

الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر

دراسة تطبيقية

أ/ رؤوف كعواش

جامعة جيجل

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر عبر التعرف على القيم الإدارية الموجهة لسياسات الإدارة والتعرف أيضا على التفضيلات القيمة للمرؤوسين، ومن ثمة تقدير مدى اقتراحها بغية اقتراح تدابير لتطوير الثقافة السائدة. ذلك لما لانسجام القيم الإدارية وقيم المرؤوسين من دور حيوي في إنجاح العمل وإنجازه بالموصفات المطلوبة وكذلك زيادة فرص التفاهم والتعاون والانسجام والمساعدة على رفع مستوى الثقافة السائدة، وقد تم الاعتماد على إطار نظري ضم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية من جانبها البيئي، من جانب أدائي من جانب تنظيمي وكذلك من جانب سيكولوجي، وايضا دراسات ميدانية عاجلت جوانب من الموضوع في بيئة تنظيمية جزائرية، عربية وغربية.

تم تطبيق الدراسة بمنظمة "سون لغاز" بولاية جيجل - الجزائر - وهو تنظيم يضطلع بوظيفة توفير خدمة الكهرباء المنزلية، وقام الباحث بتطبيق نموذج "هاريسون وستوكس" لقياس الثقافة التنظيمية حيث تم توزيعه على 213 مبحوثا شكلوا مجتمع الدراسة، وكذلك وظفت الملاحظة بالمشاركة، واعتمدت على بعض السجلات والوثائق الخاصة بتاريخ التنظيم وتنظيمه الداخلي، وقد تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية في تبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة وقيم الإدارة وكذلك المرؤوسين، إضافة إلى حساب قيم المنوال لمعرفة درجة شيوع الإجابات وكذلك اختبار "كاي" للتعرف على التباين في التفضيلات القيمة لدى الأفراد.

لقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية من جانب تنظيمي أدائي في خمس عشرة عنصرا ضم كل عنصر تفرع يعبر عن قيمة تدرج في إحدى الثقافات التنظيمية التالية:

- ثقافة العائلة.
- ثقافة البرج العاجي.
- ثقافة الصاروخ الموجه.
- الثقافة الحاضنة.

و خلصت الدراسة إلى أن القيم المشكلة لثقافة العائلة هي الأكثر توجيهها لعمل الإدارة والتي تعتمد عليها في رسم سياسات العمل ووضع إجراءاته وطرق تنفيذه وكذلك في النظرة إلى الأفراد وإلى دورهم في التنظيم، فيحين أن التفضيلات القيمة للمرؤوسين تميل إلى إتباع ثقافة الصاروخ الموجه، الأمر الذي يتطلب تطويرا للثقافة التنظيمية السائدة عبر وضع برنامج تحولي يراعي مصالح وشعور وكذلك الجوانب الثقافية الأصيلة لدى الأفراد في التنظيم .

مقدمة:

تحتاج التنظيمات الحكومية على اختلاف أحجامها والأنظمة القانونية التي تحكم نشاطها إلى ثقافة تنظيمية ايجابية وقوية تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ففكرة تطورت عبر مراحل متعددة من الفكر الإداري حتى أصبح ينظر للثقافة التنظيمية كنظام متناسق ومتربط بجوانبه التنظيمية والاجتماعية والإنسانية، وعنصرا أساسيا في النظام العام للتنظيمات والذي ينبغي على المدراء أن يفهموا أبعادها و عناصرها لكونها الوسيط البيئي الذي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية ومدخلا لحل العديد من المشكلات التنظيمية بسبب تأثيراتها المتعددة على نوع السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي، وقد أصبح شعار "طور الثقافة" مدخلا معاصرا من شأنه تحقيق الانسجام الداخلي لدى الموارد البشرية العاملة و بلوغ التكيف الخارجي في بيئة خارجية ديناميكية ومعقدة، متنوعة وذات درجة عالية من عدم التأكد لم يسبق لها مثيل، وقد عدا الكثير من الباحثين والمدراء والمستشارين يعتبرون تبني قيم غير مرغوبة لدى المرؤوسين في التنظيم عاملا حيويا حاسما ومؤثرا في حسن سير العمل و زيادة فرص التفاهم والنجاح فيه، و حلا للعديد من المشكلات التنظيمية، واصبحت الموجودات المادية ذات قيمة محدودة أمام توافر بيئة قيمية مريحة من شأنها التأثير بشكل فعال في بلوغ الأهداف المسطرة.

1- **أهداف الدراسة:** تسعى دراستنا الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تدور حول التنبيه لأهمية الثقافة التنظيمية وتشخيص القيم الإدارية الموجهة لعمل التنظيمات الحكومية في الجزائر من وجهة نظر المرؤوسين وكذلك التعرف على التفضيلات القيمية المرغوبة لديهم في العمل ثم مقارنة القيم الإدارية بقيم العمل وتشخيص مدى اقتراب القيم المتبناة من قبل الإدارة في

تنظيم وتوجيه العمل من قيم العمل المفضلة لدى المرؤوسين، وذلك اعتمادا على نموذج "هاريسون وستوكس" في قياس الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيمات، بغية صياغة نموذج إداري خاص بالتنظيمات الحكومية في الجزائر يأخذ بالخصوصية الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والإدارية التي تميزها.

2- أهمية الدراسة: تتسم دراسة سبل تطوير الثقافة التنظيمية أهمية بالغة، وذلك لإرتباط مختلف العمليات التنظيمية والإدارية ارتباطا وثيقا بها، ولكونها أيضا أحد الجوانب الحاسمة التأثير التي تسمح بإعطاء التنظيمات ميزة تنافسية مستدامة غير تقليدية ولا يمكن تقليدها، ومن جهة أخرى فإنها تعبر عن شخصية التنظيم والذي ينعكس على جوانب عديدة تشمل الرقابة والالتزام والتوافق في العمل وكذلك التعامل مع الأفراد والجماعات والهياكل التنظيمية، إضافة إلى تصميم مكان العمل وعلاقة ذلك كله بالأداء التنظيمي، فهي تؤثر بمخرجاتها سلبا أو ايجابيا على شعور العاملين والقادة بالرضا والتعاون والانتماء بخاصة أنها تتسم بالإستمرارية النسبية وتلعب دورا كبيرا في تشكيل إدراكات وأنماط تفكير الموارد البشرية في العمل على اختلاف انتماءاتهم الجغرافية وتباين مستوياتهم المعرفية والمواقع التنظيمية التي يحتلونها.

لهذا فإن التعرف على القيم التنظيمية المرغوبة لدى المرؤوسين ومعرفة المسافة الفاصلة بينها وبين القيم الإدارية من شأنه توضيح مكامن الإتفاق والإختلاف الموجودة في الأساليب الإدارية المتبناة وكذل المرغوبة، صياغة نموذج إداري فيما يخص مسائل النظرة إلى المرؤوسين ونظرة الإدارة إلى المرؤوسين، أساليب القيادة واتخاذ القرارات، أسس إسناد المهام و بناء العلاقات و حل النزاعات بين الأفراد والجماعات، الدافعية وكذلك طرق الاستجابة للبيئة الخارجية يسمح بترشيد إدارة المنظمات الحكومية في الجزائر.

3- **مشكلة الدراسة:** تعتبر التنظيمات عضوا فاعلا في المجتمع الذي تعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالتأثير والتأثر المستمرين، فالتنظيم يحصل على مدخلاته من موارد بشرية وتكنولوجية وأنظمة ومعلومات، وتطرح فيه مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها، وهو بذلك نظام أشمل يتكون من أنظمة فرعية توجهه، إذ يمارس النظام الثقافي تأثيرا مهما على حياة الأنساق الفرعية الأخرى المكونة للتنظيمات.

فالتنظيمات تستقبل موارد بشرية محملين بقيم ومعتقدات وثقافة تكونت لديهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة سابقة، ويجدون عند الالتحاق بها قيما وسلوكات ورموز خاصة بالتنظيم وينجم عن ذلك التفاعل قيما وسلوكات جديدة، تتطور إلى عادات وتقاليد تنظيمية تشكل جوهر الثقافة التنظيمية التي تصبغ هوية التنظيم وتميزه عن التنظيمات الأخرى.

إن وجود التنظيم يرتبط بتحقيق أهدافه، وترتبط هي الأخرى بمدى اندماج الموارد البشرية في العمل وتقبل القيم الإدارية التي تسعى إدارة التنظيم إلى العمل وفقها وكذلك تلاؤم افتراضاته وقيمه واتجاهاته مع افتراضات وقيم واتجاهات الإدارة، والذي من شأنه إيجاد مناخ عمل إيجابي، فعال ومحفز على العمل وتحقيق الأهداف المسطرة. لهذا تسعى دراستنا الراهنة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي القيم الإدارية الحاكمة لعمل التنظيمات الحكومية في الجزائر من وجهة نظر المرووسين؟
- ما هي قيم العمل المفضلة لدى المرووسين في المنظمات الحكومية في الجزائر؟
- ما مدى اقتراب القيم الإدارية لدى الرؤساء من قيم العمل المفضلة لدى المرووسين في المنظمات الحكومية في الجزائر؟

4- منهجية الدراسة وإجراءاتها

- مجتمع الدراسة و عينتها: يتمثل مجتمع الدراسة في محطة "سونلغاز" بولاية جيجل- الجزائر، تنظيم حكومي يقوم بتقديم خدمة الكهرباء المنزلية للمواطنين، أنشأ بمرسوم رقم 69/59، وتتميز بالضخامة إذ تضم قرابة 213 موردا بشريا، وقد قام الباحث بإجراء ملاحظة بالمشاركة من أجل معاينة سلوك وتفاعل المرووسين مع رؤسائهم المباشرين في مواقع العمل، كما تم الإعتماد على بعض الوثائق والسجلات التي زودتنا بمعلومات حول الصيغة القانونية للتنظيم، تطوره التاريخي وكذا هيكلته، إضافة إلى القيم الإدارية الرسمية التي تتبناها إدارة المؤسسة في تنظيم وتوجيه عملية العمل في التنظيم، وقد تم الأخذ بنموذج قياس الثقافة التنظيمية لـ "هاريسون وستوكس" والذي شمل جميع مفردات المجتمع الأصلي وهو ما مثل 213 موردا بشريا.

