

تاريخ القبول: 2018/01/06

تاريخ الإرسال: 2017/10/26

أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة
دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية

**The impact of the human dimension of culture on
the implementation of the strategy in the enterprise
A field study of some of the Algerian medium
industrial enterprises**

خبابة علاء الدين

kalovfaj@gmail.com

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف 1-

الملخص

يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر البعد الإنساني للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، والذي يظهر في شكل علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء داخل المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وبعدها الإنساني، ثم الولوج إلى الرضا الوظيفي، وكذا الإدارة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وطبعا دراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء.

ومن أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، حيث تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من أجل إبراز دور أثر البعد الإنساني للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، ثم الخروج بالنتائج والتوصيات اللازمة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة؛ البعد الإنساني للثقافة؛ الرضا الوظيفي؛ الإدارة الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ الأداء.

Abstract

This research aims to highlight the impact of the human dimension of the culture on the implementation of the strategy in the enterprise, which can appear in the form of a relationship

between job satisfaction and performance within the organization, through on the concept of organizational culture and its humanitarian dimension, access to job satisfaction and The implementation of the strategy, and of course the study of the impact of job satisfaction on performance.

In order to bring down the theoretical aspect on the applied side, we conducted a field study on a group of Algerian medium industrial enterprises, where the theoretical aspect was dropped on the practical side in order to highlight the role of the human dimension of organizational culture on implementing the strategy in the institution.

Keywords: Organizational culture; human dimension of culture; job satisfaction; strategic management; implementation of strategy; performance.

المقدمة

لم تظهر البوادر الأولى للاعتراف بأهمية مفهوم الثقافة التنظيمية وقوته التفسيرية في مجال نظريات الظواهر الظرفية وصحتها في طريقة معالجة المشاكل التنظيمية إلا في بداية الثمانينات.

هذه الفترة ميزها نجاح المؤسسات اليابانية التي كانت تتعامل بطريقة مختلفة عن المؤسسات الأمريكية بالرغم من كونها تتسخ التكنولوجيا عنهم دون توقف؛ كل شيء يظهر خصوصية الثقافة اليابانية وتتجلى خاصة في المؤسسات الكبرى. ونتج عن ذلك زيادة وانتشار المؤلفات الأكاديمية سواء الأمريكية أو الأوربية التي تدرس مفهوم الثقافة كسؤال إداري مهم وبصفة أدق كوجه من أوجه سلوك المنظمة.

في وقت تزايد وعي المؤسسات ببيئتها الداخلية المشكلة أساسا من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية. ولما كانت الاستراتيجية بالمفهوم الحديث تعني "إخضاع وتشكيل البيئات" وكذلك "فن بناء الميزات التنافسية" وهي أيضا "فن إدارة التغيير" وهي على تعدد تعاريفها "أداة أو وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة"، فإنه من أجل تنفيذ أية استراتيجية كانت لا بد من القيام بتشخيص شامل للمؤسسة داخليا وخارجيا. خلال تنفيذ المؤسسة لإستراتيجيتها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق

أهدافها، تواجه المؤسسة على المستوى الداخلي جملة من التناقضات والصراعات التي تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة نتيجة إنتماء هؤلاء إلى ثقافات وبيئات مختلفة ولكونهم يعيشون في أوساط إجتماعية متباينة هي الأخرى، عندئذ تستعمل المؤسسة ثقافتها لحل هذه المشاكل الداخلية وتجاوزها.

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها، والمتمثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملون والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان هذا داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، حيث يصبح الفرد يدرك ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات المنظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضوا في المنظمة.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة في التالي:

ما هو أثر البعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة؟

على ضوء هذا السؤال تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الإنساني للثقافة التنظيمية متمثلا بالرضا الوظيفي على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية.

أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعريف بالدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في استراتيجية المؤسسة؛
- التعريف بالدور المهم الذي يمثله الرضا الوظيفي داخل المؤسسة؛
- إبراز أثر الرضا الوظيفي على أداء المؤسسة؛
- معرفة مدى استغلال المؤسسات محل الدراسة للبعد الإنساني للثقافة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

- تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتعزيز دور البعد القيادي للثقافة في تنفيذ الاستراتيجية.

