muasasat eamrbini eumar CAB -qalimati- , jamieat 08 may 1945 qalimat , kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waleulum altijariat waeulum altasyir, 2013/2014.
- 'awlidi maryt, 'athar althaqafat altanzimiat eali sulukiaat almuatanat altanzimiat fi almuasasat alaiqtisadiat dirasat halat mudiriyaat tawzie alkahraba' walghaz biwilayat wariqlati, jamieat qasidi mirbah, wariqlata, aljazayir, kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waleulum altijariat waleulum altasyir, 2018.
- bsant tariq 'ahmad marzuq, al'iidarat altaqlidiyat wall'iidarat al'iiliktruniat : muqaranat 'ada' alnuzum waltahawulat al'iidariat fi aleasr alraqamii fi almuasasati, jamieat 'asyut, kuliyyat altijarati, almajalat aleilmiata, aleadad alwahid walthamanwn, yunyu, 2024.
- badawi , aintisar eabdallah 'ahmadu, tathir tatbiq aliaat alhawkamati eali al'ada' altashghiliu lilsharikati- dirasat tatbiqiat , risalat majistir, jamieat eayn shams, kiliyat altijarati, masr.
- bilal sabae, tahlil waqias alealaqat bayn alraafieat almaliyat walqimat alaiqtisadiat almudafat fi zili tabayun hajm almuasasati- dirasatan eayinatan min almuasasat alaiqtisadiat aljazayiriat khilal alfatrati 2010/2021, jamieat 8 may 1945 qalimati, kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waleulum altijariat waeulum altasyiri, 2023/2024.

- busnan rustum, malal saeid, waqie althaqafat altanzimiat fi almuasasat alaiqtisadiat aljazayiriat dirasatan maydaniatan bialmuasasat aleumumiat lisinaeat al'anabib ghardayat, jamieat muhamad albashir al'iibrahimi, burj bueririj, kuliyyat aleulum alaijtimaeiat wal'iinsaniat ,2019/2020.
- tajuri jalilatu, alraqabat al'iidariat wadawruha fi tahsin al'ada'ialwazifii lileumali- dirasat maydaniat bimuasasat wahdat barid aljazayir-'am albawaqi-, jamieat alearabii bin mahidi 'ami albawaqi, kuliyyat aleulum alaijtimaeiat wal'iinsaniati, 2014/2015.
- huriat buleuidat, aistikhdam tiknulujia alaitisal alhadithat fi almuasasat alaiqtisadiati, kuliyyat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, jamieat minturi , qisintiniat, 2008.
- hamlawi huritu, wakhrun, 'athar aistikhdam tiknulujia al'ielam walaitisal eali althaqafat altanzimiat alsaayidat dakhil almuasasat alaiqtisadiat aitissalat aljazayir fare qalima "unmudhaja", 2018/2019.
- khamis nasir muhamad, tathir althaqafat altanzimiat fi tabaniy nizam al'iidarat albiyyat , majalat jamieat alainbar lileulum alaiqtisadiat wal'iidariati, aledad8, aljazayr, 2012m.
- kharkhash sabahi, taqyim kafa'at 'ada' muasasat alkhadamat alsihyat fi aljazayir - dirasat maydaniat fi almuasasat alaistishfaiyyat , sulayman eumayrat bialmasilat , risalat majistir, jamieat muhamad biwudyaf almasilati, kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waltasyir, aljazayir.
- sarat bihluli, tathir althaqafat altanzimiat eali almaswaliat alaijtimaeiat lilmuasasat alaiqtisadiat aljazayiriat - dirasat halat baed almuasasati-, jamieat farahat eabaas sitif 1, kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyiri, 2015/2016.
- sami eali 'abu alruws, sami 'iibrahim hanunat, tathir al'iiman bialmuasasat eali raghat aleamilin fi aljamieat alfilastiniat fi bialaistimrar fi aleamal fi jamieatihim, dirasat maydaniat eali aljamieat alfilastiniat fi qitae ghazati-filstin-mjalat aljamieat al'iislamiat , silsilat aldirasat al'iinsaniat , aljamieat al'iislamiatu, ghazat, filastin, almuajaldaltaasie eashr, aleadad al'awl, 2011.
- dasi wahaybat, 'athar althaqafat altanzimiat eali 'iidarat almaerifat dirasat eayinat min almuasasat alaiqtisadiat aljazayiriat, jamieat muhamad khaydar , bisukrati, kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altisiir,203/2014.

