



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل:.....

دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة التوجيه المدرسي والمهني - برج بوعريريج -

مذكرة مقدمة لمناقشة مذكرة الماستر، في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

الدكتور: بن رامي مصطفى

إعداد الطالبتين:

- كرميش كهينة

- خيشان لامية

الموسم الجامعي: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل:.....

دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة التوجيه المدرسي والمهني - برج بوعريريج -

مذكرة مقدمة لمناقشة مذكرة الماستر، في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

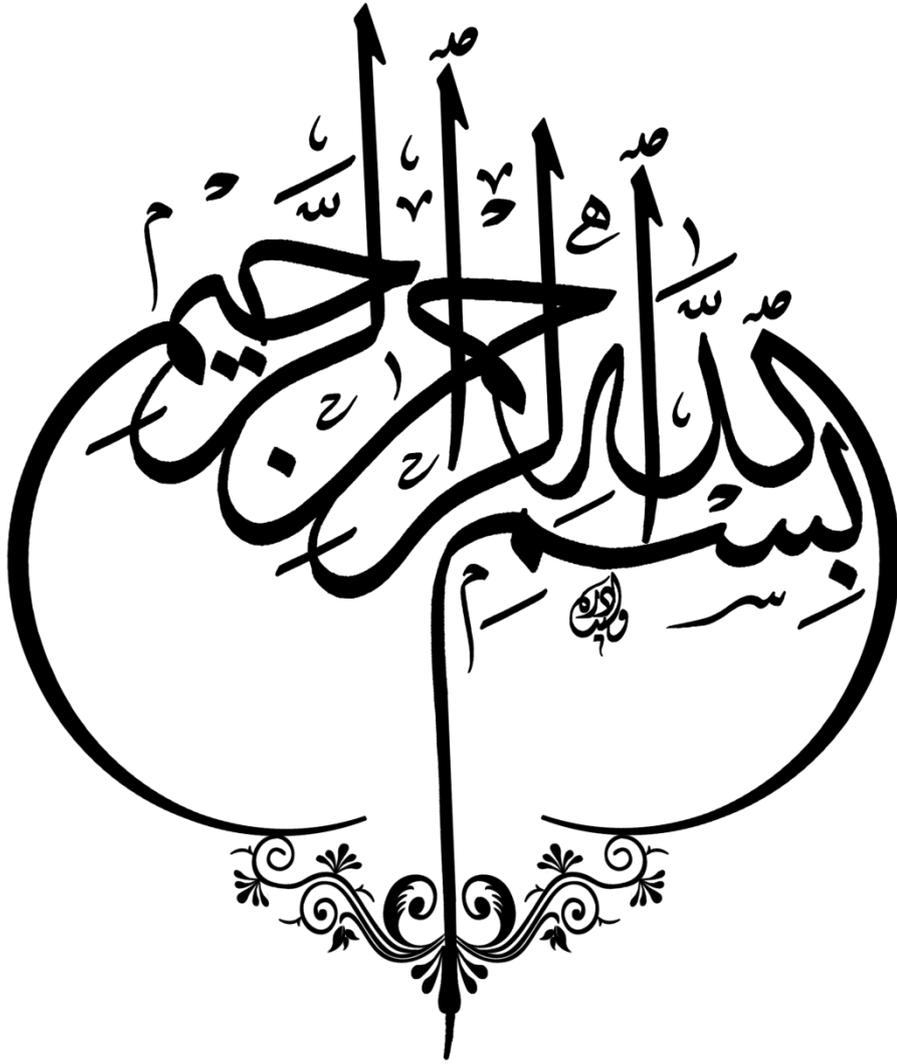
الدكتور: بن رامي مصطفى

إعداد الطالبين:

- كرميش كهينة

- خيشان لامية

الموسم الجامعي: 2020/2019



الإهداء

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات، الشكر والحمد يعود الى الله عز وجل على توفيقه لنا، وعلى اعطائه لنا القدرة على اتمام هذا العمل المتواضع فما بوسعنا إلا أن نسجد شاكرين لك.

أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى رمز الوفاء، ونبض السناء وجود العطاء عند البلاء.

إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتني وأضاءت لي الدروب بالشموع إلى أعلى شيء في الوجود، إلى أول اسم تفضلت به شفتاي أمي.

إلى من علمني معنى الحياة، إلى الذي سهل لي طريق العلم والمعرفة فخري واعتزازي إلى أبي حكيم حفظه الله وأدامه لنا فوق رأسنا.

إلى اخواتي محمد لمين وزوجته، وأخي ربيع.

إلى أختاي خلود، وتنمينان وزوجها وابنتهما الكتكوتة الصغيرة كائلة حفظها الله ورعاها.

إلى كل الأصدقاء والأحباب.

إلى كل أساتذتي.

إلى دفعة 2020 علم اجتماع وخاصة ماستر 02 تنظيم وعمل.

إلى وطني العزيز الجزائر الغالية.

إلى كل من تصفح مذكرتي بعدي.

الطالبة: حرميش صهينة.



الإهداء

إلى النبي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى من لا يمكن للكلمات أن توفى حقها.

أجمل الوجوه ولحن الخلود أمي حفصا الله.

إلى من أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق أبي أطل الله في عمري.

إلى أختي وسام وأختي نسيم.

إلى أخي محمد.

إلى جميع الأهل والأقارب أهدي ثمرة هذا الجهد.

و إلى كل الأصدقاء.

إلى كل أستاذة وطلبة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

الطالبة: خيشان لامية



شكر وتقدير

قال الله تعالى: (لَيْنَ حَازِئُهُ لَأُبَدِّئَنَّ) (

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم :- ((من لا يشكر الناس، لا يشكر الله))

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضل، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف
على الرسالة فضيلة الأستاذ الدكتور بن راهي مصطفى الذي لم يخن جسدأ في مساعدتنا، والذي كان نعم
الموجه والمؤطر ولم يبخل علينا بنصائحه وتوصياته وتوجيهاته القيمة وأراءه السديدة .

كما أشكر القائمين على كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وعلى رأسهم العميد البروفسور أحمد
مسعودان وفقه لكل خير لما يبذله من اهتمام بطلاب كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وكل أساتذة وطلبة
الكلية، وكذلك الشكر موصول الى المؤسسة المستقبلة التي امدتنا بيد المساعدة والتوجيه لإعداد هذا العمل،
ونخص بالشكر الأستاذ ولمراوطة أحمد على المساعدة التي قدمها لنا .

والشكر وكل الشكر لي كل من قدم لنا نصيحة أو مشورة أو مساعدة طيلة عملي على اعداد هذا العمل
حتى خرج بهذا الشكل .

والله ولرسوله الفضل أولاً وأخيراً .

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة ولذا حاولنا منذ البداية الربط بين الجانب النظري والتطبيقي الذي كان على مستوى مؤسسة التوجيه والتكوين المدرسي والمهني، ببرج بوعريريج.

وإذا اردنا الاشارة إلى الثقافة التنظيمية فنستطيع القول بأنها مجموعة القيم والمبادئ والاعتقادات والسلوكيات والمفاهيم، ومرجع مشترك للمستشارين، واتجاهات سلوكية يعملون على تجسيدها في مؤسسة التوجيه المهني والمدرسي، أما عن القدرة التنافسية ونقصد بها قدرة المستشارين على المنافسة، والتي تتأتى عن طريق الالتزام والمواظبة والقدرة على الانجاز ويصاحبها اختصاص وكفاءة للمستشار.

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستمارة كأداة للدراسة، وتم توزيعها الكترونيا على عينة قدرها 40 مستشار التوجيه المدرسي والمهني، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS، وبرنامج معالج الجداول EXCEL، ولاختبار الفرضيات استخدمنا معامل كاسي، كما تم استخدام الاساليب تحليل متنوعة لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هدفها رفع الأداء وتحسين مستوى العمال، وتحسين الانضباط والسلوك، وتمثل المنطلق الأهم في دفع المؤسسة نحو امتلاك قدرة تنافسية كبيرة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القدرة التنافسية، الدور، أداء الأعمال، حرية العامل، الانضباط والمواظبة للعامل.

Summary :

This study aimed to identify the role of organizational culture in consolidating the competitiveness of the institution, and therefore we have tried from the beginning to link the theoretical and practical side that was at the level of the school and vocational guidance and training institution, in the Bou Arreridj Tower.

If we want to refer to the organizational culture, we can say that it is a set of values, principles, beliefs, behaviors and concepts, a common reference for consultants, and behavioral trends that they work to embody in the vocational and school guidance institution, as for competitiveness and we mean the ability of consultants to compete, which comes through commitment, perseverance and ability to Achievement, accompanied by competence and competence of the consultant.