أولاً: الجزء النظري

I. الثقافة التنظيمية

1. تعريف الثقافة التنظيمية

- حسب Chay و Gray فإن أصحاب القرار هم من "يصنعون" عن طريق ممارساتهم الإدارية ثقافة المؤسسة، لتكون إطاراً معرفياً الذي يسمح للجهات الفاعلة بفهم حالة ما يلاحظونه، أو تعلم وبناء لغة ومصطلحات ضرورية للقيام بالتواصل بفعالية مع الآخرين؛ الهدف هنا هو تشكيل (تعديل) الثقافة التنظيمية للمؤسسة، من أجل جعل التنظيم الذي تم وضعه قادراً على تحقيق الأهداف والأداء المتوقع.

- أعمال Schein الذي يعتبر الرائد في مجال الثقافة يعتبر الثقافة على أنها: "المستوى الأعمق للافتراضات الأساسية الضمنية والمعتقدات التي يتم مشاركتها من قبل أعضاء المنظمة (...). مجموعة القيم والمبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورته أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهماها".⁽¹⁾

2. البعد الإنساني للثقافة التنظيمية

يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

1. قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم؛
2. عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين؛
3. حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد؛
4. الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي؛
5. عدد ساعات العمل ومواعيده؛
6. العدالة والمساواة في معاملة العاملين؛
7. المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

II. الرضا الوظيفي

1. مفهوم الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا، بسبب اختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل.

- يعرفه Stone على أنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح الإنسان تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".⁽²⁾ يركز هذا التعريف على أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لاتساق الأهداف الشخصية للفرد مع أهداف المؤسسة.

- Herzberg أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا.⁽³⁾ حيث إن الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن العمل إنما يتوقف على اتجاهات

الفرد المختلفة والتي يمارسها اتجاه عمله، واتجاه العوامل المرتبطة به واتجاه حياته بشكل عام.

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون انه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهم من يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- حالة الارتياح والقبول الناتجة عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة وبيئة العمل لأهداف وغايات الفرد؛
- هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه لحد ما؛
- يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

2. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والمتمثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها المتعاملون والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه. (4) هذا التأثير للثقافة على الفرد يجعله يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضواً في المنظمة.

أ. أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي؛ والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث

تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ويتمثل دور القيم التنظيمية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في جملة من العناصر والمتمثلة في: (5)

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل؛
- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل؛
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، عندما تتباين أنماط القيم بينهم؛
- زيادة فعالية البرامج التدريبية؛
- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهارها؛

- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات؛
- تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدلات؛
- زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء؛
- المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي سبب رئيسي لظاهرة الصراع التنظيمي، فأرجعت النظريات سبب الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة، وإلى الاتصال الإداري تارة أخرى، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم، ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، حيث إن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وأن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم، ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي.

ب. أثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والقانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة وممثلي العمال وهم النقابة)، ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة (التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرار، العادات والتقاليد). (6)

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل الذهني والتراخي والبطء في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها، ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه.

هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال، الكسل، التراخي، وهن الحيوية، عدم الجدية والتبصر في العمل، هي مؤشرات لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي؛ تؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية وعدم المسؤولية (7) كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في القوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشئوا في البيئات المختلفة، ولذا فإن على المدراء أن يأخذوا في الحسبان العادات والتقاليد واللغات التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغوط وما شابه، و إنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمداراة والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء المكافأة وغيرها من

الوسائل. (8) فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم (سلوكياتهم وتصرفاتهم، مستوى الدافع للإنجاز، الميل نحو السلطة، تكوين الاتجاهات، طريقة التفكير بشكل علمي، العلاقات الاجتماعية والأسرية...).