- أسلوب جمع البيانات: اعتمدت في دراستي على مصدرين لجمع البيانات اللازمة للدراسة وهما: مصادر ثانوية ومصادر أولية، فقد تم الحصول على البيانات الثانوية من الأدبيات المتوفرة حول مختلف المداخل النظرية التي عنت بموضوع الثقافة التنظيمية وكذلك نتائج بعض الأبحاث والدراسات في تنظيمات جزائرية، عربية وغربية وذلك بغرض استكمال الإطار النظري للدراسة ووضع الفرضيات البحثية بشكل أساسي، أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أستخدمت فيها استبانة ضمت نموذج "هاريسون وستوكس" وتم الأخذ بها نظرا لنتاولها مختلف متغيرات الدراسة. -اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد مجتمع البحث تؤكد أهمية الدراسة وأهدافها وهذه الأجزاء هي:

- الجزء الأول: ويشمل العبارات المتعلقة بـ:
- توقعات الإدارة لأولويات أعضاء التنظيم.

- معايير تميز الأفراد في التنظيم.
- طريقة تعامل التنظيم مع الأفراد.
- أساليب إدارة الأفراد.
- طرق اتخاذ القرار داخل التنظيم.
- أسس إسناد المهام للأفراد.
- توقعات الإدارة من العاملين في التنظيم.
- توقعات المرؤوسين من المديرين والمشرفين في التنظيم.
- الحالات المشروعة لإمرة الآخرين وتوجيههم.
- عوامل زيادة الدافعية للعمل.
- طبيعة العلاقة بين المجموعات والأقسام.
- طريقة التعامل مع الخلافات الداخلية.
- طرق استجابة التنظيم مع البيئة الخارجية.
- طرق تعامل الأفراد مع التعارض في القوانين والأنظمة.
- أولويات معرفة الأفراد الجدد في التنظيم.
- الجزء الثاني:** يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين، ويضم العبارات (1-6) وشملت الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، الرتبة الوظيفية والحالة العائلية.
- فرضيات الدراسة:** تسعى الدراسة الراهنة إلى اختبار الفرضيات الآتية التي تنطلق من تساؤلات الدراسة:
- الفرضية الأولى:** يوجه همل المستويات الإشرافية قيم إدارية عائلية، و سنسعى إلى اختبار هذه الفرضية عبر قياس المؤشرات التالية:
- توقع الإدارة إعطاء أفراد التنظيم أولوية لتأدية الواجبات واحترام الإجراءات.

- تميز الأفراد في التنظيم على أساس الإلتزام بالقوانين والأنظمة.
- تعامل التنظيم مع أفراد كموظفين متعاقدين لأداء عمل معين بأجر معين.
- إدارة الأفراد في التنظيم بواسطة القواعد والإجراءات.
- اتخاذ القرارات بالإعتماد على القنوات الرسمية.
- إسناد المهام على أساس احتياجات و خطط المؤسسة.
- توقع الإدارة تصرف الأفراد بمسؤولية ومصادقية.
- توقع المرؤوسين تجنب الرؤساء استخدام السلطة لمصالحهم الشخصية.
- إرشاد المرؤوسين عندما يكون ذلك من التوصيف الوظيفي.
- الدافعية إلى الراتب أو المكافأة.
- بناء العلاقات بين الأقسام حسب ظروفها.
- الرجوع إلى القواعد والتزام الإجراءات لحل الخلافات.
- الإستجابة للبيئة الخارجية كنظام له قواعد وهياكل وإجراءات.
- تجاوز القنوات الرسمية لحل التعارض مع القوانين.
- حاجة الأفراد الجدد لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.

- الفرضية الثانية:** يفضل المرؤوسون قيم عمل تميل إلى ثقافة الصاروخ الموجه و سنسعى إلى اختبار هذه الفرضية عبر قياس المؤشرات التالية:
- تفضيل اهتمام الإدارة بتلبية تحديات المهمة وإيجاد طرق لتأديتها.
 - تفضيل تمييز الإدارة للأفراد على أساس الكفاءة والفاعلية العملية.
 - تفضيل تعامل الإدارة مع الأفراد كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.
 - تفضيل إدارة الأفراد في التنظيم بواسطة الإلتزام الذاتي.
 - تفضيل اتخاذ القرارات بواسطة المعنيين مباشرة.

- تفضيل إسناد الإدارة للمهام على أساس احتياجات المهمة وكذلك رغبة وقدرات الأفراد.

- تفضيل توقع تصرف الأفراد بالإندفاع والرغبة في المبادرة والتحدي.

- تفضيل اعتماد الإدارة على الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.

- تفضيل اللجوء إلى الإرشاد عند امتلاك الخبرة والمعرفة الواسعة.

- تفضيل التحفيز في العمل بدعم الرغبة في الإنجاز والمشاركة في النجاح.

- تفضيل بناء العلاقات بين الأقسام على أساس تحقيق أهداف مشتركة.

- تفضيل حل النزاعات اعتمادا على النقاش الهادف.

- تفضيل الاستجابة للبيئة الخارجية كمتنافس من أجل التميز.

- تفضيل تجاوز التعارض في القوانين لمصلحة العمل والأداء الأفضل.

- تفضيل التعرف على الموارد المتاحة كأولوية لدى الأفراد الجدد.

-الفرضية الثالثة: تبتعد القيم الإدارية للإدارة عن قيم العمل المرغوبة لدى المرؤوسين، وتسعى للإجابة على هذه الفرضية من خلال محاولة التعرف على مدى تحقق أو عدم تحقق مؤشرات الفرضيتين السابقتين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

التكرارات وكذلك النسب المئوية لتبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية وكذلك الرتبة الوظيفية، إضافة إلى تلك المتعلقة بتقديرات المرؤوسين للقيم الإدارية التي يتبناها المشرفون والتفضيلات التي يرغبونها من أجل حسن سير العمل حسب العناصر التي حددها نموذج "هاريسون وستوكس" لقياس الثقافة التنظيمية، إضافة إلى التعرف على نسب الشيعوع من خلال حساب قيم المنوال المرتبطة بكل مؤشر من المؤشرات

البحثية، كما تم حساب قيم الوسيط وكذلك معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

5- الإطار النظري والدراسات السابقة.

مفهوم الثقافة التنظيمية: تعددت التعريفات التي حاولت حصر مفهوم الثقافة التنظيمية تبعا لتعدد زوايا النظر إليها والجانب التي تم تناولها فيعرفها "Schein" بأنها "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدئته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها، كيفية التصدي لمشاكل الناشئة في بيئتها، والتي أثبتت نجاحها، فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطرق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس في كل ما له علاقة بهذه المشاكل (داولينغ، 2003، ص184) وهي تشير إلى الطبيعة الديناميكية للثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تتغير بإضافة عناصر ثقافية أخرى من أجل التكيف مع المعطيات المستجدة في البيئة الخارجية، حيث يتم اعتبار السلوكيات والقيم التي تثبت قدرتها على تحقيق مكاسب للتنظيم بأنها المناسبة والصحيحة التي ينبغي العمل بها و نقلها إلى الأعضاء الجدد كي يتم العمل بها أما Deal and Kennedy فيعرفها بأنها "الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة (Deal and Kennedy, 1982, p.p 5.6) "وهو يركز على ما يعتبره الأفراد مهما وذوقية لديهم، يشكل مبررا لسلوكهم و عامل تماسك لدى الجماعات في العمل يمنح للتنظيم شخصية متفردة، أما Uttal فيعرفها بأنها "منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكليات المؤسسية وانظمة التحكم والمراقبة لكي تعطي بالآتي قواعد عامة للسلوك" (داولينغ، 2003، ص184)، وهو يركز على العناصر التي

تشكلها، وذلك لكونها نتيجة تفاعل قيم موارد بشرية آتية من البيئة الخارجية للمؤسسة حاملة لرصيد معرفي وأنماط سلوك وتوقعات حول المؤسسة مع قيم إدارية تحدد طريقة تنظيم العمل وتوجيه الجهود لأداء الأعمال المقررة وإنجاح بلوغ الأهداف المسطرة، ويعرفها "المذهون والجزراوي" بأنها "أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم، وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي" (المذهون، الجزراوي، 1995، ص397)، لهذا فالثقافة التنظيمية تساهم في وحدة التنظيم وتكامله وانسجام الأفعال والتصرفات والتقاء الأفراد حول عناصرها المختلفة مجسدة في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات.

ويعرف Trice و Beyer الثقافة التنظيمية بأنها "القواعد السلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد: اللغة المستعملة، العادات والتقاليد المكتسبة، والاحتفاليات المستعملة في الوضعيات الواسعة الانتشار. (Schein, 2004A, p12) " تأسيسا على مجموعة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص المميزة لثقافة التنظيمية فيما يلي:

- إنسانية: إذ تشكل المعارف والحقائق والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم والتي يصنعها ويبدع عناصرها ويرسم محتواها.
- مكتسبة: فيتم تعلمها بالتفاعل مع عناصر البيئة الداخلية للتنظيم وكذلك البيئة المجتمعية.
- الإستمرارية والثبات النسبي: فتعتبر من العناصر التي يتم تناقلها عبر الأجيال في التنظيم رغم ما تتعرض له المؤسسات من مشاكل واضطرابات.
- تراكمية: فيترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة عبر فترة من الزمن.

