

## البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

أ. بوشارب بولولاني خالد، جامعة تيارت

### مقدمة:

إن الاهتمام المتزايد بالواقع التنظيمي من خلال التركيز على الجانب الإنساني؛ أدى إلى إدراك حقيقة وأهمية البعد الثقافي داخل المنظمات، وعلى الرغم من أن بدايات تناول لموضوع الثقافة التنظيمية كانت في حقل الأنثروبولوجيا، إلا أن شمولية المفهوم لقواعد ومعايير السلوك الإنساني جعلت علوم الإدارة والتنظيم تركز عليه كأحد عوامل بناء ونشأة المنظمات وديمومة استجابتها للقواعد السلوكية وأنماط التفكير المحققة لمتطلبات الفعالية التنظيمية.

وقد أكدت مختلف المقاربات النظرية والدراسات الأمبريقية المتعلقة بالثقافة التنظيمية، على أن هذه الأخيرة تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات، فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ التنظيمي الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما أسفرت عن معوقات تنظيمية تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته.

وبالرجوع إلى المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية على اختلاف طبيعتها، يمكن القول أن تشكيل ثقافتها تدرج عبر مراحل متعددة، جاءت في مجملها كانعكاس للأيديولوجيات التسييرية التي طبقت في كل مرحلة (التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي، استقلالية المؤسسات، الخوصصة).

ففي المراحل الأولى لاستقلال الجزائر، تميزت المؤسسة الجزائرية بعدم الاتزان نظرا لبعض التوجهات السياسية والإيديولوجية، التي لم تأخذ بعين الاعتبار حقيقة ثقافة الفرد الجزائري ذو الطابع الريفي المحافظ وحاولت دمجها بشكل مباشر في بيئة صناعية بعيدا عن بيئته الأصلية، مما أسفر عنه فشل الكثير من الاستراتيجيات التسييرية. والملاحظ أن تداخل وتناقض عناصر الثقافة التنظيمية لا يساعد على استقرار المؤسسة الجزائرية، ومن ثم صعوبة اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة لتحقيق الأهداف المسطرة، وقد استمر الوضع على ما هو عليه - فشل الاستراتيجيات التسييرية - إلى يومنا هذا في الكثير من القطاعات.

وعلى هذا الأساس نسعى من خلال هذه المحاولة البحثية، إلى إثارة قضية جوهرية تمس واقع المؤسسة الجزائرية؛ تدور حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية من زوايا متعددة، بالاعتماد على رؤية نظرية وميدانية لتفسير الواقع الفعلي لهذه الظاهرة. وذلك من خلال طرح التصور المفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، مع إبراز ما أكدت عليه المداخل النظرية التي درست العلاقة بين المتغيرين، وعرض أهم الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع، والتي اختلفت مع دراستنا الراهنة في بعض الجوانب واتفقت معها في أخرى، خاصة مع اختلاف البيئة التنظيمية لمؤسساتنا الجزائرية مع العديد من المؤسسات الأخرى، هذا بالإضافة إلى الوقوف على مستوى فعالية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عبر مختلف مراحلها التسييرية.

أولاً: التصور المفاهيمي.

### 1- الثقافة التنظيمية وأبعادها:

بالنظر إلى أهمية الثقافة التنظيمية في المحافظة على استقرار المنظمات وتطورها، فقد سعى الباحثين إلى تحديد خصائصها وطبيعتها. لذلك سنحاول في هذا الإطار تحديد أهم التعريفات التي صاغها العديد من الباحثين. مما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، بالإضافة إلى توضيح أهم الأبعاد المحددة لمفهوم الثقافة التنظيمية.

#### أ. مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تعبر بصفة عامة عن نظام القيم والمعتقدات والتقاليد والطقوس، الرموز السائدة بين أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهي تعمل على إيجاد قالب مميز يتكرر باستمرار، يؤثر على سلوك الأفراد وتصرفاتهم وقراراتهم داخل التنظيم. ولقد بذل الباحثون العديد من الجهود لفهم وتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، في ضوء نظريات الأنثروبولوجيا وعلم النفس وعلم الاجتماع، مستعينين ببعض مفاهيم وأبعاد الثقافة؛ مثل القيم والممارسات، الرموز، الشعائر والطقوس والمراسم، القصص واللغة، والأبطال. ومع تنوع وتعدد مفاهيم وتعريفات الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا الكثير من التعريفات التي يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:

فحسب موسوعة علم الاجتماع: "تعني ثقافة المنظمة؛ القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي"<sup>1</sup>. أما "شين"، فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"<sup>2</sup>. ومن خلال هذا يتبين أنه ركز على بعدين للثقافة أو محورين أساسيين، وهما التكيف والتكامل أو التنسيق.

ويرى "دنسون" "DENSON" في كتابه corporate and organizational effectiveness "أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري، وأيضا مجموعة السلوكيات والتصرفات والقرارات التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية"<sup>3</sup>، ويقدم في إحدى مقالاته نموذجا للثقافة التنظيمية، يتضمن أربع سمات لها وهي التكيف، المهمة، المشاركة، الاتساق. أما سمة المشاركة فتتضمن أبعاد التمكين، المبادرة، تطوير المهارات، وأما سمة الاتساق فتشير إلى اختبار ما إذا كان للمؤسسة ثقافة قوية ومتماسكة. في حين تعبر سمة التكيف على سرعة قدرة المؤسسة على التكيف مع الإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء ومحاولة إرضائهم. وأما سمة المهمة فتشير إلى أن المؤسسة الناجحة تمتلك أهداف واضحة وتحدد توجهاتها طويلة الأمد. وتركز كل من سمة التكيف والمشاركة على المرونة والتغيير، بينما تشير سمة المهمة والاتساق إلى القدرة على تحقيق الاستقرار عبر الزمن.

أما "يورك يرس" فيعتبر الثقافة التنظيمية "القاسم المشترك الذي يحوي كل المؤسسة، وهي الاشتراك في المعتقدات والقيم التي ترشد سلوك أفراد المؤسسة وتوجههم، كذلك هي الاشتراك في الأحاسيس والمشاعر المسلم بها، فثقافة المؤسسة يمكن من خلالها تحديد هوية العامل بالنسبة لمؤسسته"<sup>4</sup>.

وهذا ما يتفق مع التعريف الذي يشير إلى أن الثقافة التنظيمية: "تمثل الأنماط الاجتماعية التي تربط المنظمة، وبالتالي فهي تشمل على القيم والأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والناجحة عن الطقوس والشعائر والرموز والعادات واللغة والأهداف الواحدة".

أما "ميشيل أرمسترونج" "Michael Armstrong" يرى أن ثقافة المؤسسة يمكن أن يعبر عنها

بـ:

- قيم التنظيم: فيما هو أحسن للتنظيم.
  - مناخ التنظيم: أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومعهود من أعضائه.
  - نمط الإدارة: أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة<sup>5</sup>.
- في حين تعرفها "سعاد نائف البرنوطي": على أنها "نظام القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة داخل المنظمة، والتي تساهم في تحقيق معايير سلوك العاملين"<sup>6</sup>.
- وفي تعريف لـ "محمد قاسم القريوتي" يشير إلى أن "ثقافة المنظمة عبارة عن منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"<sup>7</sup>.
- وتقصد بها "وسيلة حمداوي": "مجموع القيم، الاتجاهات، التقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال فهي التي تحدد شخصية الفرد واهتماماته"<sup>8</sup>.
- أما "موسى اللوزي"، فيشير إلى أنها: "تتضمن في معناها مفهوم الثقافة المؤسسية التي تعد موضوعا جديدا من الثقافة التنظيمية ... ، ويمكن القول أن الثقافة ما هي إلا حصيلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي"<sup>9</sup>.
- ومن وجهة نظر "صلاح الدين الهيتي" فهي تلك "القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك...وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات...وأن القيم تشكل مكونا أساسيا من مكونات الثقافة التنظيمية وجوهر الثقافة التنظيمية"<sup>10</sup>.
- إضافة إلى ما سبق فهناك من عرفها على أنها: "منتوج لاتفاق الجماعات الاجتماعية في توأجدها في مكان العمل الذي يختلف باختلاف أجيال العمال"<sup>11</sup>. في حين يشير إليها "مصطفى محمود أبو بكر" على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة...مجموعة العادات، المعايير والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة"<sup>12</sup>.