ج. أثر البيئة المادية على الرضا الوظيفي

الجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المؤسسة فهي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة؛ وفيما يلي بعض العوامل والمتغيرات الملموسة التي تكون الجانب المادي للثقافة التنظيمية: (9)

- منتجات وخدمات المنظمة؛
 - اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى؛
 - بيئة العمل المادية (مباني ومكاتب، فروع خاصة بالمنظمة، الأثاث والتصاميم الداخلية والخارجية...)
 - إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها؛
 - مساهمات وخدمات المنظمة وتأثيرها في المجتمع.
- أن تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس، فوفقا للاتحاد الدولي للتصميم الداخلي الذي يرى أن سوء التصميم غالبا ما يؤدي إلى انعدام الكفاءة التشغيلية، وبالتالي إلى خفض الإنتاجية وضعف أداء الأعمال.
- ترى "دروست" أن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد الشركات على خفض التكاليف فحسب، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية، وتعزز الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، وتقلل الأثر البيئي، كما تعبر عن قيم المنظمة. وإن كانت أوساط الموارد البشرية قد تمكنت بسرعة من تسليط الضوء على أهمية الروح المعنوية للموظف في تسهيل انتعاش الأعمال التجارية، فقد كان هناك في المقابل تركيز أقل على تأثير بيئة العمل الفعلية في الإسهام بتجربة عمل إيجابية للموظف؛ هذا رغم الدراسات الواسعة التي تظهر أن المكتب ذو التصميم الجيد هو أحد أسهل الطرق وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين وجعلهم أكثر إنتاجية. (10)

"مايكل بوشار" يرى: "أن المظهر العام للمكتب والشعور الذي يولده لدى الموظفين أمران لهما تأثير عميق ودائم على الحالة الذهنية لكل موظف"؛ وهو يعتبر أن أفضل المنظمات هي التي تصمم مكاتبها بطرق تناسب الموظفين في المقام الأول، كما يرى أن مرافق العمل الآمنة والتي تساهم في خلق بيئة العمل جيدة إنما هي دليل مهم على الاحترام للموظفين. (11)

إن الطريقة التي يتم بها تصميم مكان العمل يمكن أن يكون لها أثر حاسم على الطريقة المنهجية التي يؤدي بها الموظفون عملهم، إضافة إلى تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المنظمة على التفكير؛ ينبغي أن تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماماً بالغاً مثل الإضاءة، نوعية الهواء الداخلي، الراحة...، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي. (12)

مما سبق يمكننا استنتاج أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأثير جوانبها الثلاث عليه، والمتمثلة في:

1. تأثير الجانب المعنوي: والذي مثلناه فيما سبق بتأثير القيم؛
 2. تأثير الجانب السلوكي: وهذا بتأثير العادات والتقاليد؛
 3. تأثير الجانب المادي: والذي حصرناه بتأثير البيئة المادية للعمل.
- كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا، والعكس في حالة الثقافة الضعيفة.

III. الإدارة الإستراتيجية

1. تعريف الإدارة الإستراتيجية

إن التعاريف التي قدمت للإدارة الإستراتيجية كثيرة، ومن بين هذه التعاريف: - يعرفها Kalika بأنها: "مجموعة المهام المتعلقة بالإدارة العامة التي تهدف إلى وضع مسارات النمو المستقبلية للمؤسسة، وتخصيص الوسائل التنظيمية اللازمة لتحقيق ذلك" (13)، وبالتالي فهذا التعريف يتضمن فكرة أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من المهام المتكاملة، الغرض منها تحقيق أهداف المنظمة.

- الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر كل من Thompson & Strikland هي: "العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهداف معينة وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية، ثم التكفل بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة"، ووصفها بأنها "القوة المسببة للنجاح". (14)

ويمكننا تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها منظومة متكاملة من العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تعمل على صياغة إستراتيجية مناسبة لمتغيرات البيئتين، تنفيذها، الرقابة على تطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الأساسية المؤثرة على المؤسسة، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية وتنافسية لها وضمان نموها واستمرارها.

2. تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية. (15)

وفي حين تحتاج مرحلة الصياغة إلى نظرة فلسفية فإن مرحلة التنفيذ تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة، ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفعالية. (16)

ويتم تنفيذ الاستراتيجية عبر عدة مراحل هي:

- وضع وتحديد السياسات
- تحديد ووضع البرامج
- وضع وتحديد الموازنات
- تحديد ووضع الإجراءات
- تخصيص وتوزيع الموارد

3. أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي:

- تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ؛
- تحديد ما الذي يجب القيام به؛
- تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي: يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها فيما يلي:⁽¹⁷⁾

- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي؛
- تناسب الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية؛
- أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية جيدة؛
- توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية؛
- توفر نظم إدارية مساندة لتنفيذ الاستراتيجية.