- الانتقالية: فيتم تراكم الخبرات إلى تزايد السمات الثقافية والعاصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة.
- القابلية للانتشار: وذلك من خلال الاحتكاك.
- تطوير الثقافة التنظيمية: يسهم تطوير الثقافة التنظيمية إسهاما بالغيا في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال ما يتيح من فرص تحقيق الانسجام الداخلي بين الأفراد ومع الإدارة أيضا، وكذلك بلوغ التكيف المستمر مع مستجدات البيئة الخارجية، ويرتبط هذا التطوير بمجموعة عوامل كعمر المؤسسة و حجمها، درجة قوة ثقافتها التنظيمية و ظروف البيئة الخارجية.
- يمكن أن تكون الثقافة مجموعة قواعد موروثة عن النجاحات الماضية و بالتالي تصبح غير قادرة على التكيف مع التحديات الحالية أوالمستقبلية للمؤسسة، ويمكن تمييز حالتين هما (1999، p.6.8) إذا كانت المؤسسة جديدة، يمكن البحث عن تأثير تكوين الثقافة.
- إذا كانت الثقافة قوية، فيجب إما تدمير الثقافة أوالشروع في برنامج لتحويل الثقافة خلال مدة معينة.
- المؤسسة الحديثة النشأة: إن ترقية قيم جديدة يمكن أن يكفي للتأثير في ثقافة مؤسسة حديثة النشأة وان النقطة المهمة هنا أن الثقافة ليست نتيجة تجارب ماضية، فهي في طور التشكل تحت تأثير مباشر لقيم المؤسسين، في هذه الوضعية...فان تطوير الثقافة يتطلب تحضير جانبين أساسيين هما مساعدة التنظيم على الوعي بالمعتقدات المضمرمة وكذلك ترقية مدراء حاملين لقيم من اجل تطويرها. المؤسسة الناضجة: إن التحول التدريجي لثقافة مؤسسة ناضجة يحتاج من 05 إلى 15 سنة، فإذا كانت المؤسسة في وضعية أزمة وان تحول ثقافي سريع ضروري، فلا يوجد حل آخر سوى تطوير الثقافة الموجودة، و لكن

إذا امتلكت المؤسسة الوقت فان تحولاً تدريجياً يصبح ممكناً وان وضع محل تساؤل المعتقدات الأساسية هو تهديم وإعادة بناء التنظيم. إن صعوبة تحويل ثقافة تأتي مما يجب أعضاء التنظيم تركه، عدد معين من المعتقدات المتجذرة بعمق وان إعادة النظر في هذه المعتقدات سوف يصادق مقاومة سيكولوجية كبيرة مؤسسة على الخوف من اللاكفاءة وكرهية ترك الهوية وكذلك الخوف من اللفظ من قبل المتشابهين في القيم. لهذا فإن رهان نجاح التحول الثقافي يوجد في نقطتين هي كراهية الوضع الحالي يجب أن يكون أكبر من كراهية التغيير، والتقليل من كراهية التغيير عبر تشكيل مناخ نفسي موجه ذلك .

المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية: تعددت المداخل النظرية التي تناولت الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل، آخذة أبعاد وجوانب مختلفة ومركزة على عناصر تعتبرها جوهر الثقافة التنظيمية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية من منظور بيئي: يرى "هوفستد" بأن الثقافة التنظيمية هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي يعمل فيه التنظيم، وانها تمارس تأثيراً على السلوك التنظيمي، بحيث أنه هناك تجمعات ثقافية وطنية وجهوية تؤثر في سلوك التنظيمات، وقد حدد خمسة خصائص يمكن أن تقاس عليها ثقافة المنظمات وهي:

- الفرق الهراركي: والذي يعبر عن درجة اللامساواة المتوقعة والمقبولة من قبل الأفراد فيما بينهم (MAGAKIA et BARMEYER, 2003.P 167) ، فنتميز التنظيمات ذات الفروق السلطوية الكبيرة بتقديم الصراع على المراكز كأساس للأداء و ليس الأداء كمحرك للحصول على المركز الوظيفي، على عكس التنظيمات التي تميل إلى خفض درجة الفرق في السلطة فتجعل التقدم

والرقي والحصول على الفرص متكافئا ومتاحا أمام الجميع ويصبح امتلاك المركز نتيجة لتفوق الأداء.

- **الذكورية مقابل الأنثوية:** ويوضح هذا البعد الأهمية المرتبطة بقيم النجاح والامتلاك (قيم ذكورية) وإلى المحيط الاجتماعي أو إلى التعاون (قيم أنثوية) (MAGAKIAN et BARMEYER, op.cit, p167)، إذ تميل التنظيمات الذكورية إلى الاهتمام أكثر بالرجل وتفضيله في شغل المناصب القيادية و عند اتخاذ القرارات وتقييم الأداء بالتركيز على الإنجاز وتحقيق مكاسب مادية و حل النزاعات بشكل تهجمي و عدواني، عكس التنظيمات التي تسود بها قيم أنثوية والتي تعتبر جودة الأداء وتميزه وجودة الحياة الوظيفية قيما أساسية في العمل.

- **الفردية مقابل الجماعية:** إن المؤسسات التي تعطي قيمة للجماعية وتسخر وقتها للمجموعة، في حين أن المؤسسات التي تعطي قيمة للفردية تسخر وقتها للأفراد ولحياتهم الشخصية (MAGAKIAN et BARMEYER, 2003 ;p168)، فالتنظيمات ذات التوجه الفردي تركز على الأداء والتقييم والتحفيز واتخاذ القرارات وتنظيم العمل وفق معايير فردية عكس التنظيمات ذات التوجه الجماعي التي تركز على تعلية مصلحة الفريق والمنظمة في جميع العمليات الإدارية.

- **مراقبة حالة عدم التأكد:** يقيس هذا أبعد درجة تسامح الثقافة في مواجهة

القلق الذي تسببه الأحداث المقبلة. (MAGAKIAN et BARMEYER, op.cit,p168)

- **التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل:** فالتنظيمات ذات الثقافات الموجهة بالأداء قصير الأجل تركز على تفاصيل الأداء اليومي والتشغيلي المحقق وتعتبر بأن المستقبل امتداد للحاضر عكس التنظيمات الموجهة بالنظرة المستقبلية والتي تركز على البقاء والإستمرار لفترة طويلة وتركز على قيم الابتكار والإنجاز والتحليل والتنبؤ.

-إن هذه الاختلافات تفسر فشل العديد من التنظيمات في نقل أوتبني نظريات تنظيمية وتطبيقات إدارية مستوردة، فذ تلعب البيئة الخارجية مكونة من عملاء وموردين و عمال ومستهلكين وما يحملونه من اعتقادات وانماط سلوكية دورا مقاوما لأي نمط إداري لا يراعي الخصوصية المحلية.

- الثقافة التنظيمية من منظور آدائي: يرى "Deal et Kennedy" بأن الثقافة التنظيمية تعطي الشخصية المميزة للتنظيم، وقد قاما بقياسها اعتمادا إلى معياري التغذية المرتدة وكذلك المخاطرة، ووفقا لهذين العنصرين قسما الكاتبان الثقافة التنظيمية لأربعة أنماط رئيسية هي: (مصطفى عصفور، 2008، ص.ص 60.61)

- ثقافة تنظيمية سريعة الإستجابة: تعمل في بيئات سريعة التغير وتستجيب بسرعة لهذه المتغيرات الداخلية والخارجية، تهتم بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل مخاطر التغيير والتطوير والابتكار.

- ثقافة العمل الجاد: تتسم بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية.

- ثقافة البناء: منظمات تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية، لكنها تحتاج فترة زمنية طويلة حتى تجني ثمار التطوير وتكون عادة موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث.

- ثقافة البقاء: هذا النوع من المنظمات قليل الإستجابة للتغيرات البيئية وقليل الاهتمام بجمع المعلومات عنها، لهذا فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من اهتمامهم بتحقيق الأهداف.

- الثقافة التنظيمية من منظور تنظيمي: يرى "Tromennars" بأن الثقافة التنظيمية هي محصلة لطريقة الترتيب والتنظيم الداخلي للتنظيم وقد تتمكن من خلال دراساته لتحديد أربعة أصناف للتنظيمات معتمدا على جوانب أساسية

تحددها هي: علاقة العاملين مع التنظيم، النظام الهرمي للسلطة وتحديد الأدوار وكذلك رؤية وموقع العاملين من أهداف و رسالة المنظمة، وقد توصل إلى أربعة توجهات أساسية هي:

التوجه بالعدالة.

التوجه بالهيراركية.

التوجه بالعمل.

التوجه بالنواحي الإنسانية.

وقد تم التوصل إلى الأنماط الثقافية التالية: (أبوقحف، 2003، ص.ص 234.239)

- ثقافة العائلة: تتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد، تكون موجهة بالقائد الذي ينظر إليه كمعلم ومرشد وينظر للمرؤوسين باعتبارهم أبناء، يهتم بتطوير مهارات الأفراد والمعلومات الشخصية وكذلك التحفيز بالأساليب الأدبية بدل الحوافز المادية.

- ثقافة البرج العاجي: يركز على تدرج السلطة والعمل، يتميز بالعلاقات الرسمية، يعتمد في تطبيقه على المؤهلات والمهارات وترشيد الإجراءات والتدريب والتدوير الوظيفي.

- ثقافة الصاروخ الموجه: يركز على العدالة والمساواة والتوجيه بمتطلبات العمل، ويتصف هذا النوع بتركيزه على الفرد ومهاراته واحترافه لأداء وظيفته، وان العمل يتم بالإعتماد المتبادل داخل فريق العمل والاهتمام بالجوانب العملية أكثر من الجوانب النظرية في مواجهة المشكلات، وكذلك الأجور مرتبطة بالأهداف.

- الثقافة الحاضنة: يركز على المساواة والتوجه بالفرد، من خصائصه قلة الاهتمام بالهيكل الرسمي والاهتمام بالجوانب العاطفية تشيل بيئة العمل، إضافة

إلى الاعتناء بمساهمات الأفراد وتوفير الموارد، حب العمل أكثر من العائد المادي.