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف واحد للثقافة التنظيمية، كذلك لا يوجد اتفاق بينهم على كيفية التعرف عليها وقياسها، فالبعض يركز على القيم التنظيمية السائدة، ويهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها، ويرى آخرون أن الافتراضات السائدة التي تفرز في صورة عناصر مادية ومعنوية كالأقوال والتصرفات والمشاعر والأحاسيس هي التي تمثل الثقافة التنظيمية.

وبناء على هذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والمبادئ التي تعمل على وضع وتشكيل نظم الإدارة بالمنظمة، وبيان أشكال ممارستها وتحديد أنماط السلوك المقبولة، حيث أن توفر هذه المبادئ يمثل مصدراً أساسياً لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بما يحقق الفعالية التنظيمية ونمو واستقرار المؤسسة.

#### ب. أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد تباينت أبعاد الثقافة التنظيمية بتباين منظورات الباحثين والبيئات التنظيمية، فقد تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وطرق قياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج لقياس القيم الثقافية، وهذا ما أكدته دراساتهم الامبريقية الرائدة في مجال الثقافة التنظيمية الداخلية للمنظمة، كالدراسة المتعلقة بالقيم الثقافية واتجاهات العاملين بالمنظمات اليابانية والأمريكية، والتي أظهرت اختلاف اتجاهات العاملين باختلاف قيمهم الثقافية، ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الانجاز هي دراسة "ديفيز وشوارتز" (Schwartz & Davis)<sup>13</sup> التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين؛ البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة الذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات، الاتصالات والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات وتقييم الأداء والمكافآت، في حين يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين. وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية.

إضافة إلى ذلك توجد قائمة استقصاء خاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية أعدت من طرف "آراب ماريتين"<sup>14</sup> وتتضمن ثلاثة أبعاد متمثلة في البعد الخاص بالقيادة، ويشمل هذا البعد؛ عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها

ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة سلوك العاملين ودفاعيتهم داخل المنظمة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه. وأما البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية فهو يحدد خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها البعض، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم في المنظمة والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.

وفيما يخص البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه فيشمل قيمة الراتب الشهري ومدى تعرضهم للخصم، عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء، حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، عدد ساعات العمل ومواعيده، العدالة والمساواة في معاملة العاملين، المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز. والملاحظ أن كل بعد يتضمن سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معيارا للحكم على ايجابيتها .

أما "أوري" وزملاؤه<sup>15</sup> فقد اهتموا بدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية للوقوف على مدى انسجام ثقافة الأفراد مع الثقافة التنظيمية، وبالتالي قدرة الأفراد على التصرف واتخاذ القرار، وخلصوا إلى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت تلك الأبعاد والمتغيرات التابعة لكل بعد فيما يلي:

- 1- الابتكار والإبداع (الابتكار، اقتناص الفرص، الخبرة والممارسة، تحمل المخاطر، العناية والدقة).
- 2- الثبات والاستقرار (الاهتمام بالقواعد والإجراءات، الاستقرار، التوقع والتنبؤ الدقيق، الضمان).
- 3- احترام حقوق الآخرين (تقدير حقوق الأفراد، العدالة والإنصاف، التسامح والشفافية).
- 4- الاهتمام بالنتائج (الاهتمام بالأداء والإنجاز، الاهتمام بالعمليات والأنشطة، الطموح والآمال الكبيرة، التركيز على النتائج).
- 5- الاهتمام بالتفاصيل (الدقة. العناية الفائقة بكافة التفاصيل. التحليل. دراسة كافة العناصر والجزئيات).
- 6- الاهتمام بجماعية الأداء ( فرق العمل، المشاركة والتعاون، العاملين كجماعة).
- 7- التشدد والالتزام (التشدد، الحسم والفصل، المسؤولية الاجتماعية، والمعتقدات والمبادئ الأساسية).

وتعد دراسة "هوفستد" من أهم الدراسات التي حاولت وضع إطارا متكاملا لتحديد الأبعاد والعناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين فيها الأفراد بشأنها، ففي الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من موظفي شركة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل. وقد أعد الباحث عشرين نموذجا من نماذج استقصاء استخدمت لهذا الغرض، كل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة. وفي البداية حدد الباحث أربع قيم ذات صلة بالعمل، تحدد تباين الأفراد أو الثقافات حولها. غير أنه في دراسة تالية بالتعاون مع باحث آخر تم إضافة بعد ثقافي خامس ذي صلة كبيرة بالثقافات الشرقية مما رفع الأبعاد الثقافية المدروسة في النهاية إلى خمسة أبعاد<sup>16</sup>. وتشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة التي يمكن تفصيلها فيما يلي:

\* مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساوي للقوة والنفوذ بين أفراده.

\* مدى تقبل الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.

\* مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية.

\* مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.

\* مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.

## 2- الفعالية التنظيمية ومعايير قياسها:

أ. مفهوم الفعالية التنظيمية: يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى إلى يومنا هذا؛ لأن هذا النوع من الفكر أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وكذا معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها. وهذا لا يعني أنه من اليسير تحديد درجة الفعالية قبل تحديد مفهومها الذي يصعب إيجاد تعريف واضح ودقيق له، نظرا لاختلاف تعريفات الباحثين له، فنجد مفهوم الفعالية يتراوح بين معدل إنتاجية العامل تارة ونسبة التطور في أعمال التنظيم تارة أخرى.

وفي هذا الإطار يعرف الباحث "إتزيوني" الفعالية بقوله "تعتبر المنظمة فعالة، إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية"<sup>17</sup>، وينطلق "برايس" أيضا من المدخل القائم على الأهداف، حيث يعرف الفعالية

التنظيمية بأنها "درجة تحقيق الأهداف المتعددة" ويعرف "زيد منير عبوي" الفعالية بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين؛ مستوى الأقسام ومستوى المنظمة. وفي تعريف آخر يقول بأنه يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات<sup>18</sup>، من هذين التعريفين نلاحظ، أنه في التعريف الأول يركز على عدة أهداف وليس على هدف واحد، لأن أي منظمة تسعى لتحقيق أكثر من هدف واحد، وبالتالي تحقيق الهدف يمكن أن يشكل معيارا للحكم على فعالية المنظمة، خاصة وأنه توجد عدة معايير تقاس بها فعالية المنظمة. أما التعريف الثاني فهو يلائم العمل الداخلي للمنظمة، حيث أنه إذا استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فعالية.

إضافة إلى ذلك عرف "سيشور ويختمان" الفعالية التنظيمية" من خلال العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة وقدرة المنظمة على التفاوض للحصول على ما تحتاجه من البيئة من موارد نادرة وقيمة<sup>19</sup> لذلك فإن المنظمة في نظره تعد فعالة إذا ما زادت قدرتها على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من الموارد القيمة والنادرة التي هي ضرورية لاستقرار نشاطاتها وتحقيق أهدافها.

وقد عرفها "كيرشوف" بأنها: "مقياس لأداء المؤسسة نسبة لأهدافها"<sup>20</sup> أي معدل الأداء التنظيمي للمؤسسة نسبة للأهداف المسطرة، ويشمل الأداء العديد من المؤشرات تتمثل في: بقاء المؤسسة من خلال نوعية المنتج والمردودية المالية، الكفاءة الاقتصادية من خلال الإنتاجية المحققة، متغيرات الموارد البشرية من خلال الحركة المهنية للأفراد ومردوديتهم وتنمية مهاراتهم، وأخيرا إرضاء مختلف الأطراف في البيئة الخارجية. "ألفار" فقد أشار إليها بشيء مغاير حيث يرى أنها: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>21</sup> أي أن المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها للبقاء والاستمرار والنمو.

وفي هذا السياق عرفها الباحثان "كاتز Katz" و"كاهن Kahn" بأنها تعني: "القدرة على البقاء والاستثمار والتحكم في البيئة". أما "كاست Kast" و"هوزنزويج Hosenzweig" فيعرفانها بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية"<sup>22</sup>.