Where we relied in this study on the descriptive analytical approach in collecting data and field data related to the studied phenomenon, and to achieve this goal we used the form as a study tool, and it was distributed electronically to a sample of 40 school and vocational guidance counselors, and we relied on analyzing the questionnaire data on the SPSS statistical package program, And the EXCEL tables processor program. To test the hypotheses, we used th Q2 coefficient. Various methods were used to demonstrate the existence of a relationship between the study variables. Finally, the study concluded that the organizational culture aims to raise performance and improve the level of workers, improve discipline and behavior,

and represented the most important approach in pushing the institution towards owning Great competitiveness.

Key words: organizational culture, competitiveness, role, business performance, worker freedom, employee discipline and attendance

فهرس المحتويات

الفهرس	.I
قائمة الجداول	.II
قائمة الأشكال	.III
قائمة الملاحق	.IV
مقدمة	1
الجزء النظري	
الفصل الأول	
الاطار العام للدراسة	
الاشكالية	<u>04</u>
الفرضيات	<u>06</u>
أهمية الدراسة	<u>10</u>
أسباب اختيار الموضوع	<u>10</u>
أهداف الدراسة	<u>11</u>
تحديد المفاهيم	<u>11</u>
الأصول الفكرية للبحث	<u>20</u>
الدراسات السابقة	<u>21</u>
الفصل الثاني	

الثقافة التنظيمية

<u>30</u>	تمهيد
<u>31</u>	أهمية الثقافة التنظيمية
<u>33</u>	خصائص الثقافة التنظيمية
<u>36</u>	مصادر محددات ووظائف الثقافة التنظيمية
<u>43</u>	سمات الثقافة التنظيمية
<u>44</u>	أنواع الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية
<u>47</u>	أنماط الثقافة التنظيمية
<u>50</u>	مستويات الثقافة التنظيمية
<u>52</u>	تغير الثقافة التنظيمية
<u>53</u>	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
<u>54</u>	العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤسسة التوجيه المهني والمدرسي.
<u>55</u>	خلاصة الفصل

الفصل الثالث

القدرة التنافسية

<u>57</u>	تمهيد
<u>58</u>	معايير القدرة التنافسية
<u>59</u>	أهمية القدرة التنافسية
<u>61</u>	الاستراتيجيات التنافسية
<u>66</u>	مؤشرات القدرة التنافسية
<u>67</u>	العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية

<u>70</u>	دعائم القدرة التنافسية
<u>71</u>	وسائل تعزيز القدرة التنافسية
<u>73</u>	العلاقة بين القدرة التنافسية ومؤسسة التوجيه والارشاد المدرسي والمهني.
<u>74</u>	خلاصة الفصل

الفصل الرابع

المداخل النظرية لدراسة القدرة التنافسية ونماذج الثقافة التنظيمية

<u>76</u>	تمهيد
<u>77</u>	نظريات القدرة التنافسية
<u>77</u>	نظرية البنائية الوظيفية
<u>82</u>	نظرية العلاقات الانسانية
<u>84</u>	نظرية Z لوليام أتشي
<u>87</u>	نظرية التحليل الاستراتيجي
<u>90</u>	نظرية الدور
<u>91</u>	نماذج الثقافة التنظيمية
<u>91</u>	اليابان نموذجا
<u>94</u>	الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا
<u>96</u>	كوريا الجنوبية نموذجا
<u>99</u>	خاتمة الفصل

الجانب الميداني

الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

<u>102</u>	تمهيد
<u>103</u>	منهجية البحث
<u>104</u>	المنهج
<u>105</u>	مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية
<u>107</u>	أدوات جمع البيانات الميدانية
<u>111</u>	العينة
<u>112</u>	بعض القواعد والقياسات الاحصائية
<u>113</u>	التعريف بميدان الدراسة
<u>113</u>	لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة
<u>113</u>	لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة
<u>114</u>	لمحة بشرية ديمغرافية عن ميدان الدراسة
<u>114</u>	أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمة للبحث
<u>115</u>	المجال الزمني لدراسة
<u>115</u>	خاتمة الفصل

الفصل السادس

معرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

<u>117</u>	تمهيد
<u>118</u>	عرض، تحليل، وتفسير البيانات العامة.
<u>123</u>	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الأولى
<u>145</u>	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثانية
<u>160</u>	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثالثة

<u>160</u>	نتائج البحث
<u>169</u>	اقتراحات والتوصيات
<u>171</u>	خاتمة
<u>173</u>	المراجع
<u>180</u>	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	يوضح الفروق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية والثقافة التنظيمية الغير تكيفية.	01
93	يوضح المقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية والثقافة التنظيمية اليابانية.	02
104	يوضح طريقة تنظيم البطاقات أثناء الاقتباس.	03
116	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	04
116	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	05
117	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاختصاص.	06
118	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	07
118	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.	08
119	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة الحالية.	09
120	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مؤسسة العمل في الأطوار التعليمية.	10
121	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية.	11
122	يوضح العلاقة القائمة بين مؤسسة العمل الحالية ومتغير الانضباط.	12
123	يوضح العلاقة القائمة بين الانضباط وبتغير الأقدمية المهنية.	13

124	يوضح العلاقة القائمة بين كثرة الغيابات في المؤسسة ومتغير مؤسسة العمل الحالية.	14
125	يوضح العلاقة القائمة بين جنس المستشار ومتغير وقت الدخول والخروج من المؤسسة.	15
126	يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية للمستشار ومتغير احترام الوقت في المؤسسة.	16
127	يوضح العلاقة القائمة بين مؤسسة العمل الحالية ومتغير درجة انجاز العمل في المؤسسة.	17
128	يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية ومتغير التنسيق مع الزملاء أثناء أداء العمل في المؤسسة.	18
129	يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير طبيعة المساعدة أثناء العمل.	19
130	يوضح العلاقة القائمة بين الجنس ومتغير الأداة المساعدة على الانضباط والمواظبة في المؤسسة.	20
131	يوضح العلاقة القائمة بين مؤسسة العمل الحالية ومتغير هيئات وأقسام التعامل مع الانضباط.	21
132	يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة ومتغير التكوينات التي تتعلق بالانضباط.	22
134	يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية ومتغير انجاز الأعمال المقدمة في المؤسسة.	23
135	يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية ومتغير انجاز العمل في الآجال المحددة.	24
136	يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير فهم التعليمات يساعد على انجاز العمل في المؤسسة.	25
137	يوضح العلاقة القائمة بين الجنس ومتغير احترام معايير انجاز العمل.	26

138	يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير الدافعية لإنجاز العمل	27
139	يوضح العلاقة القائمة بين مؤسسة العمل الحالية ومتغير مراقبة معايير انجاز العمل	28
140	يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد للعمل	29
141	يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير كفاءة انجاز العمل	30
142	يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير طرق انجاز العمل الجيد	31
144	يوضح العلاقة القائمة بين الجنس ومتغير التحفيزات المقدمة للمستشارين الذين ينجزون أعمالهم باحترافية عالية	32
145	يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير تحفيزات المقدمة للمستشارين الذين ينجزون أعمالهم باحترافية عالية	33
146	يوضح العلاقة القائمة بين السن ومتغير مساهمة اللوائح والتعليمات في الحرية بالمؤسسة	34
147	يوضح العلاقة القائمة بين الجنس ومتغير مشاركة المستشار باتخاذ القرارات في المؤسسة	35
148	يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير مشاركة المستشار في اتخاذ القرار في المؤسسة	36
150	يوضح العلاقة القائمة بين السن ومتغير مساهمة الحرية في رفع المبادرة لدى المستشار	37
151	يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية وتغير المبادرة في انجاز الأعمال في المؤسسة	38
152	يوضح العلاقة القائمة بين السن ومتغير اختلاف ممارسة الحرية باختلاف مناصب العمل في المؤسسة	39
153	يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير اختلاف ممارسة الحرية باختلاف مناصب العمل في المؤسسة	40
154	يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير تأثير حرية المستشار سلبيًا وإيجابيًا	41

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	يوضح متغيرات الظاهرة المدروسة.	01
9	يوضح أبعاد متغيرات الدراسة.	02
38	يوضح مصادر الثقافة التنظيمية.	03
77	يوضح بنية المؤسسة حسب النظرية البنائية الوظيفية.	04
83	يوضح أسس نظرية Z لوليام أوتشي.	05

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
178	استمارة الاستبيان قبل التحكيم.	01
180	قائمة الأساتذة المحكمين.	02
184	استمارة الأساتذة بعد التحكيم.	03

مقدمة

إن أهم ما يميز المجتمعات المعاصرة هو سرعة التحول والتغير، والذي يعتبر السمة المميزة له وهذا ما انجر عنه تعدد الأدوار والوظائف في كل المؤسسات المكونة لهذا الأخير، وتعتبر المؤسسة من الموضوعات الحديثة التي تعنى باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، وفي جميع بلدان العالم، نظرا لدورها المحوري الذي تلعبه على جميع الأصعدة وكذا لكونها تحمل قيم وثقافة المجتمع وتدافع عنها والفاعل الاجتماعي غي مساره ينتقل من مؤسسة إلى أخرى ولكل منها بناء وشكل اجتماعي يميزها ويتطور العالم اليوم واستخدامه الواسع لتكنولوجيا خاصة في ظل الاقتصاد الرقمي أصبحت هذه الوحدة الاقتصادية تعرف بأعمالها ومخترعيها خاصة في البلدان المتقدمة التي تبنت استخدام التكنولوجيا لأبعد الحدود وأضحى تدخل الإنسان توجيهي فقط.