IV. أثر الرضا الوظيفي على الأداء

لقد اعتقد البعض أن الرضا يؤدي إلى الأداء، بينما اعتقد البعض الآخر أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل الفرد ذو الأداء العالي على الرضا من خلال أدائه الجيد في العمل. وهناك من اعتقد أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي عن عمله أكثر إنتاجية، فقد توصل الباحثان برايفيلد وكروكيت 1955 من خلال دراسة العلاقة بين الأداء والرضا إلى أن الفرض بوجود علاقة بين الرضا والإنتاجية بصفة عامة لا تؤيده النتائج التجريبية.⁽¹⁸⁾

هناك ثلاثة اتجاهات تحدد هذه العلاقة وهي:

1. **الاتجاه الأول:** يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس؛
2. **الاتجاه الثاني:** يدعي أن أدا العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس؛
3. **الاتجاه الثالث:** يدعي أن الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة.

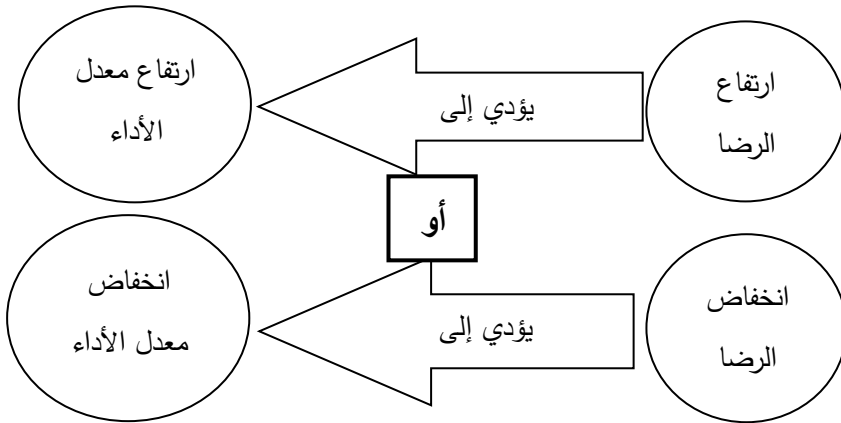
وسنتطرق بشكل من التفصيل للاتجاه الأول كونه يعد العنصر الرئيسي في بحثنا.

1. الرضا يؤثر على الأداء

حول علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية فقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية تطرح الفكر القائل بأن الاتجاهات النفسية للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم لأعمالهم إلى جانب أنماط أخرى في سلوكهم. فالموظف السعيد في عمله موظف منتج، بل لقد أكدوها وتم تبريرها في أبحاثهم، وقدموا العلاقة بين الرضا والأداء كعلاقة سببية بين الرضا كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، وتبريرهم لهذه العلاقة السببية تقوم عندهم في صورة مبسطة على أساس فكرة أن الموظف الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد أيضا امتنانه لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه. وبالعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل حماسه ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والمنظمة فتقل بالتالي إنتاجيته وينخفض أداؤه. (19)

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 01: العلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص65.

إن العلاقة بين الرضا والأداء شرطية، بمعنى أنها توجد فقط عندما تقدم الحوافز مقابل الأداء الفعلي للفرد، إذ أن الإشباع التي تحققها العوائد التي يتحصل عليها الفرد إنما هي نتيجة لمستوى أدائه، ونجد مارش وسايمون قد أشارا في تحليلهما إلى انه حتى في هذه الحالة الخاصة التي توجد فيها علاقة لا تحرك دافعية وحماس الفرد نحو الإنتاج والأداء إلا نتيجة شعوره بنقص في الإشباع،⁽²⁰⁾ فالفرد يحاول معالجة هذا النقص في الإشباع من خلال الأداء، خاصة إذا توقع أن أداءه سوف يؤدي إلى حصوله على عوائد ذات قيمة.