- rashid shnini, almuasasat alaiqtisadiat al'iislatmiat wamutatalibatiha, almarkaz aljamieii eabdalhafiz bu alsuwf milat, maehad aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyiri, 2023.
- d/ rana muhamad albatrani, da/ yasmin mahmud muhamad aljazaar, 'athar althawul alraqamii eali kafa'at khadamat almuqadamat min albnuk almudrajat fi bursat misriin dirasat maydaniati,almajalat aleilmiat lilaiqtisad waltijarati, almaehad alkanadii aleali litiknuluji alhandasat wal'iidarati,2023.
- zaydi suniyat , kashrud fatimat alzhara', tathir althaqafat altanzimiat eali 'ada' almuasasat alaiqtisadiati, sharikat Apple nmwdhjaan , majalat altamkin alaijtimaeii, almujaalada2, aleadadu1, maris 2020, aljazar.
- zahrar mustafi, 'athar althaqafat altanzimiat eali 'ada' almawarid albashariat fi almuasasat alaiqtisadiati, jamieat aljazayir 3, kuliyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyiri, 2016/2017.
- tawahariat yasri, wakhrun, alaitisal alraqamii wa'atharuh eali althaqafat altanzimiat lilmuasasat alaiqtisadiat - dirasat maydaniat bimatahin eumar bin eumra-, jamieat 8 may 1945-qalimat- kuliyat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, 2022/2023.
- eadil bin salah bin eumar eabd aljabar, wamuhamad mitrak maseud alqataani, ealm alnafs altanzimi, al'iimaratu, maktabat almalik fahd alwataniati, altabeat al'awli, 2007.
- ealawi hafiz salam alhadhadi, qias duralthaqafat altanzimiat eali al'ada' alwazifiu -dirasat maydaniat eali muasasat alqitae alsinaeii fi saltanat eaman-, jamieat al'uskandariat, al'uskandiriati,2023.
- euisiun rahmunat yasmin, 'athar althaqafat altanzimiat eali altajdidaltiknuluji dirasatan maydaniatan fi sharikat alqufaazati,jamieat eayn tamushinat bilihaj bu shueib, kuliyat aleulum alaiqtisadiat waleulum altijariat waeulum altasyir ,2023/2024.
- fadit thabitu, 'athar althaqafat altanzimiat eali altajdid altiknuluji fi almuasasat alaiqtisadiat - dirasat halat: muasasat aitisalat aljazayir-wkalat tabsat-.
- qariris nur alhidi, liriham aibtisami, dawr althaqafat altanzimiat fi 'ada' almuasasat alaiqtisadiat -dirasat maydaniat fi muasasat naftali-tyarti-, jamieat aibn khaldun tiaart, kuliyat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, 2021/2022.

- qanush khawlat, dawr alhawafiz fi taeziz althaqafat altanzimiat fi almuasasat alaiqtisadia (dirasat maydaniat fi masnae alajir bi- burj sabat-), jamieat 08may 1945-qalimat- , kuliyyat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, 2017/2018.
- qwidar eqil hasibat, 'athar althaqafat altanzimiat eali 'ada' aleamiliin fi almuasasat alaiqtisadiat alkhadamiati-dirasat halat alsunduq alwatanii liltaaminat alaijtimaeiat lileumaal al'ujara'a", jamieat aljilani buneamatan bikhamis milyanat , kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyir, 2018/2019.
- mazin rashid yusif alkhazriji, alqayid alriyadi wadawruh fi taeziz al'iibdae fi aleamal -dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min aleamiliin fi wizarat altarbiati- almodiriati aleamat liltaelim almihni, majalat aleulum al'iinsaniat waltabieiat, jamieat alkufat, kuliyyat aladab, allearaq,2024.
- maseudi rashidat, aiqtisad almuasasati, jamieat aljazayir 3, kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waleulum altijariat waeulum altasyiri, 2020/2021.
- mukhtar eumumin, muhamad rida bin ras, 'athar althaqafat eali al'ada' alwazifiu fi almuasasat alaiqtisadia (dirasat maydaniat lueayinat min eumaal muasasat alkhutut aljawiyat aljazayiriati - almodiriati aljihawiati-wriqla), jamieat qasidi mirbah-wrqlat-aljazayir- kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waleulum altijariat waeulum altisyir,2022/2023.
- haythur muhamad limin,a/ salah eantar, dawr althaqafat altanzimiat fi eamaliat alsirae altanzimii fi almuasasat alaiqtisadiat dirasatan nazariatan tahliliati,jamieat tyarti.
- wadat jAMILat, almuasasat alaiqtisadiat aljazayiriati watahadiyyat aleawlamati, jamieat qasidiun mirbah -wriqlati- kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyiri, 2012/2013.
- da/ wijdan 'abu alqasim almiludi, alaintima' alwazifiu wa'atharuh eali 'ada' aleamiliin bialmuasasat alliybiati -dirasat maydaniat fi jamieat alzawayati-, jamieat alzawayati, kuliyyat altarbiati, aleajilati, majalat asalati, aleadad alsaadisi, disambir, 2022m.
- d/ wafa' nasir almubirka, waraqat eamal bieunwan mustaqbal riadat al'aemal fi aleasr alraqami,jamieat madinat alsaadat, kuliyyat altijarati, almajalat aleilmiat lildirasat walbuhuth almaliat wall'idariati, almujalad althaalith eashra, aleadad althaalitha, mars, 2022.