من الملاحظ أنه من الصعوبة تحديد مفهوم الفعالية بدقة نظرا لارتباطه بعدة مفاهيم تنظيمية أخرى، وقصد محاولة الوصول إلى أوجه التكامل بين هذا المفهوم وبين هذه المفاهيم التنظيمية، ارتأينا عرض بعض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الفعالية التنظيمية خاصة وأنه هناك بعض التعريفات التي حاولت المزج بين الفعالية والكفاءة من خلال النظر إليهما على أنهما تعكسان استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحديد هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها. إلا أن ما يؤخذ على هذه التعريفات أنه هناك فروقا لا يمكن إغفالها بين المصطلحين، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة في حين تكون غير كفأة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع المنظمة بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة سلفا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

من جهة أخرى يمكن اعتبار مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فغالبا ما يرتبط فقط بالعمليات الداخلية في المنظمة لأنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدرا أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج، وعادة ما تقاس كفاءة أية منظمة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات. فالكفاءة إذن تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، بينما يشير مفهوم الفعالية إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف بالإضافة إلى مؤشرات أخرى.

يمكن القول أن تعريفات الفعالية التنظيمية تختلف باختلاف المداخل النظرية ومنطلقاتها، لكنها في مجملها تدور حول قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، أما المادية فتتمثل أساسا في الإنتاجية، الربحية،...، وأما المؤشرات المعنوية فتتمثل في الرضا، التكيف، التماسك، الاستقرار، الولاء...إلخ.

**ب. معايير قياس الفعالية التنظيمية:** من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أنه يوجد العديد من المعايير التي تعتبر عامة عند دراسة الفعالية مثل؛ التكيف، المرونة، ومعدلات الغياب، ويوجد العديد من المعايير الأخرى التي تتباين بتباين كل من الباحثين ومداخل الدراسة المستخدمة. وفي إحدى

الدراسات التي قام بها "ماهوني Mahoney" للتعرف على مدى ارتباط 114 معياراً من المعايير الجزئية للفعالية التنظيمية بالفعالية الكلية للمنظمات في 283 وحدة تنظيمية اتضح وجود أربعة وعشرين معياراً ترتبط بالفعالية الكلية<sup>23</sup>، كما هي موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (01): المعايير المؤثرة في الفعالية التنظيمية الكلية

ومعاملات الارتباط الخاصة بكل منها طبقاً لدراسة ماهوني Mahoney

م	معايير الارتباط	معامل الارتباط	م	معايير الارتباط	معامل الارتباط
1	المرونة	0.19	13	اللامركزية	0.19
2	التطوير	0.23	14	قبول وفهم السياسات والفلسفة التنظيمية	0.07
3	التماسك	0.07			
4	القيادة الديمقراطية	0.03	15	الصراع البسيط	0.01
5	الصدق	0.27	16	التخطيط الشخصي	0.06
6	الانتقاء الفعال	0.16	17	المساعدة	0.04
7	تنويع المسؤوليات	0.03	18	التخطيط	0.31
8	التفويض	0.09	19	التعاون	0.33
9	القوة التفاوضية	0.01	20	الإنتاجية	0.12
10	التأكيد على النتائج	0.14	21	الاتصالات	0.27
11	تنمية الهيئات الإدارية	0.01	22	دوران العمل	0.17

0.12	المبادأة	23	0.08	التنسيق	12
0.79	الرقابة الارتباط الكلي	24			

المصدر: الموقع الرسمي محمد جلال سليمان: نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة

من الموقع: [www.m-galal.com/moaalfaty.html](http://www.m-galal.com/moaalfaty.html)

### ثانيا: المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

بعد بلورة التصور المفاهيمي لكل من متغير الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية والتي تعددت بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين وبتباين البيئات التنظيمية، يمكن تبيان تعدد المداخل النظرية أيضا التي تناولت بالدراسة هذين المتغيرين بغية استخلاص العلاقة بينهما، فلا يوجد مدخل معين منها يلائم جميع أنواع المنظمات، وبعض هذه المداخل يميل نحو قياس محدود للفعالية بالتركيز على عدد قليل من المعايير، أما البعض الآخر فيهتم بقياس أوجه متعددة منها، ومن أهم مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ما يلي:

#### 1- مدخل الهدف:

وفق هذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويعتبر هذا المدخل الأكثر انتشاراً في دراسة الفعالية التنظيمية. ويبنى هذا المدخل على افتراض أساسي مفاده أنه تزداد درجة فعالية المنظمة بزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها. ويندرج تحت مدخل الهدف كل من نموذج تعظيم الأرباح، ونموذج الكفاءة. حيث يفترض نموذج تعظيم الأرباح أن الحكم على فعالية المنظمة يعتمد على تعظيم أرباحها. في حين يعتمد نموذج الكفاءة على العلاقة بين المدخلات والمخرجات كأساس للحكم على الفعالية التنظيمية. وفي المدى الطويل، فإنه توجد علاقة وثيقة بين الكفاءة والفعالية، فالمنظمة التي تبدو مواردها أكثر من منافسيها "غير كفاء" ستجد نفسها غير قادرة على المنافسة وبالتالي تقل فعاليتها.

وكذلك المنظمة الكفاء لا تستطيع في المدى الطويل الاستمرار في تقديم منتجات لا تحقق رغبات المستهلك، وبالتالي فإن المنظمة غير الفعالة سوف تفقد شرعيتها وستجد صعوبة في جذب الموارد اللازمة لاستمرار العمليات.

#### 2- مدخل العمليات:

وفقاً لهذا المدخل فإن دراسة الفعالية تتطلب الاهتمام بالعمليات التي تقوم بها المنظمة وتفضيلاً واحتياجاً واتخاذ القرارات بها، بالإضافة إلى عمليات التطوير التنظيمي داخلها. وتكون المنظمة فعالة عندما تتوافر كفاءة التنظيم الداخلي وتتناسق عملياته مع بعضها البعض، وبالتالي فإن أهم مقاييس فعالية هذا المدخل هي؛ المرونة، الكفاءة، تناسق العمليات، الحصول على العمالة واستقرارها وتنميتها، بالإضافة إلى توافق الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، علاوة على كفاءة تدفق المعلومات.

### **3- مدخل العلاقات الإنسانية:**

يقوم هذا المدخل على فرضية مضمونها أن فعالية الفرد تحدد فعالية الجماعة والتي بدورها تحدد فعالية التنظيم ككل، أي أن الفعالية التنظيمية تتوقف بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الفعالية الخاصة بالأفراد والجماعات.

### **4- مدخل مصادر النظام:**

تعتبر المنظمة فعالة في ظل هذا المدخل عندما تكون قادرة على التفاعل المستمر مع البيئة، وعندما تتوافر لديها القدرة على الحصول على الموارد القيمة والمحدودة. وفي ضوء هذا المدخل يمكن النظر إلى المنظمة على أنها عنصر من العناصر العديدة التي تتفاعل مع بعضها البعض باعتماد متبادل، وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة وتعيدها إليها في شكل ناتج، وتكون المنظمة في علاقة تفاوض مع البيئة للحصول على الموارد النادرة مثل التسهيلات المادية والأفكار، والمواد الخام، والأفراد والأموال.

### **5- نموذج القيم المتنافسة أو النموذج المكاني:**

لا يعتبر هذا المدخل في دراسة الفعالية مدخلاً جديداً، ولكنه محاولة لتحقيق قدر من التوفيق بين المدخل الأربعة السابقة لدراسة الفعالية -مدخل الأهداف، مدخل العمليات، مدخل العلاقات الإنسانية، مدخل موارد النظام- وبالتالي الخروج بمدخل جديد شامل.

وقد قام بعض الباحثين بتطوير النموذج المكاني في شكل ذو ثلاثة أبعاد أو محاور يوضح تداخل وترابط غايات ووسائل النماذج التي يحويها النموذج المكاني. حيث يختص **البعد الأول** بتوضيح اهتمامات المنظمة من خلال التركيز على العوامل البيئية الداخلية أو العوامل البيئية الخارجية ويتمثل في المحور الأفقي. أما **البعد الثاني** فيتعلق بالهيكل التنظيمي ومدى اتجاهه نحو المرونة أو عدم

المرونة ويتم تمثيله على المحور الرأسي، في حين يهتم **البعد الثالث** بالوسائل والغايات التنظيمية الخاصة بكل من النماذج الأربعة التي يحويها نموذج القيم المتنافسة.