حيث نجد لهذه المؤسسات ثقافة تنظيمية كبيرة كانت السبب الرئيسي في تطورها لأن هذه الثقافة ساعدت العمال على الالتزام وأداء أعمالهم بكل احترافية لأن هذه الأخيرة وكونها تجسد في شكل مفاهيم ومبادئ وشعارات وتقاليد وأنظمة جعلت المؤسسة أكثر استقرارا وقدرة على التقدم، وهذا ما ظهر في المؤسسات الآسيوية كالصينية مثلا التي تميزت بإنتاج صناعي يحمل ثقافة مجتمع في طياته.

أما عن المؤسسة العربية بالرغم من اختلاف الأنظمة الاقتصادية التي تسييرها إلا أنها تحاول اللحاق بركب المؤسسات العالمية، وتسعى لتأطير قدراتها علميا وأخلاقيا وبناء ثقافتها التنظيمية بطريقة أكثر تماسك وفعالية، وهذا ما جعل بعض المؤسسات العربية تحتل مكانة حتى في السوق العالمية وتتعامل مع الشركات الأجنبية وتتسق معها في ظل تبادل للخبرات والمعارف، والاستفادة من تجاربهم في مواجهة الأزمات الاقتصادية، وكذا العمل على جلب الاستثمار.

أما عن المؤسسة الجزائرية ولو أردنا أن نقوم بقراءة اقتصادية وتاريخية لها نجد أنها ارتبطت بجملة من التغيرات والتحولات التي عرفها المجتمع وكانت تحت تأثير تركيبة اجتماعية ومشاريع، وعمليات التصنيع والحداثة التي اتبعتها، والمؤسسة الحالية ماهي إلا نتاج لهذه التطورات واعتبرها السوسيولوجي جمال غريد إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي اقتصر على عائقها العديد من المهام خاصة الاجتماعية منها متناسية الظروف المحيطة بها وانحرفت عن الدور الأساسي لها، وبات من الضروري عليها التنسيق بينها وبين مختلف الأطراف من أجل تشخيص واقعها أكثر، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت لها ثقافة تنظيمية قوية ساعدتها على تحسين مردودها وأدائها خاصة في التوجيه المدرسي والمهني، الذي

يوجه الإقبال المهني ويساعد في تطوير القطاع، مما يجعلها تتحكم في التسيير سواء في محيطها القريب (سوق، عرض، طلب) أو على المستوى الاقليمي والعالمي، لأن هذه الأخيرة تواجهها تحديات للبقاء والنمو، مما يفرض عليها الاندماج الاقتصادي وأن تتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف وتغيير هيكلها أسرع من منافسيها، كإحداث نظام اداري ومؤسسي قادر على الابداع وتوظيف عمال لديهم قدرة عالية على الانجاز ويحملون ولاء تنظيمي، وتعمل على تحقيق الاتساق بين قيمهم وقيم المؤسسة لأن هذه الثقافة القيمية هي محرك للطاقات وتأثر على الأداء لدى المورد البشري، وكفاءة الأداء مرتبطة بالثقافة التنظيمية السائدة وعليها أن تكون مثل عليا لأشخاص قذوة، ومن هنا جاءت أهمية دراستنا لموضوع الثقافة التنظيمية وكيف تأثر في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، وكيف تصبح عاملا ودافعا لامتلاك المؤسسة لمؤهلات تساعدها على المنافسة، وفرض نفسها في ظل بيئة خارجية لا تقبل إلا بالمؤسسات القادرة على التحدي والمبادرة والابداع لتحقيق أهدافها وتحريك الاقتصاد الوطني وتميمته أكثر. وقد تضمنت دراستنا ستة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: المعنون بموضوع الدراسة، حيث تناولنا فيه ثمانية عناصر وهي الاشكالية وتساؤلاتها، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، والأصول الفكرية للبحث، والدراسات السابقة التي تطرقت للثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية، وفي الأخير قمنا بوضع الفرضيات التي تقوم عليها دراستنا.

الفصل الثاني: الخاص بالثقافة التنظيمية، والذي تناولنا فيه أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها ومصادرها ومحدداتها ووظائفها، والثقافات الفرعية وأنواعها، وأنماطها، وكذا تأثير الثقافة على المؤسسة.

الفصل الثالث: الخاص بالقدرة التنافسية، حيث أدرجنا فيه أهمية القدرة التنافسية، ومعايير القدرة التنافسية، والاستراتيجيات التنافسية، ومؤشرات القدرة التنافسية، والعوامل المؤثرة في القدرة التنافسية ودعائمها، ووسائل تعزيز القدرة التنافسية.

الفصل الرابع: الخاص بنظريات القدرة التنافسية ونماذج الثقافة التنظيمية، والذي تطرقنا فيه إلى خمسة نظريات وهي على التوالي نظرية البنائية الوظيفية، نظرية العلاقات الانسانية، نظرية Z، نظرية التحليل الاستراتيجي، نظرية الدور الاجتماعي، أما عن النماذج فقد تطرقنا إلى ثلاث نماذج للبلدان المتقدمة والمتمثلة في اليابان نموذجا، الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا، كوريا الجنوبية نموذجا.

الفصل الخامس: المتعلق بالجانب الميداني للدراسة المتمثل في الفصل الخاص بمنهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى قسمين: قسم خاص بمنهجية البحث وفيه خمسة عناصر والمتمثلة في أولاً المنهج، ثانياً مصادر جمع البيانات النظرية والميدانية، ثالثاً أدوات جمع البيانات الميدانية، رابعاً عينة الدراسة، خامساً بعض القواعد والقياسات الاحصائية، أما عن القسم الثاني فقد تطرقنا فيه التعريف بميدان الدراسة وفيه خمسة عناصر وهي: أولاً لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة، ثانياً لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة، ثالثاً لمحة بشرية عن ميدان الدراسة، رابعاً أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للبحث، خامساً المجال الزمني للدراسة.

الفصل السادس: خصصناه لعرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات البحث، وتساؤلات الاشكالية، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، مناقشة النتائج في ضوء بعض النظريات العلماء والنماذج، ومناقشة النتائج في ضوء هدف أو أهداف البحث، ومناقشة مدى ملائمة النتائج للتعميم على المستوى الوطني والعالمي.

بالإضافة إلى الاقتراحات، والخاتمة، ملاحق، مراجع.

الجانبي

النظري

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

تمهيد

01. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
02. الفرضيات.
03. أهمية الدراسة.
04. أسباب اختيار الموضوع.
05. أهداف الدراسة.
06. تحديد المفاهيم.
07. الأصول الفكرية للبحث.
08. الدراسات السابقة والتعليق عليها.