ومن الظواهر التي يمكن ملاحظتها حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء ما يلي:
أ. الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذه الفرضية، وقد أظهرت كل تلك الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل الدوران إلى الانخفاض.⁽²¹⁾

ب. الرضا عن العمل ومعدل الغياب: والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده أثناء عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، وقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض. ففي دراسة أجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة انترناشيونال هارنستر يصل إلى 0.35 وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو 0.37.⁽²²⁾

ج. الرضا عن العمل والإصابات: يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.⁽²³⁾

بناء على ما سبق ذكره فيمكننا القول إنه توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، حيث كلما ارتفع الرضا الوظيفي يؤدي ذلك إلى ارتفاع الأداء، والعكس كلما انخفض الرضا الوظيفي يؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء.

ثانيا: الجزء التطبيقي

I. تشخيص واقع متغيرات الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استهدفت الإطار العلي للمؤسسات محل الدراسة.

شملت عينة الدراسة عشرين (20) مؤسسات متوسطة جزائرية تنشط في المجال الصناعي في ولاية سطيف، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات تم إعداد استبيان وتوزيعه على أعضاء الإدارة العليا لكل مؤسسة، حيث بلغ العدد الكلي للعمال الذين تم توزيع الاستمارة عليهم 200 عامل، في حين كان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 117، وبذلك فقد بلغت نسبة الاسترداد حوالي 58.5% تقريبا، وهي نسبة مقبولة إحصائيا. والجداول التالي يوضح أسماء المؤسسات محل الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للدراسة:

جدول رقم 01: عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد البيانات الموزعة	عدد البيانات المسترجعة والصالحة
1	SARL SPAC KEROUANI FRERES	10	07
2	SARL HADDAD CERAMIC	10	07
3	SARL SOFAFE	10	07
4	SARL TALI EMBALLAGE	10	08
5	SARL GROUPE RIADH EL FETH	10	06
6	SARL AGGOUN PLAST	10	05
7	SARL SMID DU TELL	10	05
8	SNC SETIPLAST	10	04
9	SARL K PLAST CABLE	10	04
10	SARL JUS LA BELLE	10	07
11	SARL HIDHAB PLAST	10	06

05	10	SNC BOUADJIL ET CIE	12
05	10	SARL SADI LAZHAR	13
07	10	SNC KEBICHE ABDEHALIM ET CIE	14
06	10	SARL TOTA PLAST	15
06	10	EURL AGRO PLAST	16
05	10	SARL GROUPE MESSAI ET ALITI	17
05	10	SARL ENNASSAA	18
09	10	SNC ALITI ET KHABABA	19
5	10	SARL BATICERAM	20
117	200	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث.

II. البيانات الخاصة بالفرضيات

كانت نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات أثر الرضا الوظيفي على الأداء كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 02: يوضح تأثير الرضا الوظيفي على الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
01	أنت راض عن أدائك في ممارسة مهنتك	3,9402	0,88367	11,508	0,000	دال (موافق بشدة)
02	تواجه مشاكل عند تنفيذ القرارات	2,9316	0,94437	-0,783	0,435	غير دال (غير متأكد)
03	تجد سهولة في تنفيذ القرارات	3,3419	0,92067	4,017	0,000	دال (موافق بشدة)
04	هناك علاقة بين أدائك الوظيفي و الراحة النفسية مع زملائك في العمل	4,0085	0,92378	11,809	0,000	دال (موافق بشدة)
05	تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة	3,5470	0,94226	6,279	0,000	دال (موافق بشدة)

					لأداء عملك	
دال (موافق)	0,043	2,045	1,17526	3,2222	عند عدم رضاك عن عملك تقوم بتركه	06
دال (معارض بشدة)	0,003	-2,991	1,05094	2,7094	عند عدم رضاك عن عملك ترتفع نسبة تغييرك عنه	07
دال (موافق بشدة)	0,000	11,336	0,91344	3,9573	المكافآت ترفع أداءك في عملك	08
دال (موافق بشدة)	0,000	12,201	0,83347	3,9402	يزداد رضاك عن عملك عندما يرتفع أداؤك	09
دال (موافق بشدة)	0,000	11,739	0,81115	3,8803	يزداد أداؤك عندما يرتفع رضاك عن عملك	10
دال (موافق بشدة)	0,000	9,016	0,89205	3,7436	تقييم الإدارة لأدائك يجلب لك الرضا	11
دال (موافق بشدة)	0,000	9,116	0,88233	3,7436	ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين	12