## **6- مدخل تعدد المنتفعين (الأطراف ذات المصلحة):**

يرتبط هذا المدخل ارتباطاً شديداً بكل من مدخلي الأهداف والنظم لدراسة وقياس الفعالية التنظيمية. ويعد أكثر المداخل حداثة في دراسة الفعالية. وبموجب هذا المدخل فإن المنظمة تكون فعالة عندما تكون قادرة على إشباع رغبات جميع الأطراف ذات المصلحة في وجودها، ويقصد بها الأطراف التي تؤثر على المنظمة وتتأثر بها، مثل أصحاب حقوق الملكية، والعاملين في كافة المستويات، والعملاء، والموردين، والدائنين، والمجتمع وأية أطراف أخرى.

ونظراً لتعدد الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة وتباين أهداف كل منها فقد تعددت وجهات النظر حول ضرورة وضع أولويات معينة نحو تفضيل أطراف معينة على الأطراف الأخرى ويتضح ذلك فيما يلي<sup>24</sup>:

- الأولوية للقوة حيث يقترح أصحاب هذا الرأي بأن الأطراف القوية تكتسب مركزها من اتخاذ موقف وسط بين استراتيجيات مختلف الأطراف.

- الأولوية لتحقيق العدالة الاجتماعية، حيث تنادي وجهة نظر العدالة الاجتماعية بأن اهتمامات الأطراف الأقل قوة يجب أن توازن مع اهتمامات الأطراف القوية حتى لا يكون هناك إحساس بالمعاناة وعدم العدالة وعدم تحقيق المساواة.

- الأولوية للأطراف الخارجية، حيث تنادي وجهة النظر الايكولوجية بأن الاهتمامات يجب أن توجه إلى الأطراف التي توجد في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تشمل كل من الموردين والعملاء والمنافسين لأنهم أكثر تأثيراً على مدخلات ومخرجات المنظمة.

- التوازن بين مصالح جميع الأطراف، وتنادي بضرورة تحقيق التكامل والتوازن بين مصالح وأهداف كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة وإشباع احتياجاتها على قدم المساواة. وذلك لأن التفرقة بين الأطراف المتصلة بالمنظمة أمر غير منطقي ويجب تجنبه.

## **7- نموذج العلاقة بين القيم التنظيمية والفعالية:**

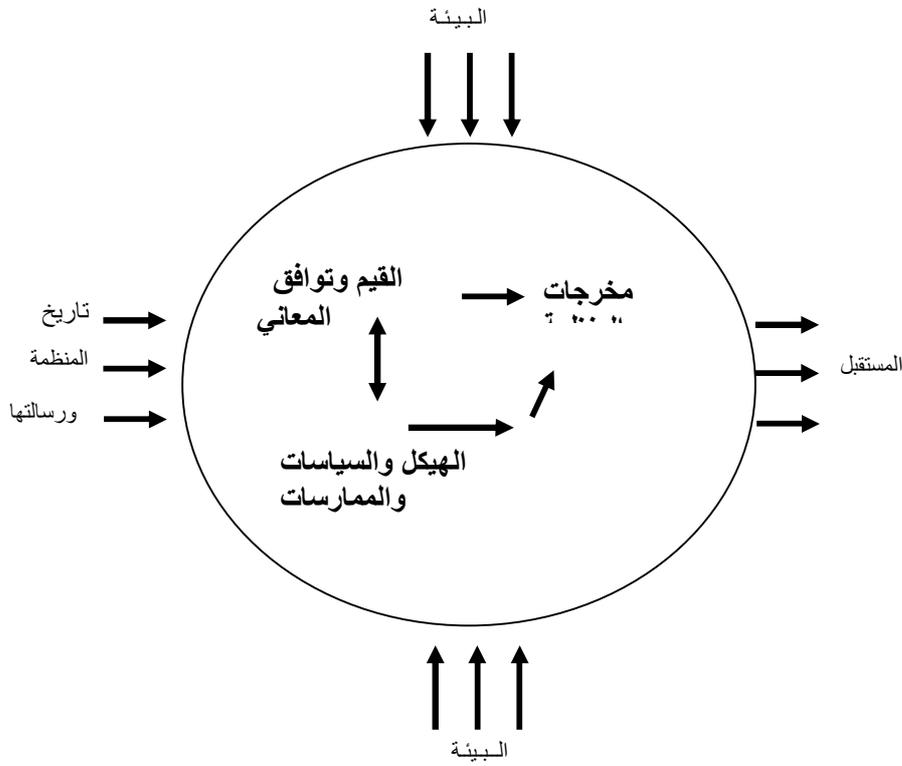
يمكن القول بأن دراسة القيم قد ساهمت في جذب الانتباه نحو المساهمة المشتركة لنظام القيم والتوافق فيها مع المتغيرات التنظيمية الأخرى التي تشمل؛ الهيكل، الأفراد، والنظم في تحقيق

فعالية المنظمة، ذلك أن قيم المنظمة ومدى توافقها لدى مستويات الإدارة تتفاعل مع باقي عناصر التنظيم في تأثير متبادل وتعطى مؤشر هام عن مستوى أداء المنظمة من كافة جوانبه. ويمكن توضيح العلاقة بين القيم والفعالية، والتي تأخذ عدة أنماط وفق الشكل التالي:

- الفعالية (أو عدم الفعالية) وظيفة القيم التي يعتنقها أعضاء المنظمة.
- الفعالية نتيجة لهيكل المنظمة وسياساتها وممارستها، فهيكّل المنظمة وسياساتها، وممارسات الإدارة والعاملين بها وسلامة البيئة الداخلية تؤثر على الأداء والفعالية.
- الفعالية نتيجة ترجمة القيم الهامة إلى سياسات وممارسات، فرؤية الإدارة يتم التعبير عنها من خلال التصرفات وأنماط السلوك.
- الفعالية نتيجة العلاقات المتبادلة للقيم الهامة، وهيكل المنظمة وسياساتها وممارساتها، والأعمال الخاصة بالمنظمة، حيث أنه لا يمكن التحدث عن الفعالية بدون الأخذ في الاعتبار البيئة الخاصة بهذه المنظمة وعلاقتها بقيمتها.

### الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين القيم والفعالية

المصدر: الموقع الرسمي محمد جلال سليمان: مرجع سابق



يتضح من خلال العرض السابق للمداخل النظرية أنه:

- 1- لا يوجد مدخل معين حاز رضا وقبول جميع العلماء والباحثين في دراسة الفعالية التنظيمية.
- 2- كل مدخل من مداخل دراسة الفعالية قد يعتبر مناسباً لأنواع معينة من المنظمات وغير مناسب لأنواع أخرى وقد يصلح لظروف معينة ولا يصلح لظروف أخرى، حيث أنه وفقاً لمدخل العمليات فإن الفعالية تقاس بمدى سلامة التنظيم الداخلي وتكيف وتناسق عملياته مع بعضها البعض، كما أنه من وجهة نظر مدخل مصادر النظام فإن الفعالية هي قدرة المنظمة على الحصول على الموارد القيمة والنادرة اللازمة لنشاطها من البيئة، أما من ناحية مدخل العلاقات الإنسانية والتي تتوقف فعالية المنظمة بموجبه على فعالية كل من الأفراد والجماعات فإنه لا يمكن الاعتماد عليه منفرداً في دراسة وتقييم الفعالية نظراً لما يشوبه من نقاط للضعف، كما أن مدخل تنافس القيم يعاني من مشكلة عدم وضوح معاييرها وتداخلها وعدم القدرة على الفصل الواضح والدقيق بين وسائله وغاياته علاوة على أنه لا يحدد متى يمكن للمنظمة أن تكون فعالة إلا أنه أكثر ملاءمة عند دراسة العلاقة بين الفعالية وبين مراحل نمو المنظمة أو بين الفعالية وبين المراحل المبكرة للتغيير والتطوير التنظيمي.
- 3- أن مدخل تعدد المتفاعلين على الرغم من الانتقادات التي قد توجه إليه إلا أن البعض يرى أنه أكثر المداخل ملاءمة لدراسة الفعالية التنظيمية وذلك للأسباب التالية:
  - إمكانية الحكم على ما إذا كانت المنظمة فعالة أو غير فعالة وفقاً لقدورها على تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بها.
  - تحقيق المنظمة لأهداف جميع الأطراف التي تتعامل معها يعكس بدرجة كبيرة قدرة هذه المنظمة على استغلال المتغيرات البيئية المحيطة وقدورها على التكيف مع هذه المتغيرات.
  - معايير قياس الفعالية التنظيمية وفقاً لمدخل تعدد المتفاعلين تتضمن خليطاً متجانساً من معايير قياس الفعالية الخاصة بكفاءة المداخل الأخرى لقياس الفعالية.