خاتمة الفصل

تمهيد:

سنتعرف في هذا الفصل وهو الفصل الخاص بموضوع الدراسة على ثمانية عناصر المتمثلة في: الاشكالية، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم دراستنا سواء المتعلقة بالثقافة التنظيمية أو التي لها علاقة بالقدرة التنافسية، الأصول الفكرية للبحث التي أصلت له وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، وأخيرا الفرضيات وهذا من أجل معرفة العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة أي الثقافة التنظيمية والمنافسة المؤسسية، والدور البارز للعنصر البشري لتحقيق التكامل في الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

إن المتتبع لتاريخ المجتمعات الإنسانية الطويل، يجد أنها اليوم قد بلغت مستوى تقني ومادي ملحوظ على كافة الأصعدة وفي مختلف الميادين خاصة مع التطور التكنولوجي الذي اقتحم كل المجالات والذي أثر بدوره على مختلف القطاعات ووجل المؤسسات، ولعلّ القطاع الأبرز والأكثر تأثراً هو القطاع الاقتصادي كونه العصب الحيوي لأي مجتمع، ولكون المؤسسة الاقتصادية تلعب أدوار محورية في تحديد مؤشرات التنمية ومستوى التقدم للمجتمع، وحتى تسمح بتحديد مستوى الاستثمار وقياس درجاته ومدى الاقبال عليه وما هي جل الامتيازات المقدمة لرجال الأعمال والمهتمين بهذا الأخير، وبما أن المؤسسة كيان قائم بذاته نلاحظ تلك الأدوار والوظائف الموكلة إليها، والتي من شأنها تحسين الحياة الاجتماعية للأفراد، ومنحهم مستوى معين من الرفاهية، وتحقيق أهم حاجاتهم وبما أن هذه المؤسسة جزء من المجتمع الكلي، وأهم مكون له وهي بالضرورة تحمل سماته وقيمه، تصوراتها خاصة الثقافية منها، والتي تنقل إليها من طرف العامل وذلك عن طريق تنشئته الاجتماعية بالدرجة الأولى والتي تظهر في سلوكياته وأنماطه المتداولة داخل المؤسسة، ولهذه الوحدة الاجتماعية المصغرة أنواع، وتختلف طبيعتها من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، مما يكسبها تنوعاً ثقافياً أيضاً ويسمح لكل مؤسسة أن تملك ثقافة تنظيمية خاصة بها وتميزها عن غيرها، والتي تتبع بكل التزام واصرار، وتدرج في لوائح تعليمية، وفي صيغ أخرى هذا ما يساعد المؤسسة على الزيادة ومحاوله الحفاظ على بقائها واستمراريتها، وابرار دورها وتفعيله أكثر خاصة في ظل وجود تبادل قيمي وثقافي ومعرفي واقتصادي متنوع ومتطور، مما جعل الغزو الثقافي أكثر اتساعاً وشمولية، وذلك لتعدد أطرافه وأبعاده وأهدافه وعملية التأثير المتبادل بين نشاط الإنسان وثقافته تظهر عن طريق السلوكيات التي يصدرها الفاعل الاجتماعي، والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدة متغيرات وعناصر متعددة الأطراف أي اجتماعية، نفسية، بيولوجية، اقتصادية... وكذلك نظراً لتفاعل عادات وتقاليد وقيم ومبادئ ومفاهيم متنوعة وهذا يوجه سلوكه داخل المؤسسة التي يعمل فيها وخارجها، وهذا ما جعلنا نركز أكثر على الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل، من أجل معرفة ذلك الارتباط الوثيق بينه وبين مؤسسته وكيف يساهم في أهدافها وتحقيقها ولا يتأتى لهذه المؤسسة التقدم ومواكبة التطور الحاصل إلا إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة وبارزة في تركيبها التنظيمية فمثلاً ثقافة الانضباط والمواظبة على العمل توفر بيئة ملائمة للعمل مما يسمح للعمال باتخاذ قرارات ومواجهة التحديات، كذلك نجد أن من

مظاهر الثقافة التنظيمية البارزة ثقافة وجود فضاء يتيح للعامل مجال من الحرية في العمل والذي يمكنه من المشاركة في رسم خطط ووضع استراتيجيات تخدم أهداف المؤسسة، ويكون العامل أكثر دقة وتنظيماً في أداءه لأن تلك الحرية تسمح له بالمراقبة والتحكم في تفاصيل عمله أكثر، وكذلك فالعامل باعتباره أهم مورد في المؤسسة لا بد من أداء أدوار بكفاءة عالية، والالمام بكل القواعد والأنظمة وهذا لا يكون إلا إذا كان هذا العامل يحمل في تكوينه وتأهيله ثقافة القدرة على إنجاز العمل والتي تساعد على تحديد مسؤولياته داخل التنظيم، والتنسيق مع العمال الآخرين في الهيكل التنظيمي، مما يساعد على ثبات الأداء وفعالته، وهذه الثقافة مكنت بعض المؤسسات من التقدم والرقى وتكيف نظامها طبقاً لتغيرات المحيط الخارجي أين تكون هذه الأخيرة ملزمة بدراسته وتحليله ومعرفة الفرص المتاحة واستغلالها ومواجهة التحديات التي تواجهها حتى لا تتعارض معه، وسواء تعلق الأمر بالمعاملين المباشرين كالزبائن والموردين أو غيرهم، لأنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر مما يمكنها من المنافسة الاقتصادية في ظل الانتشار الواسع لشركات المتعددة الجنسيات، وكذلك تسعى كل مؤسسة إلى مجابهة التغيرات الاقتصادية المحيطة بها وحل الأزمات كون أي مشكل يلحق بها تنعكس على الحياة الاجتماعية للعامل بالدرجة الأولى لأن توفر فرص الشغل من عدمها ينعكس على الاستقرار المهني للعامل والمؤسسة معاً، ويؤثر على توازنها واستقرارها والمؤسسة الجزائرية على غرار نظيرتها، تشهد مثل هكذا تحديات اليوم، وهذا أثر على بناءها ووظيفتها وهيكلها التنظيمي، مما أكسبها ثقافة تنظيمية خاصة بها نابعة من خصوصية هذا المجتمع وتتأثر بكل المتغيرات الحاصلة فيه، وهي بدورها تسعى إلى مواكبة التطورات الحاصلة على مختلف الأصعدة بغية خدمة الاقتصاد الوطني، وهذا ما جعلنا نتطرق إلى موضوع الثقافة التنظيمية في مؤسسة التوجيه المهني و المدرسي وكيف جعلت من هذه الأخيرة سبباً رئيسياً في تحقيق أهدافها و فرض نفسها في محيطها الخارجي الذي يشهد تغيرات و تحديات كبيرة، مما يستوجب امتلاكها لقدرة تنافسية من أجل بقائها و استمرارها.

ونحاول كذلك معرفة صور هذه الثقافة وأين تتجلى؟ وكيف تكون دافعا قويا يساهم في تفعيل القدرة التنافسية بها؟، ويمكنها من مواكبة التطورات العالمية الحاصلة، وهذا ما ينعكس بدوره على الفاعل الاجتماعي وحياته من جهة، ومن جهة أخرى العمل والحرص على ضمان تكوين وتدريب لمؤهلاتها البشرية، وهذا ما سوف يساعدها على إحداث تنمية شاملة ومستدامة ترفع ولو نسبياً الإنتاج والمردودية وتضمن الجودة اللازمة لمنتجاتها، وهذا من أجل الرقي بالإنتاج المحلي، وجعله ينافس الإنتاج الأجنبي

وكذا إعادة بعث الإقبال على العمالة المحلية، والاستفادة من كفاءتها وهذا ما جاءت به هذه الدراسة السوسيولوجية من أجل الوقوف عنده ودراسته أكثر.

وبناء على ما تقدم فإن البحث الحالي يثير إشكالية بحثية مفادها أن هناك دور للثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، وفي ضوء التأثيرات المتباينة للثقافة التنظيمية للفرد ودورها في ترسيخ القدرة التنافسية.

ولذلك فنحن في هذا البحث نعتمد على السؤال المحوري التالي:

• ما واقع الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة ؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع ثقافة الانضباط والمواظبة ودورها في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة؟
2. ما واقع ثقافة القدرة على الانجاز ودورها في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة؟
3. ما واقع حرية العامل ودورها في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة؟

2. الفرضيات :

الفرضية هي عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبط أو المسببة لها، كما أنها عبارة عن اجابة احتمالية لسؤال مطروح في اشكالية البحث، ويخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية، أو عن طريق الدراسة الميدانية.

وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث. بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل والهدف من الفرضية يكمن في كشف الحقيقة القائمة والموجودة بين موقفين أو أكثر، أو بين المتغيرات المتداخلة في الإشكالية، بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير السببي أو الدخيل، لأن هناك متغيرات قد لا ترى بشكل مباشر، إذ قد يتكهن الباحث أثرها في المستقبل¹.

لذا، وبناء على إشكالية بحثنا سوف نكشف عن فرضيات البحث بدءا بالفرضية العامة:

الفرضية العامة:

تؤثر الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة .

ونكشف عن هذه الفرضية العامة بالفرضيات الفرعية الآتية:

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، زاعياش للطباعة والنشر، ط4، الجزائر، 2012، ص 137.

الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر الانضباط والمواظبة على العمل في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة.