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) $[5/(5+4+3+2+1)]$.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور تأثير الرضا الوظيفي على الأداء جاءت متباينة يمكن تقسيمها إلى أربع مستويات:

1. المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (116) ومستوى

الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثين بشدة، وهي:

- هناك علاقة بين أدائك الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل، بمتوسط حسابي (04.00) وانحراف معياري (0.92).

- المكافآت ترفع أداءك في عملك، بمتوسط حسابي (03.95) وانحراف معياري (0.91).

- يزداد رضاك عن عملك عندما يرتفع أداؤك، بمتوسط حسابي (03.94) وانحراف معياري (0.83).

- أنت راض عن أدائك في ممارسة مهنتك، بمتوسط حسابي (03.94) وانحراف معياري (0.88).

- يزداد أداؤك عندما يرتفع رضاك عن عملك، بمتوسط حسابي (03.88) وانحراف معياري (0.81).

- ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين، بمتوسط حسابي (03.74) وانحراف معياري (0.88).

- تقييم الإدارة لأدائك يجلب لك الرضا، بمتوسط حسابي (03.74) وانحراف معياري (0.89).

- تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك، بمتوسط حسابي (03.54) وانحراف معياري (0.94).

- تجد سهولة في تنفيذ القرارات، بمتوسط حسابي (03.34) وانحراف معياري (0.92).

2. المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (127) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تتراوح من (0.02) و (0.05) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثين، وهي العبارة:

- عند عدم رضاك عن عملك تقوم بتركه، بمتوسط حسابي (03.22) وانحراف معياري (01.17).

3. المستوى الثالث: متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين غير متأكد، وهي العبارة:

- تواجه مشاكل عند تنفيذ القرارات، بمتوسط حسابي (02.93) وانحراف معياري (0.94).

4. المستوى الرابع: متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي عارضها المبحوثين بشدة، وهي العبارة:

- عند عدم رضاك عن عملك ترتفع نسبة تغييبك عنه، بمتوسط حسابي (02.70) وانحراف معياري (01.05).

إذن بصفة عامة الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على الأداء، حيث أن الأداء يرتفع كلما ارتفع الرضا عن العمل، الذي يرتفع بسبب توفر عدة عوامل وافق العمال المبحوثين بشدة على وجوب وجودها لتحقيق الرضا الوظيفي وهي:

- الراحة النفسية مع الزملاء في العمل؛

- المكافآت؛

- ارتفاع الأداء؛

- ممارسة المهنة المرغوبة؛

- تقييم الإدارة للعمال؛

- امتلاك مكان العمل كافة عوامل الراحة؛

- إيجاد سهولة في تنفيذ القرارات.

كما أن الأداء ينخفض بسبب عدة عوامل نفا العمال المبحوثين وجودها وهي:

- مواجهة مشاكل عند تنفيذ القرارات؛

- ارتفاع نسبة التغييب بسبب عدم الرضا؛

وعليه يمكننا القول إننا نقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها "هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الإنساني للثقافة التنظيمية متمثلاً بالرضا الوظيفي على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية".

وبما أننا أثبتنا وجود أثر للرضا الوظيفي على الأداء، وباعتبار الرضا الوظيفي يعد مكوناً أساسياً للبعد الإنساني للثقافة، كما أن بعد الأداء يمثل أحد الأبعاد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية، فيمكننا إذن استنتاج وجود علاقة بالتعدي بين البعد الإنساني للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية، أي أنه كجواب على إشكالية الدراسة يمكننا القول إنه "يؤثر البعد الإنساني للثقافة التنظيمية إيجابياً وبدرجة قوية على تنفيذ الاستراتيجية".