### ثالثاً: البعد الامبريقي لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

أظهرت مختلف الدراسات، أهمية حسن تسيير الظاهرة الثقافية خدمة لمصلحة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. والتي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في علاقته بكثير من العوامل والمتغيرات

الشخصية والتنظيمية، وخاصة الأداء والفعالية؛ باعتبار الثقافة التنظيمية القوية تؤثر إيجاباً على الأداء والفعالية التنظيمية.

وفي هذا الإطار سنتطرق إلى أهم تلك الدراسات مع محاولة تفصي فعالية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية على النحو التالي:

### الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء:

تعددت الدراسات التي أسفرت نتائجها عن تأثير ثقافة المنظمة على الأداء، حيث استهدفت دراسة "أوشي وولكين (Quchi and Wilkin)"<sup>25</sup> التعرف على تأثير الثقافة على الأداء، وأشارت إلى أن الأداء يتأثر بمدى وجود ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالانسجام والتوافق وتجانس أبعادها، كما أشارت إلى أن تفهم نظام الأداء وفعاليته يتوقف على دراسة الثقافة التنظيمية وأبعادها بدقة.

وتتفق هذه الدراسة في جانب منها مع الدراسة الموسومة بـ "ثقافة المنظمة كعامل أداء في الإدارة" والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على هذا المفهوم، ومعرفة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء<sup>26</sup>. وقد توصلت إلى أن ثقافة المؤسسة تعد شرطاً لأدائها، إذا كانت قوية وشاملة وممثلة لقيم أعضاء المؤسسة بغالبيتهم، وكانت تشجع على الإخلاص اتجاه المؤسسة، كما أكدت الدراسة أن الثقافة القوية تجعل المؤسسة قادرة على حل مشاكلها بسهولة، مثل مشكلة اندماج الأفراد في الأقسام، أو الأفراد فيما بينهم ومفهوم الترابط واللغة المشتركة والاتصالات.

وفي نفس السياق أشارت دراسة (Bernard, George and Nancy, Dianne, Chatman) إلى أن الثقافة القوية ترتبط بالأداء الجيد وأنه يمكن التنبؤ بأداء المنظمة من خلال ثقافتها التنظيمية، كما أوضحت أن الأداء في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الجماعية أعلى من الأداء في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الفردية.

كما يرى "تشانج"<sup>27</sup>: أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى وجود ضغوط قوية على الأفراد للاستمرار في العمل والتفكير والأداء بالأشكال وبالطرق التي تتوافق مع الثقافة السائدة في المنظمة، ويرى كذلك "العززي" أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء الأفراد والمنظمات، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين في تفسيرهم للأحداث وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد هاماً ومرغوباً مثل: الأمانة، الالتزام، الولاء) أو غير المرغوب فيه مثل: عدم الالتزام، قلة الأمانة، التسبب، وتصحيح طرق تفكيرهم وسلوكهم وتوضح لهم طرق الأداء.

يمكن القول أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على الأداء؛ فكلما كانت ثقافة المؤسسة متجانسة وقوية كلما زادت معدلات الأداء، كما أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء تتغير تبعاً لدرجة التقنية المستخدمة، فيرتفع الأداء إذا توافقت الثقافة التنظيمية مع التكنولوجيا المستخدمة وكانت تشجع الإبداع والابتكار وتدعم تحمل المخاطر وحل المشكلات خاصة إذا ما استخدمت التكنولوجيا غير الروتينية. وهي بذلك تعمل على تعزيز وتقوية الأداء وتساعد في التنبؤ باتجاهات العاملين وسلوك الموظفين.

## 2- تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية:

أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة، ومنها أبحاث كل من: Peters, Deal and Kennedy, and Waterman" على وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز والثقافات القوية السائدة داخل الشركات الأكثر نجاحاً وفعالية، وهي شركات تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتعقيداته.<sup>28</sup>

وأقرب مثال على ذلك هو مستوى النجاح الكبير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وما لاختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية من دور كبير في ذلك.

ومن الدراسات التي اهتمت بالفعالية التنظيمية نجد دراسة "صالح بن نوار" تحت عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"<sup>29</sup> والتي أجراها سنة 2005 بالمؤسسة الوطنية الجزائرية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة (الجزائر)، حيث تمحورت هذه الدراسة حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العامل خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية. فصاغ الباحث فرضية عامة مفادها أن: التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- النتيجة الأولى وكانت عبارة عن نتائج الباحثين من الفئة الأولى (المشرفين) عن رأيهم في الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، حيث تبين تسعة عشر (19) إجراء رأى الباحثين ضرورة توفرها حتى تحقق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية، من هذه الإجراءات ما يلي:

- سماع انشغالات العمال.
  - الصرامة في تطبيق العمل.
  - جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.
  - الانضباط في العمل.
  - الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد الأكفاء).
  - التكوين الجيد وحسب الاختصاص.
  - الاتصال الهادف.
  - توفير الحوافز المناسبة.
  - منح السلطة لشخص واحد.
  - الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.
- النتيجة الثانية وتمثل إجابات المبحوثين من العمال التنفيذيين فقاموا بترتيب ستة (06) إجراءات حسب أهميتها وكانت النتيجة كالتالي:

- الأجر المناسب.
- العلاقات الإنسانية الطيبة.
- الاطمئنان على المستقبل المهني.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاتصال الهادف.
- العدالة في منح الترقية.

وعلى هذا النحو جاءت دراسة "طلعت إبراهيم لطفى"<sup>30</sup> والتي تمحورت حول الديمقراطية الصناعية من خلال دراسته "المدى فاعلية الممارسات الديمقراطية في المصنع المصري"، والتي كشفت عن جملة من النتائج أهمها:

أنه كلما زادت احتمالات فرص ممارسة العمال للديمقراطية الصناعية زادت احتمالات قيامهم بعملهم على نحو أكثر كفاءة وزادهم تقبلهم للتغيرات الجديدة في مجال العمل، ويزداد عدد الاقتراحات المقدمة منهم مما يؤدي إلى زيادة فرص التوصل إلى أفضل القرارات في مجال العمل وتخفيف مشكلات العمل وأسباب الشكاوي والتظلمات بين العمال، وبتعبير آخر يمكن القول أنه كلما

زادت احتمالات فرص ممارسة العمال للديمقراطية الصناعية زادت فعالية التنظيم الصناعي في تحقيق أهدافه.

وفي دراسة "أحمد" والتي استهدفت التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة والوقوف على تأثيرها على فعالية المؤسسات الصحفية بالإضافة إلى تحديد مدى الاختلاف في أبعاد ومتغيرات الثقافة لإمكانية معرفة أيها أكثر فعالية، فقد ركزت الدراسة على نموذج يركز على أربعة محاور أساسية متكاملة تعتبر انعكاسا لثقافة المنظمة، ولها تأثيراتها على فعاليتها التنظيمية أيضا وهي : محور المشاركة، محور الاتساق، محور التكيف ومحور الرسالة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصحفية تطبق المحاور المختلفة للنموذج المقترح التي تعتبر أبعادا لثقافتها التنظيمية ولكن تختلف درجة تطبيقها من مؤسسة لأخرى مما يؤثر على فعاليتها.