- الثقافة التنظيمية من منظور سيكوسوسولوجي: رأى Shein بأن الثقافة من العناصر التي يصعب تغييرها، وإن هناك تأثيرا كبيرا للبيئة التي يعمل فيها التنظيم على مختلف السلوكيات والممارسات التنظيمية اليومية، وقد اعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة افتراضات أساسية تم اكتشافها وتطويرها... وإن واحدة من الأدوار المهمة للقائد هو ابتكار، إدارة وإذا كان ضروريا تهديم الثقافة التنظيمية (Charreire et Huautt, 2002,p347) وقد حدد ثلاث مستويات لفهم وتحليل

الثقافة التنظيمية وهي:

- التظاهرات المرئية: ويعطي مجموع التظاهرات الواضحة لدى الملاحظين وهو المستوى الأول والمباشر والذي يمد بالقليل من المعلومات المطلوبة.
- القيم المصرح بها: ويدور حول الأسباب المعلنة للسلوكيات الملاحظة
- الاعتقادات المضرة: وتشكل قلب الثقافة، تكون عادة لا واعية ومقتسمة بين أعضاء التنظيم، و بمرور الوقت فإن القيم المتبناة من قبل المرؤوسين، وتم تجربتها بنجاح من قبل المؤسسة، سوف تترجم إلى اعتقادات تعتبر كبداهيات في كل مكان. (Manageris, 1999, p.p 4.5)

وتشمل الاعتقادات المضرة مجموعة من العناصر منها إدراك الفرد لعلاقته مع التنظيم، طبيعة النشاط الإنساني، طبيعة الواقع والحقيقة، طبيعة الوقت، طبيعة الإنسان، الموقف من التجانس والتنوع (JOHATCH,2002,p227) ، وأنه بإمكان إدارة التنظيم تبني مجموعة من الشعارات والقوانين والنظم المبنية على قيم وافتراضات ومدرجات تختلف عن قيم ومدرجات العاملين الداخلية غير المعلنة من حيث الشعارات والأهداف، فقد تبني المنظمة مجموعة من معايير الإنجاز والحوافز والأداء تختلف تماما عما يراه العاملون، وهو ما يفسر أيضا

صعوبة فهم أو هضم العاملين الجدد للثقافة الموجودة وتطلب الوقت للتكيف مع الثقافة الجديدة.

و لهذا فان قياس هذه المدركات لا يكون على مستوى خطط المنظمة وأداء و سلوكيات العاملين فقط، بل لا بد من قياس مدركات كل من الرؤساء والمرؤوسين لتحديد فجوة الإدراك بين المرؤوسين والإدارة، فقد تكون مدركات الإدارة العليا من الأهداف والتفويض مختلفة تماما عن إدراك العاملين لهما، مما يعني عدم إمكانية تحقيق الأهداف أو تفويض السلطة والمسؤولية بالشكل الذي يرغبه التنظيم.

6- الدراسات السابقة: فيما يلي عرض موجز لبعض الدراسات الميدانية وما توصلت إليه من نتائج حول موضوع الثقافة التنظيمية:

- دراسة أحمد زردومي (1991) تحت عنوان ثقافة المصنع وتناولت دراسة عن فئات التسلسل التنظيمي في منظمة حكومية جزائرية و حاولت التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى مشاركة العمال في وضعها، وقد توصلت إلى نتائج يمكن حصر بعضها في استمرارية الولاء لبعض الأنماط الثقافية رغم إصابة بعض القيم بهزات ثقافية نتيجة الحداثة، ومن ثم بروز مقاومة التغيير بسبب اعتقادهم بعدم مراعاة شعورهم وقيمهم الأصيلة، وان القوانين لا تفرق بين المجد في العمل والمتهاون، وكذلك احتكار مجلس الإدارة والإدارة المركزية لصلاحيات وضع البرامج، وأخيرا عدم الاهتمام بالوقت و بروز ظاهرة التسويق والتأجيل في المؤسسة الجزائرية وخصوصا عند المسؤولين الذين يسمحون لأنفسهم بالتأخر عن العمل والتغيب عكس العمال الذين يحرسون على الوقت (زردومي، 1991)

- دراسة سليمة سلام (2004) تحت عنوان ثقافة المؤسسة والتغيير، وتناولت تحليل العناصر المكونة لثقافة المؤسسة والعوامل المؤثرة في تغييرها ومعوقات

تغييرها، وقد توصلت إلى نتائج يمكن ذكر بعضها في أهمية ثقافة العامل في إحداث التغيير وان التغيير في المؤسسة الجزائرية، وانه بدون تغيير في أنماط التفكير وقواعد السلوكيات للعامل الجزائري وقيمة و بعض عاداته السيئة فان عملية التغيير تصبح هدرا للوقت والطاقات وكذلك فإن نجاح التغيير في المؤسسة مهما اختلفت ألوانه وتعددت أشكاله تحتاج إلى قيادة فاعلة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بتدعيم كل نقاط القوة واخيرا فإن فشل الإصلاحات المتكررة في المؤسسة الجزائرية هو عدم مراعاة الجانب الإنساني والثقافي والقيمي للفرد بشكل كافي.

- دراسة عبد الحفيظ مقدم (1992): تحت عنوان الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي - دراسة المؤسسات ذات الأداء العالي والأداء المنخفض في الجزائر (مقدم، 2002، ص.ص 153-152) القيم السائدة بين النوعين من المنظمات و حاولت التعرف على مدى وجود اختلافات في نماذج القيم الشخصية وكذلك القيم التنظيمية بين المنظمات العالية والمنخفضة الأداء، معتمدا على اختبار القيم الشخصية (IVS) ومسح القيم التنظيمية، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكر بعضها في أن الفرق ذات الأداء العالي تعطي أهمية كبرى للتحصيل والجدارة والإبداع والطاعة أكثر من الفرق ذات الأداء المنخفض التي تعطي قيمة أكبر للتسامح، وان الذين يديرون المنظمات الناجحة يمتلكون قيما تسهل عملية النجاح كالتشجيع والتقدير للكفاءات، الإبداع وإحالة المشاريع لى الأعضاء لتشجيع تدفق الاقتراحات، أما أولئك الذين يديرون غير الناجحة فيمتلكون قيما تمنع نجاحها، لهذا تؤثر القيم في الأداء التنظيمي كما تؤثر التنظيمات في القيم الشخصية عن طريق عملية تطبيع اجتماعي.

- دراسة عبد الرحمن هيجان (1992) تحت عنوان أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين و حاولت التعرف على قيم الأفراد ذوي النفوذ

فيما يتعلق بأسلوبهم الإداري وكذلك أسلوب إدارتهم للعلاقات مع الأشخاص والبيئة التنظيمية، ومن جملة النتائج التي تم التوصل إليها أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا تمثل عاملا حاسما في تشكيل ثقافة منظماتهم، وأن المديرين يركزون على الأداء الجيد والاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل ويعتبرون الأفراد بمثابة ثروة حقيقية، وكذلك اهتمام المنظمة بمراعاة القواعد والأنظمة السائدة فيها.

يتبدى من مجموع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في تحقيق الانسجام في العمل و زيادة فرص التفاهم بين الإدارة والمؤوسين حيث يلعب القادة دورا محوريا في تشخيص القيم السائدة في التنظيم والتعرف على الأنماط الثقافية الفاعلة من اجل معرفة أوجه القصور المعرقة للأداء واستهدافها بغية تطويرها وتغيير أنماط التفكير وقواعد السلوك والقيم والعادات المعيقة للعمل.

- دراسة أندرو براون (1994) تحت عنوان "الثقافة التنظيمية هي أساس القيادة الفعالة والتطوير التنظيمي" و حاولت معرفة العلاقة المتبادلة بين القيادة والثقافة التنظيمية، واليات التأثير المتبادل فيما بينها ومن جملة النتائج التي توصلت إليها أن أفعال وتصرفات شخص واحد قد تؤثر في المنظمة كلها وهذا نتيجة انتقال القصص والخرافات والأفعال الرمزية عبر جميع أجزاء المنظمة ويتناقلها الأفراد ويتأثرون بها وانه يجب الأخذ في الاعتبار عند تخطيط برامج التطوير التنظيمي أهمية الثقافة التنظيمية السائدة والمروجة وانها تمثل رسائل رمزية للعاملين عما يجب أن يكون في المنظمة من أحداث مستقبلية وايضا يجب على القيادة الفعالة أن تحاول فهم وتفسير ما يدور في المنظمة من أحداث حتى تتمكن من إدارة الثقافة التنظيمية بشكل ناجح.

7 - عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج:

وصف عينة الدراسة: تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في الجداول رقم (01)، (02)، (03) و (04).

نلاحظ أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة هم من أعوان التحكم (45.46 %) وهو المستوى الوظيفي الوسط، الذي يشغل المناصب التي تقع في المستوى التنظيمي الثاني، يليه فئة أعوان التنفيذ (23.94 %) ثم فئة الإطارات والتي تمثل نسبة 21.59 %، و بالنسبة للعمر فإن ضمن صنف أعوان التحكم فإن أكبر نسبة مثلت الفئة التي يتراوح عمرها بين (40، 45 سنة) والتي مثلت 42.24 % ن تليها نسبة 32.27 % والتي مثلت الفئة التي يتراوح عمرها بين (35، 40 سنة)، و ضمن فئة الإطارات فإن أكبر نسبة مثلت الفئة التي يتراوح عمرها بين (35، 40 سنة) والتي مثلت 34.78 %، تليها نسبة 26.08 % والتي مثلت الفئة التي يتراوح عمرها بين (40، 45 سنة)، وأخيرا فإنه ضمن فئة أعوان التنفيذ فإن أعلى نسبة متمثلة في 25.49 % شملت الفئتين العمريتين المتمحورتين حول (35، 40 سنة) و (40، 45 سنة) وإن أضعف النسب سجلت لدى الفئات العمرية أقل من 30 سنة وكذلك من 50 سنة فما فوق لدى جميع الأصناف الوظيفية، و فيما يخص الأقدمية فإنه ضمن صنف أعوان التحكم فإن أكبر نسبة مثلت الفئة التي تتراوح أقدميتهما بين (15، 20 سنة) بنسبة 46.55 سنة، تليها نسبة 31.03 % والتي مثلت فئة من تتراوح أقدميتهما بين (10 و 15 سنة)، و ضمن فئة الإطارات فإن أكبر نسبة مثلت الفئة التي تتراوح أقدميتهما من (5 إلى 10 سنوات) والتي مثلت 39.13 %، وأخيرا فإنه ضمن فئة أعوان التنفيذ فإن أعلى نسبة متمثلة 68.62 % مثلت الفئة التي كانت أقدميتهما من (10 إلى 15 سنة)، وإن أضعف النسب سجلت لدى فئات الأقدمية التي تعلو عن 30 سنة، وأخيرا فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فإن أغلب المبحوثين حاصلين على