ثالثاً: النتائج والتوصيات

I. نتائج الدراسة

لقد تم من خلال هذا البحث التوصل إلى ما يلي:

- يساهم مناخ العمل المكون من ظروف مكان العمل وكذا نوعية الزملاء بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي ومنه على الأداء؛
- يساهم تقييم العمال تقييماً عادلاً على رفع الرضا ومنه الأداء؛
- يعمل توفير كافة الوسائل والظروف بغرض تسهيل تنفيذ القرارات على رفع الرضا ما يستلزم رفع الأداء؛
- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً على الأداء.
- أجابت الدراسة على السؤال الرئيسي لها، حيث توصلت إلى أنه يوجد أثر للبعد الإنساني للثقافة بشكل إيجابي وبدرجة قوية على تنفيذ الاستراتيجية.

II. التوصيات

إعتماداً على النتائج المتوصل إليها، يمكن إبراز مجموعة من التوصيات تقترحها هذه الدراسة فيما يلي:

- تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على الإهتمام بالعمال وذلك من خلال خلق مناخ عمل ملائم يساهم في رفع أدائهم؛
- وضع نظام تقييم عادل يسمح برفع الرضا الوظيفي؛
- وضع نظام مكافآت وحوافز مناسب يساهم في رفع الرضا الوظيفي ما يقوم بتحسين أدائهم؛
- إيجاد التوليفات المناسبة لتكوين فرق عمل متجانسة، ما يسمح بوجود راحة نفسية تساهم في رفع الأداء وتحقيق الأهداف؛
- توفير كافة التسهيلات والموارد اللازمة لتنفيذ القرارات.

خاتمة

من خلال ما سبق من دراسة نظرية وتطبيقية للموضوع، نجد أن للبعد الإنساني للثقافة الدور الكبير في نجاح تنفيذ الاستراتيجية، حيث يعمل هذا البعد على توفير كافة الظروف الإنسانية المناسبة، ما يترتب عنه تحقيق أداء عالي، يسمح بتحقيق مختلف أهداف المؤسسة، سواء ما تعلق بالأهداف التشغيلية، التنفيذية، والإستراتيجية منها، وهذا الذي يسمع بالتنفيذ الفاعل والفعال لإستراتيجية المؤسسة ومنه النجاح في البقاء والتميز .

الهوامش والمراجع المعتمدة

- (1) Pascal Laurnt, Economic d'entreprise, tome2, edition d'organisation, paris, 1997, P240.
- (2) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص196.
- (3) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص197.
- (4) "الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة"، <http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t28326.html>، بتاريخ: 2016/09/25.
- (5) عبد الله بن سالم أحمد الزهراني، "نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية -نموذج تحليلي"،

http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4

290527/res%203.doc، بتاريخ: 2016/09/15.

(6) بلكرمي وداد، ديب نورة، "تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميديا

لإنتاج الحليب ومشتقاته"، <http://etudiantdz.net/vb/t12943.html>، بتاريخ: 2016/09/15.

(7) مصطفى الراحي، "الإهمال والغياب شعار مقدس لدى جل موظفي البلدية وبقية

المؤسسات"، <http://oujda-portail.net/ma-12856.html>، بتاريخ: 2016/09/17.

(8) آدم أمي، "أهمية السلوك الإنساني في العمل الإداري"،

<http://www.startimes.com/f.aspx?t=19595597>، بتاريخ: 2016/09/17.

(9) "الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة"،

<http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t28326.html>، بتاريخ: 2016/09/25.

(10) نفس المصدر.

(11) نفس المصدر.

(12) نفس المصدر.

(13) KALIKA M et autres, Management Stratégie et Organisation, Vuibert, 2ème éd, Paris, 1998, P 11.

(14) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، ط1، دار وائل،

عمان، الأردن، 2004، ص 58.

(15) جاريث جونز، شارلز هيل، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي

محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ط4، دار المريخ للنشر، الرياض،

2001، ص38.

(16) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص16.

(17) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

الأردن، 2002، ص153.

(18) محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص225.

- (19) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص ص 29-30.
- (20) محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 227.
- (21) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 243.
- (22) نفس المرجع نفس الصفحة.
- (23) نفس المرجع، ص 244.