أما دراسة "الطبلاوي" والتي كانت تهدف إلى الوقوف على أثر خصائص ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية لمنظمات العمال في مصر، وذلك من حيث خصائص؛ جماعية العمل، القدرة على التكيف والابتكار والتجانس. فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بجماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس تأثيرا إيجابيا على الفعالية التنظيمية<sup>31</sup>.

وفي دراسة للباحثة "خولة خميس عبيد البند" أكدت على أنه توجد علاقة ارتباط بين درجة التجانس في ثقافة المنظمة والفاعلية، حيث تكون المنظمات الأكثر فاعلية والفعالة على درجة التجانس الثقافي أكبر من المنظمات الأقل فاعلية، وكلما كانت ثقافة المنظمة قوية وبناءة ساعدت على جماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس.

كما بين (Denison and A.K Mishra) أن هناك ارتباط إيجابي بين المنظمة والفاعلية التنظيمية ويتأتى ذلك من خلال: الانتماء، الاتساق، القدرة على التكيف، ووجود رسالة للمنظمة.

وفي دراسة أخرى دارت حول بحث الصلة بين ثقافة المؤسسة وأدائها من خلال تطبيق نموذج "دنسون" "Denison" عن الثقافة والفاعلية على الشركات التايوانية مع مقارنتها بعينة صغيرة من الشركات الأمريكية. هذا النموذج الذي قدمه "دنسون وميشرا" 1995 وهو تطوير لنموذج الثقافة التنظيمية الذي طوره "دنسون" الذي يتكون من أربع سمات تنظيمية: التكيف، المهمة، المشاركة، والاتساق، وتركز سمات التكيف والمشاركة على التغيير والمرونة، في حين تشير سمات

المهمة والاتساق إلى القدرة على تحقيق الاستقرار عبر الزمن. ومن ناحية أخرى فإن سميتي التكيف والمهمة تتصل بقدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، في حين تؤكد سميتا المشاركة والاتساق على التكامل الداخلي للنظم والهياكل والعمليات. وقد ربط "دنسون وميشرا" بين سمات الثقافة التنظيمية والأداء في دراستيهما عام 1995 التي قاما فيها بمسح 764 شركة مستخدماً استبياناً من 60 مفردة لتحديد إدراك الثقافة التنظيمية بسماتها الأربع ثم قام "دنسون" بعمل مسح لـ 764 مديراً لتطوير مقاييس للأداء واستخدامها لقياس الفعالية فطلب منهم ترتيب منظماتهم وفق خمس (05) مؤشرات هي: نمو المبيعات والأرباح والجودة ورضا الموظفين والأداء الكلي، ثم قام بقياس الارتباط بين سمات الثقافة التنظيمية والأداء وتوصل إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين سمات الثقافة التنظيمية الأربع والجودة ورضا الموظفين والأداء الإجمالي وأن ثمة ارتباط جزئي بمؤشرات المبيعات والأرباح.

وبهذا المعنى تسعى الدراسة لتطبيق وتحديث نموذج "دنسون" ومد نطاق تطبيقه إلى بلدان جديدة وصناعات أخرى، وعليه تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل البحثي التالي: هل ترتبط ثقافة المؤسسة ارتباطاً إيجابياً بأداء المنظمة في الولايات المتحدة وتايوان؟ وترى أن الإجابة على هذا التساؤل تتضمن الإجابة على تساؤلين فرعيين هما: هل ترتبط سمات الثقافة التنظيمية الأربع بفعالية الشركة؟ وهل تنطبق العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية بشكل متماثل على المنشآت في الولايات المتحدة وتايوان؟<sup>31</sup>.

وتستخدم الدراسة كما سبق نموذج "دنسون ميشرا" للتحقق من هذه الفروض مع تطويره لتشمل المتغيرات المتابعة أو جوانب أداء المؤسسة ثنائي (08) مفردات تقيس إدراك أداء المؤسسة منها أربعة (04) كمية وأربعة (04) أخرى كيفية وهي رضا الموظفين وتطوير خدمات جديدة وجودة المنتجات والخدمات ومعدل الربحية (العائد على الأصول) والنصيب من السوق ومعدل نمو المبيعات إلى الإيرادات وتحقيق أهداف الموازنة ومجمل الأداء التنظيمي وهذه المؤشرات تستخدم مقياس "ليكورت" ذي الخمس نقاط اعتماداً على إدراك المشاركين فيها لأداء الشركة. وتوصلت من خلال تحليل البيانات إلى وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة وأدائها التنظيمي على النحو التالي:

- بالنسبة للفرض الأول الذي يختبر الاختلافات بين المستجيبين في تايوان والولايات المتحدة، فقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بالنسبة لسمات الثقافة التنظيمية، التكيف

والمشاركة في حين لا توجد فروق هامة بالنسبة لسمات الاتساق والمهمة حيث تم تصنيف المنشآت التايوانية على مرتبة أعلى من الأمريكية بالنسبة لسمتا المشاركة والتكيف.

- بالنسبة للفرض الثاني الذي يختبر قوة العلاقة بين متغيري الثقافة والفعالية التنظيمية فقد دعمته نتائج الدراسة.

- ترتبط سمات الثقافة التنظيمية الأربع ارتباطاً إيجابياً قوياً بأغلب مقاييس الفعالية التنظيمية على النحو التالي:

• يوجد ارتباط قوي بين سمة المهمة والاتساق وأداء المنشأة، تليهما في قوة الارتباط سمة التكيف لكن قوة هذا الارتباط كانت أكبر في المنشآت الأمريكية عنه في المنشآت التايوانية، أما سمة المشاركة فكانت الأقل من بين سمات الثقافة التنظيمية الأربعة ارتباطاً بالأداء، لكن هذا الارتباط كان أعلى في المنشآت التايوانية مقارنة بالمنشآت الأمريكية.

• لا توجد علاقة بين سمة التكيف والنصيب من السوق بالنسبة للمنشآت الأمريكية على عكس ما يشير نموذج "دنسون".

• تمثل سمات المهمة والاتساق مؤشرات تنبؤية على تحقيق أهداف الموازنة لكن هذه النتيجة لا يمكن تعميمها نظراً لاختلاف النتائج بالنسبة للبلدين محل الدراسة.

• ترتبط سمة المهمة إيجاباً بنمو نسبة المبيعات للإيرادات بما يدعم حقيقة أن الشركات التي تبني عناصر مهمة محددة مثل توجهات وأهداف إستراتيجية واضحة تصبح قادرة على تحقيق نمو مبيعات مرضي وربحية أكبر.

• وباعتبار الارتباط بين نصيب الشركة من السوق وجودة المنتج فإن المهمة كانت سمة تتوقع النصيب من السوق في حين كان الاتساق والمهمة هما السمتان اللتان تتوقعان جودة المنت.

• بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة فإن سمّي المهمة والتكيف كانت السمتان اللتان تتوقعان تطوير المنتجات الجديدة في الشركات الأمريكية وهو ما يتسق مع ما توصل إليه "دنسون" لكن بالنسبة للشركات التايوانية فإن سمّي المهمة والاتساق - خلافاً لدراسة "دنسون" - كانتا السمتين اللتين تتوقعان تطوير المنتجات الجديدة أي أن التطوير يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية قوية.

- بالنسبة لرضا الموظفين فقد كانت سمات المهمة والاتساق هي السمات التي تتوقع رضا الموظفين في الشركات التايوانية أما في الشركات الأمريكية فقد كانت سمات الاتساق والمشاركة والتكيف.
- ترتبط سمات المهمة والاتساق للثقافة التنظيمية ذات التركيز على الاستقرار بأداء المنظمة الإجمالي.

وفيما له صلة بالموضوع، أوضحت دراسة (Chatman and Jehn) أن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية، وفي دراسة أخرى أجراها (Morris) أوضح بأن الثقافة التنظيمية الفعالة تعتبر أحد العناصر الأساسية المؤثرة في قدرة المنظمة على المنافسة والنجاح في الأمد البعيد.