مستوى ثانوي (ثانوية عامة) وهو ما مثلته نسبة 85.35 %، تليه نسبة الجامعيين والمقدرة بـ 25 %، و فيما يخص متغير الجنس فان أغلب المبحوثين من جنس الذكور وهو ما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (01): السن

نوع المبحوث	العينة السن	التكرار	المجموع	النسبة المئوية	المجموع
إطار	أقل من 25	/	46	/	100
	] 30 - 25]	/		/	
	] 35 - 30]	3		6.52	
	] 40 - 35]	16		34.78	
	] 45 - 40]	12		26.08	
	] 50 - 45]	4		8.69	
	] 55 - 50]	9		19.56	
	55 فما فوق	2		4.34	
عون تحكم	أقل من 25	/	116	/	100
	] 30 - 25]	/		/	
	] 35 - 30]	9		7.75	
	] 40 - 35]	27		23.27	
	] 45 - 40]	49		42.24	
	] 50 - 45]	18		15.51	
	] 55 - 50]	7		6.03	
	55 فما فوق	6		5.17	
عون تنفيذ	أقل من 25	/	51	/	100
	] 30 - 25]	/		/	
	] 35 - 30]	6		11.76	
	] 40 - 35]	13		25.49	
	] 45 - 40]	13		25.49	
	] 50 - 45]	4		7.84	
	] 55 - 50]	10		19.60	
	55 فما فوق	5		9.80	

الجدول رقم (02): عدد سنوات العمل

نوع المبحوث	العينة سنوات العمل	التكرار	المجموع	النسبة المئوية	المجموع
إطار	] 10 - 5]	18	46	39.13	?100
	] 15 - 10]	7		15.21	
	] 20 - 15]	9		19.56	
	] 25 - 20]	1		2.17	
	] 30 - 25]	6		13.04	
	] 35 - 30]	3		6.52	
	] 40 - 35]	2		4.34	
	] 45 - 40]	/		/	
	45 فما فوق	/		/	
عون تحكم	] 10 - 5]	10	116	8.62	?100
	] 15 - 10]	36		31.03	
	] 20 - 15]	54		46.55	
	] 25 - 20]	6		5.17	
	] 30 - 25]	4		3.44	
	] 35 - 30]	2		1.72	
	] 40 - 35]	2		1.72	
	] 45 - 40]	1		0.86	
	45 فما فوق	1		0.86	
عون تنفيذ	] 10 - 5]	4	51	7.84	?100
	] 15 - 10]	35		68.62	
	] 20 - 15]	9		17.64	
	] 25 - 20]	1		1.96	
	] 30 - 25]	2		3.92	
	] 35 - 30]	/		/	
	] 40 - 35]	/		/	
	] 45 - 40]	/		/	
	45 فما فوق	/		/	

الجدول رقم (03): المستوى التعليمي

نوع المبحوث	التكرار	المجموع	النسبة المئوية	المجموع
ابتدائي	16	213	7.51	?100
متوسط	37		17.37	
ثانوي	103		48.35	
3 + 1	32		15.02	
4 + 1	8		3.75	
5 + 1	15		7.04	
5 + فما فوق	2		0.93	

الجدول رقم (04): الجنس

نوع المبحوث	العينة الجنس	التكرار	المجموع	النسبة المئوية	المجموع
إطار	ذكر	44	46	95.65	?100
	أنثى	02		4.34	
عون تحكم	ذكر	115	116	99.13	?100
	أنثى	01		0.86	
عون تنفيذ	ذكر	44	51	86.27	?100
	أنثى	07		13.72	

وصف متغيرات القيم الإدارية والتفضيلات القيمية للمرؤوسين: لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية وكذلك المنوال واختبار "Khi" لأفراد عينة الدراسة عن عبارات استبانة نموذج "هاريسون وستوكس" المتعلقة بتقدير القيم التي تعتمد عليها الإدارة في عملية تنظيمها وتوجيهها للعمل بالمنظمة الحكومية، وكذلك التفضيلات الإدارية التي يرغبونها متدرجة حسب درجة الاعتماد من الرقم (1) إلى الرقم (4).

1- توقعات الإدارة لأولويات أعضاء المؤسسة: يتضح من قيم المنوال المحسوبة بأن تلبية احتياجات ومتطلبات الرؤساء هو أول خيار تطلبه الإدارة وإن تأدية الواجبات الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات وهو ثاني خيار، يليه خيار تلبية تحديات المهمة وإيجاد طرق لتأديتها وأخيرا التعاون مع الآخرين

لحل مشكلات العمل الشخصية وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (01) الملحقه.و بإجراء اختبار "Khi"

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)}{eff.théorique} = \frac{23944f}{\dots} \chi^2_{9\%}(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون اجابات مختلفة حول هذا السؤال وانه هناك اختلافات ذات دلالات إحصائية فيما يخص وجهات النظر حول التوقعات المرغوبة وان الغالبية (38.06 %) تفضل تلبية تحديات المهمة وايجاد أفضل الطرق لتأديتها، وترغب في زيادة حريتهم في أداء واجباتهم وتنظيمها بحرية واستقلالية أكبر.

2- **تفضيل الأفراد في المؤسسة:** يتضح من قيم المنوال المسجلة بأن الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم هو اول معيار يتم حسبه تفضيل الإدارة للأفراد في العمل، وان الملتزمون بالقوانين والأنظمة واداء العمل الصحيح هو ثاني معيار للمفاضلة، يليه معيار إقامة علاقات تعاونية مع الزملاء واخيرا تفضيل الألكفاء والفعالين في العمل حسب وجهة نظر المبحوثين. وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (02) الملحقه.

يتضح بان تفضيلات المبحوثين تركزت في الخيار الثالث المتعلق بتفضيل أصحاب الكفاءة والفعالية العملية والإنتاجية وذلك بنسبة 40.84 % وهي نسبة عالية من مجموع المبحوثين.

3- **نظرة المؤسسة إلى الأفراد:** يتبدى من قيم المنوال المحسوبة بأن نظرة الإدارة إلى الأفراد كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل هو الخيار الذي يحوز على أكبر درجة وان رؤية الأفراد كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك وكأدوات تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة تأتي في الدرجة الثانية، وأخيرا النظر إليهم كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد و باجر معين، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (03) الملحقه.

ويتضح بأن تفضيلات المبحوثين تركزت في الخيار الثالث المتعلق بتفضيل النظر إليهم كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك وذلك بما نسبته 37.08%.
4- طرق توجيه الأفراد في المؤسسة: تبين قيم المنوال المحسوبة من إجابات المبحوثين حول هذه النقطة بن توجيه الأفراد بسلطة الثواب والعقاب وكذلك أنظمة عمل وقواعد واجراءات، بالالتزام الذاتي اتجاه الأهداف و بالرغبة الشخصية تحوز على نفس الدرجة من الأهمية وهو ما يبين تباين المبحوثين في الإجابة على هذا المحور، إما التفضيلات فقد تركزت في الخيار الثاني (45.53%) والتي تفضل التوجه بالاعتماد على أنظمة عمل واضحة وقواعد وقوانين واتباع إجراءات رسمية تحدد بدقة الحقوق المرتبطة بأداء تلك المهام والمسؤوليات المرتبطة بها بشكل دقيق.

5- أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسة: يتبدى من قيم المنوال المسجلة بأن إجابات المبحوثين جاءت مركزة على جميع الخيارات بشكل متقارب فتم إعطاء أساليب اتخاذ القرارات بالتوجيهات والأوامر بالاعتماد على القنوات الرسمية بواسطة الأفراد المعنيين واخيرا بالإجماع من خلال إتباع النقاش بصفة أول خيار مفضل، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (04) الملحقة. و بإجراء اختبار "Khi"

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)}{eff.théorique} = 36.37 \text{ f } \chi^2_{5\%}(3) = 7.82 \Rightarrow \text{rejette } H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون إجابات مختلفة حول هذا السؤال وانه هناك اختلافات ذات دلالات إحصائية فيما يخص وجهات النظر، غير أن الاختيار الذي فضله غالبية المبحوثين هو ضرورة فتح المجال للنقاش و قبول الجميع للبديل المقترح (10.37%) وهي نسبة عالية تعبر عن الرغبة في الإسهام أكثر في العمل.

6- أسس إسناد المهام إلى الأفراد: تبين قيم المنوال المسجلة بأن إسناد المهام حسب تقديرات ورغبات الإدارة وأصحاب النفوذ وكذلك حسب احتياجات وخطط المؤسسة هما الخيارين الأكثر شيوعا للعمل بهما يليهما خيار عبر مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد كثاني خيار مفضل من قبل الإدارة وأخيرا الاعتماد على التفضيل الشخصي للأفراد العاملين و حاجات النمو والتطور، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (06) الملحق. و بإجراء اختبار "Khi"

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)}{eff.théorique} = 1248 f \chi^2_{5\%}(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون إجابات مختلفة بشكل كبير وان النسب المؤوية المحسوبة حول هذا السؤال ليست متوازنة، وانه هناك اختلافات ذات دلالات إحصائية فيما يخص وجهات النظر ويتضح بأن تفضيلات المبحوثين تمفصلت حول الخيار الثالث المتعلق بمطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد وذلك بنسبة 32.87 % والخيار الرابع المتعلق بالتفضيل الشخصي للعاملين و حاجاتهم للنمو والتطور وذلك بنسبة 27.69 %

7- توقعات الإدارة العاملين بالمؤسسة: يتضح من قيم المنوال المسجلة بأن الإدارة تتوقع من العاملين أن يكونوا ملتزمين و طائعين وايضا مسؤولين بمصداقية عالية في أداء واجباتهم كأولى التوقعات بدرجة مهم، وان توقع ذاتية الاندفاع والمبادرة والتحدي يأتي في الدرجة الثانية، و أخيرا توقع العمل كأعضاء في فريق عمل مجد ومتعاون الذي لم يحز قيمة شيوع كبيرة، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (07) الملحق. و بإجراء اختبار "Khi"

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)}{eff.théorique} = 1248 f \chi^2_{5\%}(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

" يتضح بأن المبحوثين يمتلكون اجابات مختلفة بشكل كبير وان النسب المؤوية المحسوبة حول هذا السؤال ليست متوازنة وان تفضيلات المبحوثين

تركزت حول الخيار الثاني حيث يفضلون أن تتوقع منهم الإدارة أن يكونوا مسؤولين وبمصادقية عالية وذلك بنسبة (33.33%).