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية الأولى بالمؤشرات التالية:

❖ الانضباط والمواظبة على العمل:

- كثرة الغيابات في المؤسسة.
- احترام وقت الدخول والخروج في المؤسسة.
- احترام مدة الدوام داخل المؤسسة.
- كثرة العطل المرضية في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر القدرة على الانجاز في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة.

ونكشف عن الفرضية الفرعية الثانية بالمؤشرات التالية:

❖ القدرة على الانجاز:

- انجاز المهمة داخل أو خارج المؤسسة.
- التنسيق مع الزملاء في المؤسسة.
- درجة فهم التعليمات في المؤسسة.

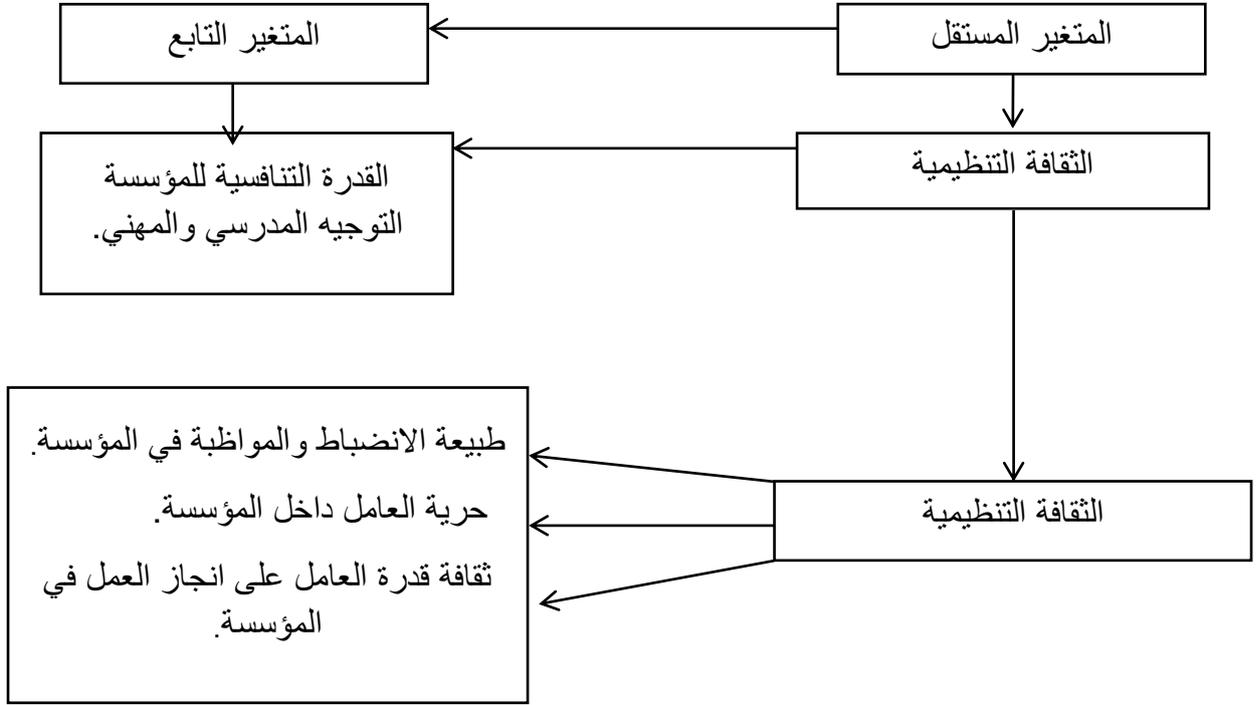
الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر حرية العامل في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة.

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية الثالثة بالمؤشرات التالية:

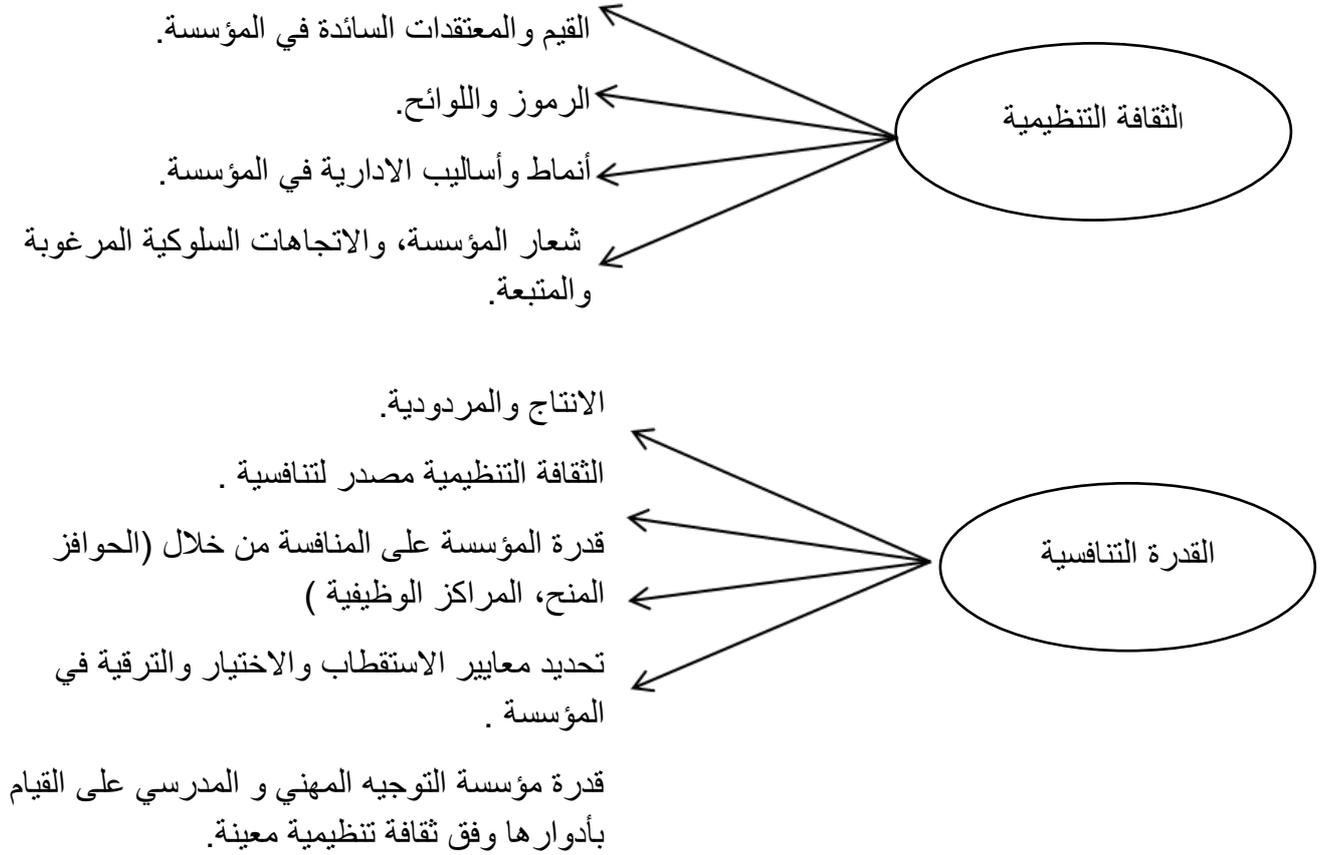
- احترام معايير انجاز العمل.
- المبادرات التي يقوم بها العامل ويقدمها.
- مرونة التعليمات داخل المؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف العامل.
- التعليمات تراعي خصوصية العامل (الجنس: ذكر أو أنثى).

الشكل رقم (01) يوضح: متغيرات الظاهرة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم(02): يوضح أبعاد متغيري الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين

من خلال المخطط الذي يوضح أبعاد متغيري الدراسة يتضح أن :- المتغير المستقل يتشكل من أبعاد هي: القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، الرموز واللوائح السائدة في المؤسسة، أنماط وأساليب الادارية في المؤسسة، شعار المؤسسة، والاتجاهات السلوكية المرغوبة والمتبعة.

- المتغير التابع يتشكل من أبعاد هي: الانتاج والمردودية، الثقافة التنظيمية مصدر لتنافسية وقدرة المؤسسة على المنافسة من خلال:(الحوافز، المنح، المراكز الوظيفية)، تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية في المؤسسة.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- يعد هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في المؤسسة والذي يساعد في دراستها وفهم دورها أكثر.
- تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة هامة من ركائز نجاح وتقديم المؤسسات.
- نمو المؤسسة وبقائها مرهون بمدى قدرتها على التنافس.
- الثقافة التنظيمية تؤثر في تحديد مكانة المؤسسة اجتماعيا تربويا، ومهنيا خاصة في ظل تزايد المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي .
- الثقافة التنظيمية تساعد المؤسسة على ايجاد ميكانيزمات وآليات تمكنها من المنافسة وترسخها أكثر.
- للثقافة التنظيمية دور مهم بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب القدرة التنافسية.

4. أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية في علاقته بمتغير القدرة التنافسية داخل المؤسسة والتعمق فيه.
- طبيعة التخصص العلمي وصلته بموضوع الدراسة.
- الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الثقافة التنظيمية في ميدان ادارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- حاجة المنظمات لمنهج فكري وأسلوب اداري يلبي طموحاتها في ابراز التفوق والقدرة على التنافس.
- معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في فشل أو نجاح المؤسسة من خلال قدرتها التنافسية.
- الحاجة الى دراسة دقيقة للموضوع خاصة في ظل عصر التنافسية والعولمة، والمعرفة.
- معرفة مضمون الثقافة التنظيمية في المؤسسة التوجيه والارشاد المدرسي والمهني وتأثيرها على قدرتها التنافسية.

5. أهداف الدراسة :

في ضوء مختلف النظريات والأبحاث حول الثقافة التنظيمية وترسيخ القدرة التنافسية وفي ضوء معاشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أحد أهم العوامل في نجاح المؤسسات أو فشلها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية بإبراز مفهومها وأبعادها الأساسية.
- تسليط الضوء على مفهوم القدرة التنافسية كفلسفة ادارية حديثة.
- معرفة ما مدى التزام المستشارين في المؤسسة بهذه الثقافة التنظيمية.
- ابراز دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بترسيخ المنافسة في المؤسسة.

6. تحديد المفاهيم :

من خلال موضوع هذه الدراسة نتطرق إلى أهم المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة والتي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في فهم الموضوع وتناوله وهي كالتالي:

1. الدور .
2. الثقافة .
3. الثقافة التنظيمية .
4. ترسيخ .
5. القدرة التنافسية .
6. المؤسسة .
7. القدرة على الانجاز .
8. حرية العامل .
9. المواظبة والانضباط .

1.6. الدور :

1.1.6. لغة: يقصد بالدور الاضطلاع بمهمة¹.

¹ علي بن الحسن وأخرون، المنجد الأبجدي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط5، بيروت، لبنان، 1987، ص: 45.

والدور كذلك لغة هو توقف الشيء على ما يتوقف عليه.

الدور هي المهمة التي يكلف بها الفرد داخل النسق¹.

2.1.6 اصطلاحاً: يتضمن مفهوم الدور العديد من الجوانب خاصة التي تركز على الجانب البنائي والوظيفي، حيث تبيّن هذه الجوانب مدى تكامل أنماط الأفعال والسلوكيات المرتبطة بالمكانة الاجتماعية والتي تحكم العلاقات في اطار القيم الاجتماعية.

يعرف الدور اصطلاحاً: هو نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدّد للمكانة الاجتماعية داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدّد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه².

كما يعرف الدور أيضاً بأنه: توجيه أو تفهيم عضو من جماعة بالجزء الذي ينبغي عليه أن يلعبه أو أن يقوم به في التنظيم.

3.1.6 اجرائياً: الدور هو مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الأشخاص أثناء أدائهم لمهامهم ضمن النظام الاجتماعي والمؤسّساتي أين يقسم العمل ضمن مجموعات متخصصة ومتراطة في البناء الاجتماعي كما هو الحال في نظام المؤسسة أين نجد تعدّد في الأدوار المتكاملة بنائياً ووظيفياً.

الثقافة التنظيمية: هو مفهوم مركب يتكون من مفهومين فرعيين هما الثقافة والمؤسسة (المنظمة)، أي الثقافة التنظيمية وسنحاول تحديد هذين المفهومين لنتمكن من تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية :

2.6. الثقافة:

1.2.6. لغة: من ثقّف ثقافة أي حذق وفطن فطنا خفيفاً، والثقافة تعني الحذق والفتنة وخصت عند أهل العصر بالتربية التي تنمو بها أساليب التفكير والعمل بها بدائم الزمان والمكان³.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العامة الاجتماعية وغيرها، دط، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، لبنان، 1982، ص 58.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، مصر، 1997، ص:390.

³ كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية للنشر، ط2، لبنان، 2009، ص93.

2.2.6. اصطلاحاً: لقد حاول العديد من المفكرين تقديم تعريف شامل لثقافة كل من وجهة نظر وسنتناول بعض التعريفات لمختلف المفكرين:

تعريف كروبير " A- L Kroaber وكلا كههون " Klakhekhon " اللذين قدما صيغة تأليفية تشمل على معظم العناصر التي حظيت بموافقة علماء الاجتماع في الوقت الحاضر ويعرفا نها على أنها: تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة لسلوك مكتسب والمنقول عن طريق الرموز، فضلاً عن الانجازات المتميزة للجماعات الانسانية ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها، أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتاج السلوك من ناحية وتتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى¹.

وكذا تعريف "هاتشينسون Hutecin Son" الذي قدم تعريفا مختصرا لثقافة: هي فئة أو منقولة عامة لسلوك تظهر عند جماعة معينة أما ظهور فكرة الثقافة وبلورتها في صورة مصطلح فني في الأنثروبولوجيا فقد كان على يد عالم البريطاني تايلور وحدد معناها بطريقة منظمة حتى أنها أصبحت مفهوما رئيسيا بعد سنوات فالثقافة بالمعنى الاثنوغرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع.

عرفها "فيرث Firth" في قوله: اذا نظرنا الى المجتمع على أنه يمثل مجموعة من الأفراد فان الثقافة طريقتهم في الحياة واذا اعتبرناه مجموعة من العلاقات الاجتماعية، فإن الثقافة هي محتوى هذه العلاقات، واذا كان المجتمع يهتم بالعنصر الانساني ويتجمع الأفراد والعلاقات المتبادلة بينهم فان الثقافة تعني بالمظاهر التراكمية المادية ولا مادية التي يتوارثها الناس ويستخدمونها ويتناقلونها².

الثقافة كمصطلح يمكن ان يفسر بعدة طرق مختلفة، وليس غريبا اذا قلنا أن هناك عدد كبير من التعريفات لهذا المصطلح حيث وجد في احدى الدراسات التي اجراها "كلاكهون" وزميله "كروبر" سنة 1952 بأن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفا. عرفها تايلر في كتابه الذي يحمل عنوان الثقافة

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، دون ذكر الطبعة، جامعة الاسكندرية الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 99.

² المرجع نفسه، ص: 99.

البداية بانها: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والاخلاق والقانون والعرف وكل العادات الاخرى التي يكتسبها الانسان من حيث هو عضو في المجتمع.

ومن خلال هذا التعريف يظهر لنا أن الانسان ليس معزولا عن المجتمع الذي يعيش فيه بل يتلقى تأثيرات بصورة مباشرة وغير مباشرة وبطريقة شعورية وغير شعورية .

أما **كلايد كلاهون**: يعرف الثقافة على انها مجموعة من الطرائق الحياة لدى شعب معين أي الميراث الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد من مجموعته التي يعيش فيها وهي التي تحدد الاساليب الحياتية وهي طريقة التفكير والشعور والمعتقدات أنها معلومات الجماعة البشرية مخزونة في ذاكرة أفرادها أو في الكتب أو في المواد والأدوات ¹.

3.6. الثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الاساس من ادبيات الادارة والسلوك التنظيمي ،ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها، اثار مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه التطورات وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم الى تعريف محدد لهذا المفهوم ،وانما طوروا الكثير من التعاريف حيث استخدم كالمضلة تأوي الكثير من المفاهيم، كالقيم، نماذج اجتماعية وغيرها من المميزات التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى .

يعتبر **هوفستاد "Creet Hofsted"** في تعريف لثقافة التنظيمية: على انها برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماط سلوكية لنظام الاجتماعي التنظيمي، وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية².

تلك البرمجة الفكرية يمكن توضيحها من خلال:

تعريف شاين "Echein" هي: ذلك النمط من الافتراضات الأساسية، الذي ابتدعه أو اكتشفه أو طورته الجماعة لتكون لهم السبيل للإدراك، والتفكير، والاحساس في كل ماله علاقة بهذه المشاكل، للتأقلم

¹ صالح هندي وآخرون، الثقافة الاسلامية، دار الفكر للنشر، دط ، عمان، الأردن، 2000، ص: 120.

² Hofstede(g) et Bolling(D): les différences culturelles dans le mangement, Ed , d'organisation , paris, la France, 1987, P22.