### 3 - فعالية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

بعد التطرق لمختلف الفرضيات التي اعتمدها المدخل النظرية، والدراسات الميدانية في تفسير الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، واستخلاص أهم أبعاد ومؤشرات هذين المتغيرين. وبإسقاط هذه المنظورات والمقولات على واقع المؤسسة الجزائرية عبر مختلف مراحلها التسييرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، يمكن القول أن:

هناك ثلاثة مراجع أساسية وهي القبيلة، الغنيمة والعقيدة يمكن بها تفسير طبيعة الممارسات التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؛ حيث أنها تربط بين الحياة الاجتماعية والحياة الاقتصادية والحياة الفكرية ويمكن النظر لهذه المراجع على أنها تشكل إطاراً لفهم مشكلة الثقافة التنظيمية بصفة عامة. والتي تعبر عن تناقض حقيقي للقيم داخل هذه المؤسسات، بحيث تجد كل فاعل في هذه المؤسسات يشارك فيها، ولقد عبر "ايتيان" عن هذه الظاهرة في كتابه "الجزائر، الثقافة والثورة 1977"، أن المجتمع الجزائري يضم ثقافتين، ثقافة النخبة وهي الفئة المسيطرة على أجهزة الدولة والمؤسسات وهي ثقافة غربية، وثقافة المجتمع الهامشي وهي ثقافة تقليدية، وعليه فإن الفراغ بين العقلانية الحديثة والعقلانية الهامشية يملأ من قبل الإطار الذي يتحكم في الثقافتين معا.<sup>33</sup>

وبالرجوع إلى المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية يمكن القول أن تشكيل ثقافتها قد تدرج عبر مراحل متعددة عكست في مجملها الأيديولوجيات التي طبقت في

كل مرحلة. ففي المرحلة الأولى للاستقلال امتزجت الثقافة التنظيمية بالاعتماد على قيم الوطنية والثورة وأحيانا المركزية وأحيانا اللامركزية.

وبعد تطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ظهر نمط آخر من الثقافة التنظيمية، أساسه المشاركة في اتخاذ القرار، اللامركزية، ولقد استمرت في هذا الاتجاه لسنوات، اعترته أحيانا الكثير من التخلخلات في البيئة الثقافية للمؤسسة، تجلت على الخصوص في تناقض وتصارع الكثير من عناصر ومكونات هذه البيئة التي تمثل تيارات فاعلة، والتي لم تحاول هذه التيارات التركيز على تطوير ثقافة تنظيمية بغرض النهوض بالمؤسسة. ومن الملاحظ أن السنوات الأخيرة شهدت تحولا كبيرا من نمط إنتاجي لآخر، تمثل في الخصوصية وتحول المؤسسة الجزائرية إلى مؤسسات رأسمالية تنتج ثقافة تستند إلى الفردية والعقلانية. بيد أن هذه الثقافة لم تتبلور ولم تنزل تشكل خليطا من ثقافة النظام الاشتراكي وثقافة النظام الآخذ في البروز وهو النظام الرأسمالي.<sup>34</sup>

وفي هذا السياق قدم الباحث "محمد الطاهر بوياية"<sup>35</sup> دراسة حول تأثير الثقافة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية من خلال بحث قدمه سنة 2004 لنيل شهادة الدكتوراه، جاء تحت عنوان "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"، وقد استهل هذا البحث بمحاولة إبراز الجوانب السلبية التي أحاطت بالعمل التنظيمي في المراحل الأولى لاستقلال الجزائر، أين تميز بعدم الاتزان، نظرا لبعض التوجهات السياسية والإيديولوجية التي لم تأخذ بعين الاعتبار حقيقة الفرد الجزائري ذو الطابع الريفي المحافظ وحاولت دمجها بشكل مباشر في بيئة صناعية بعيدا عن بيئته الأصلية، مما أسفر عن فشل كل الاستراتيجيات التسييرية المعتمدة.

لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإبراز الدور الفعال الذي يؤديه الفرد العامل لإنجاح مؤسسته، إذ لم ينظر إليه من الزاوية المادية فقط وإنما جاء تركيزه منصبا على وجه الخصوص على الناحية الثقافية، من خلال مقارنة الثقافة المحلية بتلك الوافدة (الخارجية) نتيجة الشراكة التي أصبحت تميز الاقتصاد الوطني، ومن أجل تحقيق هذا الغرض أخذ الباحث نموذجا لهذه الشراكة تمثل في شركة "LNM" المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب من جهة والمركب الصناعي للحديد والصلب "إسبات" "ISPAT" الكائن مقره بمدينة عنابة من جهة أخرى. وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

- إن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة، والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية - رغم أهميتها- بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.
- إن الفعالية الحقيقية ترتبط بشكل قوي بالاحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل، لأنها من العوامل الحساسة في إنجاح الأعمال.

يرجع الكثير من الاقتصاديين ضعف التسيير في المؤسسات العمومية إلى عاملين أساسيين، عامل تدخل أجهزة الدولة الوصية في التسيير عن طريق إصدار تعليمات إدارية بعيدة عن الواقع، دون حساب لانعكاساتها على المردودية، والثاني تغليب الجانب الاجتماعي على الاقتصادي، وهذا ما أوجد مؤسسة مجردة من روح المبادرة والتنافس، فنمت داخلها ثقافة تسيير إدارية اتسمت بثقل البيروقراطية وبطئها في التحرك ما دامت خزانة الدولة هي السند الدائم في تمويل العجز، وهذا بدوره حال دون وجود محاسبة حقيقية للمسيرين واقتصارها في حالة وجودها على مستوى الأهداف الكمية للإنتاج، لأنه غالبا ما تبرم الاتفاقيات بصفة إدارية أو نتيجة قرارات سياسية بعيدة عن المعطيات العلمية، على حد تعبير الاقتصادي "الاسيولانغ" إلى أن يكون مقياس نجاح المسير هو مدى مواراته للمسؤول الوصي في الجهاز التنفيذي للدولة، وهذا ما أدى إلى تكلفة اجتماعية واقتصادية لا يمكن تجاهلها يأتي على رأسها تدهور القيم البناءة للعمل، ويبرز في الوقت ذاته طبيعة التغيرات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية والتي يمكن القول أنها تغيرات فورية اتخذت طابع القرارات المركزية دون وجود تحسس فعلي لدى القائمين على تسييرها بدافع التغيير وأهدافه. كما يبرز ضعف العلاقة الهيكلية بين المؤسسات والجهة الوصية، لهذا فإن التحول إلى نظام اقتصاد السوق يجب أن يرتبط بشكل ومضمون التنمية المستهدفة، لأن العملية لا تتوقف على البرامج وتنفيذها لصناعة مجموعة من المتغيرات الجديدة، بل ثمة عوامل وعناصر لا تقل أهمية عن العناصر المادية المكونة لها، إن لم تكن عوامل يتوقف عليها فشل أو نجاح أي مشروع تصحيحي، فالعنصر البشري - مثلا- هو المعني بالتنمية ولهذا فإن أي تغيير هيكلي لا يكون ذا أهمية إلا إذا تزامن مع تغيير في الذهنيات لأنها جزء عضوي في البنية المؤسساتية والاجتماعية وضرورية لنجاح كل تصحيح أو تغيير هيكلي.<sup>36</sup> ومع التحولات التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، فهي مطالبة ليس فقط بالتكيف مع متطلبات السوق والتجديد التقني وإنما ضرورة التوفيق بين هذه المعطيات والمتطلبات التي يجذبها عالم الشغل، ما يشكل تحولا متميزا نحو إيجاد علاقة جديدة مع محيطها العام والتعامل وفق فلسفة جديدة

في تسيير الأفراد، لأن ما يميز المؤسسات اليوم عن بعضها في ميدان الأعمال بالدرجة الأولى أفرادها الذين هم المصدر الاستراتيجي لإنتاج الثروة ورمز هويتها وثقافتها، هذه الثقافة التي أصبحت اليوم من المصادر الأساسية التي يستوجب على المؤسسات فهمها وامتلاكها لتحقيق التكيف الخارجي والانسجام الداخلي.

### خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح جليا أن موضوع الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية مثير للجدل ويجرنا إلى العديد من النقاشات والقضايا حوله، فقد حاولنا في البداية إعطاء تصور مفهومي لكل من الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، ثم التطرق لأهم المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية لتوسيع دائرة فهم الظاهرة المدروسة أكثر، وفي الأخير تناولنا أهم الدراسات الميدانية حولها، مع مناقشة محاور الإشكالية في ضوء واقع وتجليات الظاهرة في المؤسسة الجزائرية عبر مختلف مراحلها التسييرية، ومنه الوصول إلى جملة من المداخل والعمليات التي تساهم في التغلب على المشكلات التنظيمية التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة في ظل الواقع الاقتصادي المعاصر. وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

\* ترتبط الفعالية بعدة عوامل أهمها: العوامل الثقافية والتي تمنح للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، و ذلك من خلال هوية و مجموعة قيم ومبادئ تعتنق من قبل الأفراد المنتسبين إليها. وتظهر في هذه الحالة الفعالية التنظيمية كمتغير ثقافي، يعكس القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة.

\* يمكن القول أنه توجد خطورة في عدم وجود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء التنظيم، حيث أن ذلك يعني عدم وجود اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة أو الإستراتيجية التي تواجه التنظيم، إن ذلك يعني غياب عنصر (المعنى المشترك) وبالتالي، عدم وجود أنماط سلوكية موحدة لدى العاملين، مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من مضمونه، وتتطلب الفاعلية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا.

\* الفعالية (أو عدم الفعالية) وظيفة القيم التي يعتنقها أعضاء المنظمة. وهي نتيجة ترجمة القيم الهامة إلى سياسات وممارسات، فرؤية الإدارة يتم التعبير عنها من خلال التصرفات وأنماط السلوك.

\* أفرزت الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية في علاقتها بالثقافة التنظيمية جملة من النتائج تدور حول فكرة رئيسية مفادها، أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على الأداء؛ فكلما كانت ثقافة المؤسسة متجانسة وقوية أي كلما كانت تشجع الإبداع والابتكار وتدعم تحمل المخاطر وحل المشكلات، كلما زادت معدلات الأداء. والشركات الأكثر نجاحا وفعالية هي الشركات التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط و تعقيده. وأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية.

\* وبالنظر إلى واقع المؤسسة الجزائرية باختلاف أنشطتها فمن الملاحظ أن تداخل وتناقض عناصر الثقافة التنظيمية لا يساعد على استقرار المؤسسة الجزائرية وخلق بيئة تنظيمية ملائمة للعمل والابتكار لتحقيق الأهداف المسطرة.

\* ويمكن القول أن هناك عدة مشكلات تعرفها المؤسسة الجزائرية على المستوى التنظيمي والتسييري رغم الإصلاحات المنتهجة، كمحاولة لتمكين المؤسسة الاقتصادية العمومية من العمل في بيئة تنافسية تتماشى ومنطق السوق وهذا بالانتقال إلى نظام اقتصاد السوق؛ ترجع أساسا إلى غياب ثقافة تنظيمية واضحة المعالم يسيطر عليها النموذج التقليدي (البيروقراطي) في التسيير والذي يعتمد أساسا على التصور الهيكلي وتعدد المستويات التنظيمية، وهذا ما يؤثر على فعالية هيكلها التنظيمي، وعلى عمليات الاتصال واتخاذ القرارات التي تميزت بالمركزية مما يعيق روح المبادرة والإبداع والتميز، بالإضافة إلى غياب مفهوم التغيير والديناميكية في هذا النموذج.

\* بناء على ما سبق يمكن استنتاج أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية تعد من العوائق التي تحول دون انتقالها إلى نظام اقتصاد السوق، والذي تعد ثقافة التغيير والتكيف من أهم متطلباته.

\* كما تطرح هذه النتائج جملة من القضايا والتساؤلات الأخرى التي ترتبط بموضوع الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في ظل متطلبات الواقع الاقتصادي المعاصر وظهور مفهوم الشراكة، خاصة مشكلة التنوع الثقافي وكيفية إدارته بما يحقق الأهداف والفعالية؟

الهوامش:

1- مارشال، جوردون: موسوعة علم الاجتماع (ترجمة محمد الجوهري وآخرون)، مجلد 1، ط 1، 2000، ص: 513.  
2-Gilbert Patrick et autres : **Organisations et comportement: nouvelles approches nouveaux enjeux**, Dunod, Paris, 2005, p: 141.

3- فودة، عبد الله جاد: الثقافة التنظيمية كمدخل أساس لدفع التغيير التنظيمي، مدونة بصائر المعرفة، على الموقع:

[www.mnzoor.blogspot.com](http://www.mnzoor.blogspot.com)

- 4- يرس، يورك : مهارات الإدارة: علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة، ط1 ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، بيروت، 2003 ، ص: 258 .
- 5- بومدين بلكير، بوفطيمة فؤاد: من أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8 ، 9 مارس 2005 ، ص: 281
- 6- البرنوطي، سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد ، ط1 ، دار وائل ، عمان، 2001، ص: 122 .
- 7- القريوتي، محمد قاسم : نظريات المنظمة والتنظيم ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان 2000، ص: 286.
- 8- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص : 173.
- 9- اللوزي، موسى: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص : 228.
- 10- الهيتي، صلاح الدين: "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد1، مجلد 1، تموز 2005، ص24.
- 11-CHERAJET MA .IEDDINE: culture d`entreprise en Algérie. L`expérience de SIDER office des publications universitaires, Alger, 2004, p 123 .**
- 12- أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 – 2004 ، ص: 78.
- 13- آل سعود ،منصور بن ماجد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، (رسالة ماجستير) جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص: 28، على الموقع: [www.nauss.edu](http://www.nauss.edu)
- 14- المرجع نفسه، ص: 29-36.
- 15- O'Reilly, Charles A.& Chatman, Jennifer & Caldwell , David F. "People and Organizational Culture : A profile compare is on Approach to Assessing person – Organization fit" , Academy of Management Journal, Vol. 34 , No – 3, 1991, pp.487-516 .**
- 16- محمد علي حمودة، عبد الناصر: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2005، ص: 136.
- 17- عون الله، صلاح الدين: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية: الإدارة العامة، العدد54، الرياض، 1987، ص: 9.
- 18- عبوي زيد منير: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 ص28.
- 19- عالية خلق أخو رشيدة: المسألة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، ص: 25.
- 20-F.friedlander, H pichle : compoments of effectiveness in small organizations, J. khorbade: assessment of scinse quarterly, 1968, p13 administrative**
- 21 - organizational effectiveness, issues, analysis and reading, Good -year.co.inc California, 1971, p90.**
- 22- بن نوار ،صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ، ص213.
- 23- الموقع الرسمي محمد جلال سليمان :نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة ،الفصل الثاني -الفعالية التنظيمية- من الموقع : [www.m-galal.com/moaalfaty.html](http://www.m-galal.com/moaalfaty.html)
- 24- المرجع نفسه.

- 25- كنعان ،نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 4، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 1995، ص55.
- 26- عبد الحميد، إبراهيم يحيى: التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 2001 ، ص 163.
- 27- ملخصات ثقافة المنظمة، على الموقع : [www.kaau.org/showthread.hp](http://www.kaau.org/showthread.hp)
- 28- بومدين بلكير، بوفطيمة فؤاد، مرجع سابق،ص:281.
- 29- بن نوار، صالح: مرجع سابق ، 2006، ص - ص 237-251.
- 30- لطفي، طلعت إبراهيم: علم اجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، د س ن، ص 67.
- 31- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: علاقة الثقافة التنظيمية بالأغماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية "، بحث منشور ، مجلة المال والتجارة العدد (353) ، سبتمبر 1998، على الموقع: [elmaghrby.com/cv.html](http://elmaghrby.com/cv.html)
- 32- فودة، عبدالله جاد ،عروض دراسات عن الثقافة التنظيمية،مدونة عمرانيات على الموقع: [umranyat.blogspot.com/2008](http://umranyat.blogspot.com/2008)
- 33- رحال، سليمان: الثقافة التسييرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية :دراسة ميدانية مؤسسة سيديار (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة،1996،ص: 62.
- 34- ساطوح، مهدية : الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي: مركب المواد البلاستيكية بسككيدة نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20أوت 1955 سككيدة،2007-2008،ص:62.
- 35- بن نوار، صالح: مرجع سابق، ص-ص: 235-236.
- 36- رحال، سليمان: مرجع سابق،ص:12.