8- توقعات الإدارة من المديرين والمشرفين: تبين قيم المنوال المسجلة بأن العمل بقوة وحزم هو أول خيار تطلبه الإدارة من المشرفين، وان اجتناب استخدام السلطة لمصالح شخصية تأتي في الدرجة الثانية، يليه خيار ممارسة الديمقراطية مع الآخرين وأخيرا دعم والإستجابة لإهتمامات الآخرين، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (08) الملحقه. و بإجراء اختبار χ^2 Khi

$$d = \sum \frac{(eff.observé - eff.théorique)^2}{eff.théorique} = 1248 f \chi^2_{5\%}(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون اجابات مختلفة بشكل كبير وان النسب المؤوية المحسوبة حول هذا السؤال ليست متوازنة وان غير أن تقضيات المبحوثين تركزت في خيارين هما توقع أن يكونا أقوياء و حازمين بعدالة بنسبة (36.15%) وان يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين بنسبة (33.80%).

9- شرعية إخبار الأخر: يتبدى من قيم المنوال المسجلة بأن إجابات المبحوثين اختارت ضرورة امتلاك السلطة والتأثير من أجل توجيه الآخرين كأول خيار، وان ضرورة تضمن التوصيف الوظيفي لمهمة التوجيه من اجل اكتسابه للشرعية جاءت كخيار ثان ثم امتلاك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة لإرشاد الآخرين واخيرا ضرورة طلب النصح والمشورة حتى يتم التوجيه من قبل الآخرين والتقدم نحو التعاون حسب ما يعتقد المبحوثون مهما بالنسبة للإدارة، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (09) الملحقه. بإجراء اختبار χ^2 Khi

$$d = \sum \frac{(eff.observé - eff.théorique)^2}{eff.théorique} = 9957 f \chi^2_{5\%}(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون إجابات مختلفة وان التقضيات القيمية للمرؤوسين تركزت في الخيار الثالث المتعلق بامتلاك الخبرة الواسعة والإطلاع الواسع من أجل الإرشاد (49.29 %) كعامل أساسي من شأنه الإسهام في أداء

العمل بشكل أفضل على الرغم من عدم شغلهم لمراكز رئاسية وهو خيار يختلف عما تراه الإدارة مشروعا.

10- أسباب الدافعية للعمل: تبين قيم المنوال المحسوبة بأن الحصول على الثواب أو الخوف من العقاب هو الدافع الأول للعمل وقد تم اختياره كأول خيار، يليه خيار الحصول على الراتب والمكافأة، ثم الرغبة القوية في الإنجاز والإبداع والمشاركة وأخيرا مساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاونية معهم كآخر خيار يعتقدون بأن الإدارة تقدمه للتحفيز على العمل، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (10) الملحق. بإجراء اختبار "Khi"

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)}{eff.théorique} = 99.57 f_{\alpha_{5\%}}^2(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون اجابات مختلفة وان أعلى نسبة سجلت لدى المرووسين الذين يفضلون تحفيزهم بزيادة دافعتهم للإنجاز عبر تحديد الأهداف بدقة وتوضيح أدوارهم فيها، تحرير قدراتهم العقلية والابتكارية بتوفير بيئة عمل مساعدة على ذلك وكذلك المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وهو ما عبرت عنه نسبة (51.64%).

11- أسس بناء العلاقات بين المجموعات والأقسام: يتبدى من قيم المنوال المحسوبة بأن المنافسة والمصالح المتبادلة هو أول وأهم أساس تبنى عليه العلاقات بين المجموعات والأقسام، وان بناء هذه العلاقات حسب ما تطلبه الإدارة يشكل الأساس الثاني من حيث درجة الإعتمادية، يليه أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك وأخيرا أساس الصداقة والرغبة في مساعدة الآخرين كأضعف أساس ترغبه الإدارة في بناء علاقات مع المجموعات والأقسام حسب رأي المبحوثين، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (11) الملحق. وبإجراء اختبار "Khi"

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)}{eff.théorique} = 99.57 f_{\alpha_{5\%}}^2(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون إجابات مختلفة وإن أعلى نسبة والمقدرة بـ (41.78 %) سجلت لدى المبحوثين الذين يفضلون بناء العلاقات مع الآخرين وهو يبتعد بشكل كبير عما تسعى الإدارة إلى تشكيكه.

12- **طريقة التعامل مع الخلافات الداخلية:** تبين قيم المنوال المحسوبة بأن تدخل الإدارة العليا باستخدام السلطة هي الطريقة الأكثر شيوعا بالمنظمة وإنها أهم طريقة للتعامل، وإن تجنب هذه الخلافات عبر الالتزام بالقواعد والإجراءات هي الطريقة الثانية المفضلة لدى الإدارة، يليها أسلوب المحافظة على العلاقات وتقليص فرص الخلاف، وأخيرا معالجة الخلافات عن طريق النقاش الهادف للعمل، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (12) الملحق. وبإجراء اختبار "Khi" يتضح بأن المبحوثين يمتلكون إجابات مختلفة وإن نسبة عالية من المبحوثين والمقدرة بـ (43.66 %) تفضل حل الخلافات الداخلية عن طريق النقاش الهادف للحل وهو يعاكس تماما طريقة تعامل الإدارة وبإجراء اختبار "Khi".

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)}{eff.théorique} = 99.57 f_{5\%}(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

13- **طريقة الاستجابة مع البيئة الخارجية:** يتضح من قيم المنوال المحسوبة حول هذا العنصر بأن التنافس مع الآخرين من أجل البقاء هي طريقة الإدارة الأكثر استخداما في تفاعلها مع عناصر البيئة الخارجية وإن التنافس نحو التميز في الجودة أو الخدمة يأتي في الدرجة الثانية يليها كل من الاستجابة كنظام له علاقات محددة وقواعد وهياكل وإجراءات وكذلك كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصلحة واحدة، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (13) الملحق.

وإن تفضيلات المرؤوسين تركزت في خيار الاستجابة مع البيئة الخارجية في شكل متنافس بغية التحسين في جودة الأداء وهو ما مثلته نسبة (39.90 %)

14- **طريقة التعامل عند تعارض القوانين:** يتبدى من قيم المنوال المحسوبة بأن كسر القوانين من قبل أصحاب السلطة والنفوذ بدون تحملهم للمسؤولية هي

الطريقة الأكثر شيوعا للتعامل في حالة تعارض القوانين وان أخذ الإذن لتجاوزها أو عدم إتباعها بالقنوات الرسمية يأتي في الدرجة الثانية، يليها محاولة تجاوزها لمصلحة العمل والأداء الأفضل وأخيرا التعاون من أجل تعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين كأضعف خيار شائع لدى المبحوثين، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (14) الملحق.

وبإجراء اختبار χ^2 Khi

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)^2}{eff.théorique} = 99.57 f_{5\%}(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون اجابات مختلفة وان الخيار الذي يفضلون أن تتعامل به الإدارة في حالة تعارض القوانين هو النقاش من اجل تعديلها، الأمر الذي يشكل نقطة تباين بين ما تعمل به الإدارة وما يفضله الأفراد.

15- أولويات معرفة الأفراد الجدد بالتنظيم: يتضح من قيم المنوال المحسوبة بأن معرفة المسؤولين بالتنظيم هي الأولوية الأولى الأكثر شيوعا و طلبا من قبل الأفراد الجدد وهذا هو ما تطلبه الإدارة وان معرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها يأتي في الدرجة الثانية، يليها أولوية معرفة الموارد المتاحة في التنظيم لأداء المهام بشكل أفضل وأخيرا كيفية التعاون في فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية بينهم وهو اضعف الخيارات شيوعا لدى المبحوثين، وهو ما تبينه مجموعة الجداول رقم (15) الملحق. وبإجراء اختبار χ^2 Khi

$$d = \frac{\sum (eff.observé - eff.théorique)^2}{eff.théorique} = 99.57 f_{5\%}(3) = 7.82 \Rightarrow rejette H_0$$

يتضح بأن المبحوثين يمتلكون إجابات مختلفة وان تفضيلات المبحوثين جاءت مركزة على أولوية معرفة الموارد المتاحة في المؤسسة لأداء المهام بشكل أفضل وهو ما مثلته نسبة 39.43 %

مناقشة فرضيات الدراسة: بعد التطرق إلى الإطار النظري للدراسة بجانبه المعرفي والمنهجي وكذلك جمع وتحليل البيانات، نخرج في الأخير إلى مناقشة البيانات المتعلقة بتحقيق الفرضيات البحثية التي تم الاعتماد عليها في توجيه دراستنا واستخلاص النتائج من خلال مناقشة مدى تحققها من عدمها والإجابة عن إشكالية الدراسة مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة المعتمدة.

- **مناقشة الفرضية الأولى:** يتضح من خلال الشواهد الكمية التي تم تسجيلها (التكرارات ، النسب المئوية، المنوال) حول مؤشرات القيم الإدارية العائلية بالمنظمات الحكومية بالجزائر بأن:

- تلبية احتياجات ومتطلبات الرؤساء في العمل.
- تفضيل الأفراد الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم.
- رؤية الأفراد كعائلة أو مجموعة أصدقاء ترغب في العمل.
- توجيه الأفراد بسلطة الثواب والعقاب وكذلك أنظمة عمل وقواعد إجراءات.
- اتخاذ القرار بالأوامر، بالاعتماد على القنوات الرسمية، بواسطة الأفراد المعنيين وأخيرا بالإجماع.
- إسناد المهام حسب رغبات الإدارة.
- أولى توقعات الإدارة من الأفراد هو الالتزام والطاعة والمواظبة لها.
- أولى توقعات الإدارة من المشرفين هو اجتناب استخدام السلطة لأغراض شخصية.