الخارجي والاندماج الداخلي، يتضح أن لكل منظمة ثقافة تنتج تجمعها وليدة العلاقات التعليمية بصفة مشتركة بين أعضائها انتقلت على صحتها لحل المشاكل التي تعترض الاندماج الداخلي والتأقلم الخارجي¹.

ويعرفها "M-Thevent": هي كل ما يوحد المنظمة في ممارستها، وكل ما يميزها عن المؤسسات والمنظمات الأخرى، هذا التعريف يوضح أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة، ويميزها عن غيرها ثقافياً، بما يحقق التماثل بين أعضاء المنظمة في السلوكيات الموجهة في حل المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة كتجمع هادف.

كما يرى "Bro-Uttal": أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية².

كما تعني بأنها مجموعة من القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة، وطريقة اتخاذ القرار، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها لتحقيق قدرة تنافسية للمنظمة بتأثير على السلوك أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم، ويتضح أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تفيد في توجيه السلوك في حل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق قدرة تنافسية³.

وتعني الأنماط، والتكوين، والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة لأفراد أنفسهم أو نتيجة الأنظمة والقوانين، والأعراف والاجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها⁴.

يتضح أن الثقافة التنظيمية تنتج عن سلوكيات الأفراد اليومية عند حدوث بعض المشكلات وطريقة تصرفهم حيالها، ونتائج الجانب الرسمي للمنظمة نفسها والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة¹.

¹ غراهام دوالينغ: تكوين سمعة الشركة-الهوية والصورة والأداء، ترجمة: وليد شحادة، مطبعة العبكان، ط1، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 184

² Bro uttal: The Coorporate Culture , in fortune, octobre N ° 17 , 1983 , PP 60-71

³ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، دط، الاسكندرية، مصر 2003، ص: 401.

⁴ ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي، الادارة العامة للبحوث، دط، الرياض، السعودية، 1995 ص:444.

في تعريف آخر للثقافة التنظيمية: بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والمفترضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.²

وفي تعريف آخر: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف المنظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات.³

في تعريف آخر للثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة القيم والسلوكيات المشتركة الذهنيات والأعمال التي توجه جهود

الثقافة التنظيمية هي : الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف.⁴

3-1- التعريف الاجرائي:

هي مجموعة القيم و المبادئ و الاعتقادات و المفاهيم، و طرق التفكير و كذلك المرجع المشترك و الاتجاهات السلوكية التي يشترك فيها العمال في المؤسسة و يساهمون في تكوينها والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويتم الاتفاق عليها و السير وفقها ، من أجل حل مشاكلها و التأقلم مع بيئتها الخارجية لضمان فعاليتها و تحقيق أهدافها.

6.4. القدرة التنافسية:

هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع المستشارين تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق لهم المنافسون الآخرون.

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2003، ص: 262.

² حسين حريم: مرجع نفسه، ص: 262.

³ محمد يزغش: الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: عبد الرحمان يرقوق، تخصص: علم اجتماع تنمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2007، منشورة، ص: 20.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال-الأعمال و المجتمع-، دار وائل للنشر و التوزيع، دط، عمان، الأردن، 2005، ص: 182.

أولاً: إن المركز التنافسي لسلعة ما هو إلا مركز نسبي مقارنة بالأصناف البديلة المنتجة محليا أو المستوردة من دول أخرى. فقد يكون المنتج منافسا قويا للأصناف المنتجة محليا في حين أنه لا يستطيع منافسة الأصناف المستوردة أو أنه قد ينافس أصناف معينة من بلد معين ولا يستطيع منافسة الأصناف المستوردة من بلدان أخرى.

ثانياً: إن القدرة التنافسية لصنف معين لا تعني بالضرورة أن الصناعة تتمتع بكفاءة إنتاجية (أي إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة). فقد تكون هناك صناعة غير كفأة ومع ذلك تتمتع بقدرة تنافسية عالية بسبب السياسات التجارية الحكومية، وخاصة الحمائية منها والتي تعمل على زيادة أسعار السلع المستوردة مقارنة بالسلع المنتجة محليا، كما إن مفهوم القدرة التنافسية يختلف عن مفهوم المزايا النسبية في تكاليف الإنتاج "Avantage comperative Cast" (فالمزايا النسبية تتجم عن اختلاف كمي ونوعي) في وفرة المواد الاقتصادية بين دولة وأخرى مما يترتب عليه وجود فروقات نسبية في التكاليف والتي تعمل بدورها على خلق قدرة تنافسية أما وجود القدرة التنافسية فلا يعني بالضرورة وجود مزايا نسبية في تكاليف الإنتاج حيث إن هناك عوامل غير سوقية مثل: السياسات المالية والنقدية¹.

ثالثاً: تختلف الظروف الانتاجية والتسويقية بين منتج وآخر، مما يؤدي إلى اختلاف القدرة التنافسية بين منتج وآخر وبين صنف وآخر لنفس المنتج².

القدرة التنافسية هي "المهارة والتقنية والمورد البشري" وهذه العناصر الثلاثة من شأنها أن تسمح للمؤسسة بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تساعد على التميز في وسط تنافسي مما يجعلها تستمر وتضمن بقائها كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة³.

كما تعرف القدرة التنافسية أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنقص السلع والخدمات وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات منافسة وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتج، كما يمكن

¹ مكحول باسم: القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية مقارنة بالصناعة الأردنية، معهد أبحاث الدراسات الاقتصادية، دط عمان، الأردن، 1960، ص: 82.

² مكحول باسم: مرجع نفسه، ص: 82.

³ علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو، دار غريب للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، مصر، 2003 ص: 45.

تعريفها أيضا على أنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية النمو والتوسع الاقتصادي والتجديد.

و القدرة التنافسية من وجهة نظر المؤسسات: هي القدرة على مواجهة المنافسين وزيادة حصص السوق بينما يراها العملاء على أنها جاذبية المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتجعل العميل يفضلها عن غيرها. وتقوم المؤسسات ببناء تفوقها من خلال أنشطتها المختلفة مثل البحث والتطوير والانتاج - التسويق-البيع والمورد البشري وذلك من خلال التوظيف الأمثل لهم¹

1.4.6. التعريف الإجرائي:

نقصد بها قدرة مستشاري مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني على المنافسة وذلك بتطبيق اليات مساعدة على ذلك، والتي تتأتى عن طريق المواظبة والالتزام، والقدرة على الانجاز، ويصاحب ذلك اختصاص وكفاءة عالية للمستشار، والتي تظهر في قيامه بتوجيه التلميذ إلى التخصص المناسب له، وكذا ارشاد خريجي الثانويات و المتوسطات إلى مهن المطلوبة وفق سوق العمل مما يجعل المؤسسة تقدم لهم تحفيزات مادية ومعنوية وبالتالي تكتسب هذه الأخيرة مكانة اجتماعية وكذا قدرة على التنسيق بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين.

5.6. المؤسسة:

1.5.6. لغة: مأخوذة من الفعل أسست، ونقول أسس يؤسس، تأسيسا، فهو مؤسس.

وأسس البناء أي وضع قاعدته، وجعل لها أسس، وأسس المشروع: أي أنشأه².

2.5.6. اصطلاحا: يعرفها أحمد زكي بدوي: المؤسسة هي شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال ومدة

معينة لعمل ذي صفة انسانية أو دينية أو علمية، أو لأي عمل آخر³.

ويعرفها كذلك حبيب صحاف: المؤسسة وحدة اجتماعية أو مجموعة بشرية، تقام من أجل تحقيق

أهداف محددة وقد تكون حكومية أو غير حكومية وتهدف إلى الربحية أو إلى الخدمة العامة¹.

¹ حسين عمر: المنافسة والاحتكار-دراسة تحليلية رياضية-، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1970 ص: 37.

² معجم الوسيط: المرجع السابق، ص: 41.

³ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية(انجليزي-فرنسي-عربي)، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1993، ص: 220.

3.5.6. اجرائيا: المؤسسة هي عبارة عن كيان معنوي، يتأسس من مجموعة من الأفراد ووجود جملة من الموارد المادية والتنظيمية، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف معينة تختلف حسب طبيعتها، والتي تعتمد على مجموعة من القواعد والقوانين واللوائح التي تساعدها على رسم ووضع أطرها الاستراتيجية والمستقبلية.