2: kutub alturath

- shih alamam muslim ,ja4 sa2088, hadith raqm 2722,tabeat faysal eisi alhalbi, alqahirati.

فهرس الموضوعات

٣١٢٧	 المقدمة
٣١٢٨	 أهمية البحث
٣١٢٨	 أهداف البحث
٣١٢٩	 إشكالية الدراسة
٣١٢٩	 تساؤلات الدراسة
٣١٢٩	 المنهج المستخدم في الدراسة
٣١٣٠	 فروض الدراسة
٣١٣٠	 خطة البحث:
٣١٣٣	 المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية لعنصر العمل
٣١٣٣	 المطلب الأول مفهوم الثقافة التنظيمية
٣١٣٦	 المطلب الثاني أهمية وخصائص والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية
٣١٣٦	 الفرع الأول أهمية الثقافة التنظيمية
٣١٣٧	 الفرع الثاني خصائص الثقافة التنظيمية
٣١٣٨	 الفرع الثالث العوامل المحددة للثقافة التنظيمية للمؤسسة
٣١٤٠	 المطلب الثالث أنواع وتصنيفات وأبعاد الثقافة التنظيمية
٣١٤٠	 الفرع الأول أنواع الثقافة التنظيمية
٣١٤٠	 الفرع الثاني تصنيفات الثقافة التنظيمية
٣١٤٣	 الفرع الثالث أبعاد الثقافة التنظيمية
٣١٤٤	 المطلب الرابع نظريات ومصادر وظائف الثقافة التنظيمية
٣١٤٤	 الفرع الأول نظريات الثقافة التنظيمية
٣١٤٥	 الفرع الثاني مصادر الثقافة التنظيمية
٣١٤٦	 الفرع الثالث وظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة
٣١٤٨	 المبحث الثاني ماهية المؤسسة الاقتصادية
٣١٤٨	 المطلب الأول مفهوم وخصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية
٣١٤٨	 الفرع الأول مفهوم المؤسسة الاقتصادية
٣١٥٠	 الفرع الثاني خصائص المؤسسة الاقتصادية
٣١٥١	 الفرع الثالث أهداف المؤسسة الاقتصادية
٣١٥٣	 المطلب الثاني وظائف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث تصنيف المؤسسات الاقتصادية	٣١٥٦
المطلب الرابع نمو ودورة المؤسسة الاقتصادية	٣١٥٨
الفرع الأول نمو المؤسسة الاقتصادية	٣١٥٨
المبحث الثالث أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية	٣١٦١
المطلب الأول ماهية الأداء الوظيفي	٣١٦١
الفرع الأول مفهوم الأداء	٣١٦١
الفرع الثاني عناصر الأداء	٣١٦٤
الفرع الثالث أبعاد الأداء الوظيفي	٣١٦٥
الفرع الرابع العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	٣١٦٦
الفرع الرابع علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية	٣١٦٨
المطلب الثاني تأثير الثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية	٣١٧٠
المطلب الثالث تأثير ثقافة جماعية العمل على أداء العاملين بالمؤسسة	٣١٧٤
الفرع الأول الجماعات الوظيفية وفرق العمل واللجان وجماعات الضغط والجماعات غير الرسمية	٣١٧٤
الفرع الثاني أثر جماعية العمل على بيئة العمل والعاملين بالمؤسسة الاقتصادية	٣١٧٦
المطلب الرابع تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي والانتماء والولاء والإبداع والابتكار والرقابة	٣١٧٨
الفرع الأول تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي	٣١٧٨
الفرع الثاني الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء والولاء التنظيمي والإبداع والابتكار والرقابة	٣١٨٣
الخاتمة	٣١٩٣
أولاً: النتائج	٣١٩٣
ثانياً: التوصيات	٣١٩٥
المراجع	٣١٩٧
REFERENCES:	٣٢٠٣
فهرس الموضوعات	٣٢٠٨