- ضرورة امتلاك السلطة الرسمية للقيام بتوجيه الآخرين.
- الحصول على الثواب أو الخوف من العقاب هو الدافع الأول للعمل.
- المنافسة والمصالح المتبادلة هو أهم أساس تبنى عليه العلاقات بين المجموعات.
- تدخل الإدارة العليا باستخدام السلطة هي الطريقة الأكثر شيوعا في حل النزاعات الداخلية.

- التنافس مع الآخرين هي الطريقة الأكثر استخداما للاستجابة مع البيئة الخارجية.
- كسر القوانين من قبل المسؤولين هي طريقة التعامل في حال تعارض القوانين.
- معرفة المسؤولين بالتنظيم تأتي في أولويات النقاط الواجب تعلمها لدى الأفراد الجدد.
- هي القيم الادارية الأكثر اعتمادا من قبل الادارة وقد مالت إجابات المبحوثين إلى اعتبار أن الإدارة هي المتحكمة في تخطيط وتنظيم وتوجيه عملية العمل بالتنظيم، حيث تسير بطريقة مركزية تحتفظ من خلالها بصلاحيات واسعة و سلطة كبيرة لإتخاذ القرارات في التنظيم مركزة على الإجراءات الرسمية في ذلك ومسبقة لمصالح واهداف التنظيم عن مصلحة وهدف أي شريك آخر في العمل وان المطلوب من المرؤوسين هو الطاعة والإلتزام كالأبناء بالأوامر الصادرة عن القادة المعلمين والتعاون فيما بينهم للتنفيذ وان الخروج على ما تقرره الإدارة سيعرض إلى العقاب كأسلوب تحفيز في العمل، و لهذا نؤكد الفرضية البحثية الأولى والتي تحققت بنسبة كبيرة إذ يستند التنظيم الحكومي إلى قيم إدارية عائلية حسب ما حدده "ترومبونار" في نظريته.
- مناقشة الفرضية الثانية: يتضح من خلال الشواهد الكمية التي تم تسجيلها (التكرارات، النسب المئوية، اختبار "كاي") حول القيم التي يرغبها المرؤوسون في المنظمات الحكومية في الجزائر :
- تفضيل تلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها كأولوية يجب على الإدارة توقعها من الأفراد.
- تفضل تمييز الإدارة لأصحاب الكفاءة والفعالية العملية.
- تفضيل نظرة المؤسسة للأفراد كشركاء ملتزمين بإنجاز مشترك.

- تفضيل توجيه الأفراد في العمل بالاعتماد على أنظمة عمل واضحة وقواعد وقوانين وإتباع إجراءات رسمية.
- تفضيل فتح المجال للنقاش وقبول الجميع كأسلوب لإتخاذ القرارات في التنظيم.
- تفضيل إسناد المهام إلى الأفراد على أساسي مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد وكذلك التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم.
- تفضيل توقع الإدارة من العاملين أن يكونوا مسؤولين وبمصادقية عالية.
- تفضي توقع الإدارة من المشرفين أن يكونوا أقوياء و حازمين وان يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.
- تفضيل ضرورة امتلاك الخبرة الواسعة والإطلاع كشرط من أجل الإرشاد في العمل.
- تفضيل تحفيزهم في العمل عبر تحديد الأهداف بدقة وتوضيح أدوارهم فيها وكذلك تحرير قدراتهم العقلية والإبتكارية.
- تفضيل بناء العلاقات بين الأقسام على أساس الصداقة والرغبة الدائمة في مساعدة الآخرين.
- تفضيل التعامل مع الخلافات الداخلية عن طريق النقاش الهادف للحل.
- تفضيل الاستجابة مع البيئة الخارجية بشكل متنافس بغية التحسين في جودة الأداء.
- تفضيل التعامل مع تعارض القوانين عبر التعاون من اجل تعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين.
- تفضيل أولوية طلب الأفراد الجدد معرفة الموارد المتاحة للعمل.
- وقد مالت إجابات المبحوثين إلى اعتبار أن تفضيلات المرؤوسين تمفصلت حول زيادة درجة أهميتها في العمل من خلال فتح المجال أمام المشاركة الفعلية في

العمل والثقة في قدراتهم على الإنجاز والإسهام الكفئ، وامتلاك أدوار أكبر يتم منحها حسب الكفاءات المتوافرة والرغبة في أخذها شرط مساهمتها جنبا إلى جنب مع متطلبات التنظيم بحيث يتم دعم روح المسؤولية ويزيد من الخبرة والمهارة ويدعم الاعتماد المتبادل بين الفرق في العمل لمواجهة أي مشكل قد يعترض أداء المهام ولهذا نؤكد الفرضية البحثية الثانية والتي مفادها أن تفضيلات المرؤوسين تميل إلى اختيار ثقافة الصاروخ الموجه في العمل.

- **مناقشة الفرضية الثالثة:** يتضح من خلال الشواهد الكمية التي تم حسابها (التكرارات، النسب المئوية) حول مدى اقتراب القيم الإدارية من التفضيلات القيمة للمرؤوسين في المنظمات الحكومية بالجزائر إلى أن:

هناك تباعد كبير بين القيم الإدارية وتفضيلات المرؤوسين فيما يتعلق بتوقعات الإدارة لأولويات أعضاء التنظيم، تفضيل الأفراد في التنظيم كذلك إسناد المهام والواجبات وشرعية إخبار الآخرين عما يجب فعله الدافعية في العمل أيضا، أسس بناء العلاقات بين المجموعات والأقسام في التنظيم طريقة التعامل مع تعارض القوانين والأنظمة وأخيرا في أولويات معرفة الأفراد الجدد في التنظيم، غير أنه تم تسجيل تقارب بين القيم الإدارية والتفضيلات القيمة للمرؤوسين فيما يخص نظرة المؤسسة إلى الأفراد وكذلك طرق توجيههم في التنظيم توقعات الإدارة من العاملين وأخيرا توقعات الإدارة من المسؤولين، وتم تسجيل تطابق فيما يخص أساليب اتخاذ القرارات وهي تلك التي تعتمد على توسيع مجال المشاركة عبر القنوات الرسمية، وهو ما يبين خطأ الفرضية البحثية الثالثة التي تنص على وجود تقارب بين القيم الإدارية والتفضيلات القيمة للمرؤوسين في التنظيمات الحكومية بالجزائر.

الاستنتاجات والتوصيات: في ضوء التحليل الإحصائي للقيم الإدارية التي تتبناها التنظيمات الحكومية في الجزائر وكذلك التفضيلات القيمية لأفرادها ومدى اقترابها يمكن تلخيص استنتاجات الدراسة فيما يلي:

1- تتسم الثقافة الإدارية بتفضيلها للقيم العائلية التي تعتمد على التسلسل الهرمي الشديد للسلطة وهو يتفق ما توصلت إليه دراسة "أحمد زردومي" فيما يتعلق باحتكار الإدارة والإدارة المركزية لصلاحيات وضع البرامج. وان القادة بمثابة معلمين ومرشدين مطالبين بتلقين إجراءات واساليب العمل المناسبة للمرؤوسين الذين ينبغي عليهم تعلمها دون مناقشتها أو ابداء ملاحظات حولها، وان الأولوية هي لتطوير المهارات الأدائية للأساليب المقررة، وهذا ما يسمح للمسؤولين بامتلاك امتيازات تدفع إلى اللامعالية في تطبيق القوانين، وقد أشار "أحمد زردومي" أيضا إلى أن القادة يسمحون لأنفسهم بالتأخر عن العمل والتغيب على عكس العمال، وان القيم التي يحملها هؤلاء القادة الإداريين تجد لها تمثلات في الحياة التنظيمية اليومية وتصبح سلوكيات الأفراد العاملين وهو يتفق مع ما أشار إليه "عبد الرحمن الهيجان" في دراسته بأن الإدارة العليا تلعب دورا حاسما في تشكيل ثقافة منظماتهم.

2- تميل تفضيلات القيمية للمرؤوسين إلى ثقافة الصاروخ الموجه التي تهتم بالعدالة وكذلك التركيز على العمل والتوجه بمتطلباته، حيث يفضل الأفراد النظر إليهم كمصادر ومصدرا دائما لتدفق الأفكار والسلوكيات الإبداعية لتطوير العمل، وهو يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "سليمة سلام" بأن إحداث أي تغيير دون تغيير في أنماط التفكير يعتبر هدرا للوقت والطاقات، وكذلك ضرورة توسيع مجال المشاركة الفعلية وتوظيف القدرات والخبرات في تحسين جودة القرارات و حل المشكلات التنظيمية. إضافة إلى رغبتهم في تشجيع التعاون والإعتماد

المتبادل بين الفرق والمجموعات والإهتمام بالجوانب العملية أكثر من الجوانب النظرية في العمل فضلا عن ربط المكافآت بإنجاز الأهداف.

3- أشارت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة الإدارية ومستوى الثقافة المرغوبة من قبل المرؤوسين، و بالتالي تأثر عملية العمل بشكل سلبي وهو ما أشارت إليه دراسة "سليمة سلام عن أهمية ثقافة العامل في إحداث التغيير والنجاح فيه وأيضا ما توصلت إليه دراسة "أحمد زردومي" من أن المرؤوسين يبدون مقاومة للتغيير بسبب اعتقادهم بعدم مراعاة شعورهم وقيمهم الأصلية.

*التوصيات: بناء على الإستنتاجات السابقة و بالنظر إلى واقع التنظيمات الحكومية التي تقدم خدمة الكهرباء في الجزائر والتي تم إنشاؤها سنة 1969، وبأنها لا تمر بمرحلة أزمة فان تطور تدريجي هو الخيار المناسب وذلك من خلال وضع محل تساؤل القيم السائدة، واعادة بناء القيم التي يحتاجها التنظيم للرفع من كفاءة وفاعلية الأداء، و لهذا يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- تشكيل فريق قيادة يضم المدراء من الإدارة العليا وممثلي المجموعات الأكثر شمولاً للتطوير وكذلك بعض الخبراء والملاحظين الخارجيين.

2- تحديد الهدف العملي من تطوير الثقافة التنظيمية بشكل يمكن قياسه لاحقا، وذلك عبر تحديد الاحتياجات و طريقة العمل وكذلك النتائج المرجوة والتي تأخذ بالتوجهات القيمة والنموذج الثقافي السائد لدى أغلبية الأفراد في المنظمات الحكومية بالجزائر.

3- تقييم نقاط القوة (القيم الأساسية) لأداء العمل بشكل ايجابي والتي تتسجم مع القيم الأصلية وتراعي شعور ومصالح الأفراد وكذلك مختلف العناصر المكونة للجانب الثقافي لهم بشكل كاف، وذلك فيما يتعلق ب:

- زيادة أهمية الأفراد والنظر إليهم كموارد وكمصدر دائم لتدفق الأفكار والسلوكات البناءة في العمل.
- تمييز الأفراد حسب أسس موضوعية في مقدمتها الكفاءة والفعالية في تنفيذ العمليات وانجاز المهام.
- تمهيط وتوضيح أساليب توجيه الأفراد وإشاعة انطباع بالعدالة في أدائها.
- توسيع مجال المشاركة في العمل.
- دعم التوافق بين متطلبات العمل ومصالح الأفراد.
- الاعتماد على اللامركزية والتفويض و دعم المسؤولية.
- تشجيع الحوار مع الإدارة في حل النزاعات وتعديل القوانين.
- دعم الصداقة والتعاون لدى الأفراد في العمل.
- 4- تشخيص نقاط الضعف (القيم المعرقة) المثبطة لأداء وتطوير العمل بشكل مستمر الصادرة عن القادة الإداريين بشكل يدعم النجاح وذلك فيما يتعلق بـ:
 - الابتعاد عن الرسمية الشديدة في ممارسة العلاقات التنظيمية.
 - الابتعاد عن التسامح في العمل بالشكل الذي يدفع إلى التسبب واللامسؤولية
 - الابتعاد عن الإفراط في التهديد بالعقاب والتخويف كأساليب تحفيز سلبية.
 - توسيع وإثراء العمل بشكل يقلل من النمطية والروتين.
 - موضوعية العلاقات التنظيمية وتقليل فرص الوساطة والمحابة في العمل.
- 5- توفير مناخ سيكو-اجتماعي يساعد على قبول التطوير ويدعمه عبر تقليل كراهية التغيير و زيادة درجة كراهية الوضع التنظيمي المعيش.
- 6- وضع برنامج التحول اعتمادا على عنصري التطورات الملموسة والمتوقعة وايضا نقاط القوة ومعوقات الثقافة الحالية لإنجاح تطورها وتتبع تجسدها الميدانية ومختلف مراحل تطوره وتقييمها بشكل مستمر، و بوعي كامل لقواها الضرورية .

المراجع

1. بالعربية:

أ- الكتب:

- 1- أبوقحف عبد السلام: إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت 2003.
 - 2- اسماعيل زكي محمد: الانثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة 1982.
 - 3- الحوطي موسى: تجربة صنع المدير العربي، جامعة الزقازيق، مصر 1996.
 - 4- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008.
 - 5- العدلوني محمد أكرم: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 2002.
 - 6- غراهام داو لينغ: ت/ وليد شحاتة، تكوين سمعة الشركة، مكتبة العبيكان، الرياض 2003.
 - 7- المذهون موسى والجزراوي توفيق: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للدراسات الطلابية، عمان 1995.
 - 8- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 2002.
 - 9- مقدم عبد الحفيظ: الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
 - 10- ناصر العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي (منظور كلي مقارنة)، معهد الادارة العامة، للرياض 1990.
 - 11- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.
- ب- الرسائل الجامعية:
- 12- زردومي أحمد: ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع- جامعة قسنطينة، الجزائر 1991.
 - 13- سلام سليمة: ثقافة المؤسسة والتغيير: رسالة ماجستير في علوم التسيير - جامعة الجزائر - الجزائر 2004.

- 14- حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نائف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2005.
- 15- منصور بن ماجد بن سعود: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، ، أكاديمية نائف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2005.

ج - مواقع الأنترنت :

عبد الرحمن هيجان (1992)، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين
<http://www.nquss-edu.salnauss/arabic/menu/elibrary/scletterresearch/master/rear2lpart3as126html>, 02/02/2009, 13:00.

2 - بالأجنبية:

- 1- Charriere Sandra et Huault ISABELLE, Les Grands Auteurs en Management, Edition De BOECK Université, PARIS 2002
- 2- Deal R, Kennedy S : Corporat Culture, reading MA , Addisoa Wesley, 1982.
- 3-Edgar Schein: Organizational Culture and Leadership, JOSSEY BASS-Third Edition, San Francisco 2004.
- 4-Magakian J.L, Bermeyer C et autres, 50 Fiches pour Aborder La Gestion des Ressources Humaines, Edition Bréal , France 2003.
- 5-Mary JO HATCH, Théorie des Organisation, Edition De Boeck Université , PARIS 2002.
- 6-MANAGERIS Syntheses, The Corporate Culture – survival Guide Edgar H. Schein- Edition Jossey Bass 1999, N 79a.

الملاحق

نموذج هاريسون وستوكس لقياس الثقافة التنظيمية

المعيار	الخيارات المتاحة	4-3-2-1	ما تفضله
1- يتوقع من أعضاء المؤسسة أن يعطوا الأولوية	1/1- لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا 2/1- لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات 3/1- لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها 4/1- التعاون مع الآخرين لحل مشكلات العمل الشخصية		
2- الأفراد المميزين في المؤسسة هم	1/2- الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم 2/2- الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح 3/2- أصحاب الكفاءة والفاعلية العملية والإنتاجية 4/2- الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين		
3- المؤسسة تتعامل مع أفراد بشكل	1/3- كأدوات أو أيادي تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصحة الإدارة 2/3- كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد وبأجر معين 3/3- كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك 4/3- كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل سوية		
4- الأفراد يدارون أو يوجهون بواسطة	1/4- أفراد يملكون سلطة التواب والعقاب 2/4- أنظمة عمل وقواعد وإجراءات توضح الحقوق والواجبات 3/4- الالتزام الذاتي اتجاه أهداف المؤسسة 4/4- بالرغبة الشخصية لقبولهم كأحد أفراد فريق العمل		
5- عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تتم	1/5- بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى لأسفل 2/5- بالاعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعتمدة 3/5- بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل 4/5- بالإجماع ومن خلال إتباع النقاش وقبول الجميع		

المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية		الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر
	1/6- تقديرات وقيم ورغبات صاحب السلطة والنفوذ 2/6- احتياجات وخطط المؤسسة وقواعد الأنظمة 3/6- بمطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد 4/6- التفصيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو والتطور	6- المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس
	1/7- أن يكونوا مجتهدين ملتزمين طائعين موالين للإدارة العليا 2/7- أن يكونوا مسؤولين وبمصادقية عالية في أداء واجباتهم 3/7- أن يكونوا ذاتي الاندفاع والرغبة في المبادرة والتحدي 4/7- أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين	7- يتوقع من العاملين في المؤسسة
	1/8- أن يكونوا أقوياء وحازمين ولكن بعدالة 2/8- أن يتجنبوا استخدام السلطة لمصالحهم الشخصية 3/8- أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين 4/8- أن يدعموا ويستجيبوا لاهتمامات العاملين معهم	8- يتوقع من المديرين والمشرفين في المؤسسة
	1/9- تمتلك السلطة والتأثير في المؤسسة 2/9- تكون جزءا من التوصيف الوظيفي لمهنتك 3/9- تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين 4/9- يسأل الآخرون ويبحثون عن النصيحة والمشورة	9- من الشريعة أن تخبر الآخر ماذا يعمل عندما
	1/10- للحصول على الثواب أو الخوف من العقاب أو الولاء 2/10- للحصول على الراتب أو المكافآت 3/10- للرغبة القوية في الإنجاز والإبداع والمشاركة في النجاح 4/10- لمساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم	10- الدافعية نحو العمل نتيجة طبيعية
	1/11- المنافسة والمصالح المتبادلة 2/11- حسب ظروفهم أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك 3/11- التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك يتجاوز الهيكل 4/11- بالصدقة والرغبة في مساعدة الآخرين دائما	11- العلاقات بين المجموعات والأقسام تقوم
	1/12- بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة 2/12- بتجنبها من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات 3/12- بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف للحل 4/12- بطريقة تحافظ على العلاقات وتقلص فرص الخلاف	12- الخلافات الداخلية يتم التعامل معها

المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية		أ/ رؤوف كعواش	
		13-1/ كأنها في غاية، تتنافس فيها مع الآخرين من أجل البقاء 2-13/ كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهيكل وإجراءات 3-13/ التنافس نحو التمييز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة 4-13/ كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة	13- تستجيب المؤسسة إلى البيئة الخارجية
		14-1/ كسر ها إذا كنت تمتلك سلطة ونفوذ دون أن تمسك 2-14/ أخذ الإذن لتجاوزها أو عدم إتباعها بالقنوات الرسمية 3-14/ محاولة تجاوزها لمصلحة العمل والأداء الأفضل 4-14/ التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين	14- تعارض مع القوانين والأنظمة
		15-1/ من يدير الأمور ومن يملك الثواب والعقاب والأعراف 2-15/ القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها 3-15/ الموارد المتاحة في المؤسسة لأداء مهامهم بشكل أفضل 4-15/ كيفية التعامل مع فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية	15- الأفراد الجدد في المؤسسة يعرفون لمعرفتهم