ومؤسسة التوجيه المدرسي و المهني مجال دراستنا تعرف بأنها عبارة عن مؤسسة قائمة بذاتها، والتي تعمل على اىصال الفرد إلى وضع يتعرف فيه على مزاياه الشخصية وينميها ويحل مشكلاته ليصل إلى تحقيق التوافق النفسي والتربوي والمهني والاجتماعي، من أجل اختيار نوع دراسته ونشاطاته المهنية في مختلف ظروف وجوده.

6.6. القدرة على الانجاز:

اجرائيا: والتي نقصد بها قدرة العامل على أداء أعماله وتوجيه أفعاله من أجل الوصول إلى معايير الجودة والامتياز، وهذا من خلال تغلبه على الصعوبات والحفاظ على التخطيط الدقيق، واستغلال كل الموارد المتاحة والسيطرة على البيئة الاجتماعية والتنافس مع الآخرين.

1.6.6. حرية العامل:

اجرائيا: نقصد بحرية العامل هنا قدرة وإمكانية المستشار على العمل واتخاذ القرارات دون ضغوط ادارية، وقيود، وإجبار، والعمل وفق مهاراته وذكائه، وخبراته، كفاءته، وكلما كان هناك فضاء حر للعامل أكثر زاد تميز أداءه والعكس لأن حرية العامل تكفلها الجهات التنفيذية في المؤسسة.

2.6.6. الانضباط والمواظبة:

اجرائيا: ويقصد بالانضباط والمواظبة هو التزام المستشار بالحضور إلى المؤسسة، حسب مواعيد العمل المحددة في النظام الداخلي للمؤسسة وحرصه على أداء عمله وتنفيذه لتعليمات والتوجيهات المقدمة له، كما أن هناك نظام قائم في المؤسسة، يضبط ويوجه سلوك المستشار ويساعد على مراقبة سير المعايير والقواعد التي وضعتها من أجل الأداء الفعال وهو ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2006 ص: 112.

7. الأصول الفكرية للبحث:

إن أي بحث علمي لا بد له من اطار مرجعي تنظيري الذي يؤسس عليه، مما يساعد في تحديد الرؤية الفكرية للبحث، ففي دراستنا هذه حددنا المداخل الفكرية التي أصلت له، لأنه لا يكفي أن ندرس الظاهرة بملاحظتها ووصفها وتحليلها، والوصول إلى نتائج بل الاحاطة بالظاهرة بنسق فكري قائم ومتكامل يوضح فيه هذا الموضوع.

وكما هو معروف علميا ومنهجيا أن هنالك تعدد وتنوع في المداخل الفكرية، بين مداخل فكرية اسلامية، ومداخل فكرية وضعيّة، ومدخل فكري ماركسي.

أما بخصوص موضوع بحثنا فالإطار الفكري المساعد في وضع أسسه هو المدخل الفكري الرأسمالي لأن أسس ومبادئ هذا النظام الاقتصادي الرأسمالي تساعدنا في وضع أرضية وتأسيس لظاهرتنا، ومن أهم منطلقاته نجد الأخذ بمبدأ الملكية الخاصة بشكل غير محدود مما يسمح بغزو الانتاج، وتمكين المؤسسة من المنافسة وكذلك نجد أيضا أن هذا المدخل قائم على فلسفة فسح المجال أمام حرية الأفراد لاستغلال امكانياته والسماح له بتنمية ثروته بمختلف الوسائل والأساليب، وحرية هذا المذهب الرأسمالي تجعل الفرد هو العامل الوحيد في الحركة الاقتصادية، كما كرس هذا المبدأ ضمان حرية الاستهلاك فلكل فرد الحرية في الانفاق على ما يشاء من حاجاته ورغباته وهو الذي يختار نوع السلع التي يستهلكها وكذلك نجد أنه من أهم مبادئه عدم تدخل الدولة في التسيير، وإعطاء كافة الصلاحيات للمدراء والمسؤولين، والحرص على ضرورة تفعيل القطاع الخاص.

وهذا ما أشار إليه أهم رواد هذا المدخل "آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم" the Wealth of Nation كتخليق رائد للرأسمالية والسوق في ظل الأوضاع التنافسية والحرص على ضمان توازن السوق وحرية الإنتاج فيه.

ومنطلقات هذا المذهب الفكري كانت كأسس ولبنة في دراستنا لأن موضوعنا يهتم بالثقافة التنظيمية أين حددناها في نقاط وهي الانضباط في العمل، حرية العامل، القدرة على الانجاز، هذه المتغيرات في ظاهرتنا المدروسة، وكيف تساهم في كون المؤسسة قادرة على المنافسة كما وجدنا أن هذا المنطلق الفكري يتناسب مع موضوعنا ويساعدنا أكثر في ضبطه وتصنيفه وحتى يوجهنا فكريا.

كما أنه و بعد النزول الى ميدان الدراسة وجدنا بعض المعايير التسييرية الاشتراكية كمرکزية التسيير، الحاجة في بعض المواقف الى العمل الجماعي ومساهمة المؤسسة في تفعيل القطاع الخاص. وهذا ما يدفعنا الى القول أنه بالرغم من حديثنا عن المذهب الرأسمالي و مبادئه و أين جسده المؤسسة الا أنها مازالت تجسد بعض معالم الاشتراكية، ومن هنا يمكن أن نتطرق لموضوعنا بالمدخلين الرأسمالي و الاشتراكي معا.

8. الدراسات السابقة:

1.8 دراسات أجنبية حول الثقافة التنظيمية:

1.1.8 دراسة "John.P.Kotter and James L. Heskett" :

نشرت لأول مرة سنة 1992 تحت عنوان "Corporate Culture and Performance" والكتاب ثمة تحقيق كبير في شكل أربع (4 0) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت 1987 إلى جانفي 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية، مولت هذه الدراسة من طرف قسم البحث "Harvard Business".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ثقافة المؤسسة، ومردودية المؤسسة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة سببية بين ثقافة المؤسسة، ومردودية المؤسسة؟

إن ما ميز هذه الدراسة في تحليلها، هو محاولة قياس العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومردودية المنظمة، أي الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مردودية المؤسسة، أي البحث في طبيعة تلك العلاقة، ومحاولة قياسها، مميزة الدراسة في طرح هاته الإشكالية، من وجهة نظر إستراتيجية وشملت الدراسة 207 مؤسسة تنشط في 22 قطاع من الصناعات.

حيث من أهم النتائج هذه الدراسة أنه حسب نمط الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة، والتي تعمل على رسم سلوكها التنظيمي، لها علاقة وطيدة بارتفاع وانخفاض مردودية المؤسسة¹.

¹ يوسف جغلولي: القيم الادارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، رسالة ماجستير، تحت اشراف:الفضيل رتيمي، قسم: علم اجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2006/2007، غير منشورة ص:14.

2.1.8 دراسة "Jacqueline Koberg and Christime 1991" :

وميزت دراسة لـ "جالولين كوبيرغ" و"كرستين" " Jacqueline Koberg and Christime 1991" بين أنواع الثقافات السائدة في الشركات المحاسبية في الولايات المتحدة ومدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، وذلك من خلال طرح التساؤل الآتي:

- ما علاقة نمو ثقافة الإبداع لدى العاملين، وجو العمل لدى العاملين في الشركات موضوع الدراسة؟
أما للإجابة عن هذه التساؤل المحوري حدد لها ابعدها في الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين مناخ العمل ومبادرة العمال.
- هناك علاقة بين مناخ العمل، ودافعية الابتكار.
- هناك علاقة بين مناخ العمل، واستمالة العمال.

وتوصلت إلى إن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجو الملائم للمبادرة والدافعية والابتكار واستمالة الموظفين وذلك عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية والرقابة¹

2.8. دراسات عربية حول الثقافة التنظيمية:

1.2.8. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة:

دراسة من اعداد الباحث خباياة علاء الدين حيث أجريت هذه الدراسة سنة 2018/2017 - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف، حيث استغرقت هذه الدراسة مدة 4 أشهر. تعتبر هذه الدراسة دراسة نظرية وميدانية حيث تمحورت تساؤلات الكبرى لإشكاليته حول:

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ؟

أما التساؤلات الفرعية تتمثل في: ما هو أثر البعد القيادي، البعد التنظيمي، والبعد الانساني الثقافة التنظيمية على صناعة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ؟، ما هو أثر البعد القيادي متمثلا في أنماط القيادة على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، وبعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية ؟، ما هو أثر البعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، وبعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية؟.

¹ فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24، العدد 4، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر 2004، ص: 51.

أما بخصوص منهجية بحثه التي اعتمدها الباحث باعتبار أن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف أنه يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كفيها وكما، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، أن درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. أما بخصوص أدوات جمع البيانات الميدانية المختارة هي المقابلة كأداة رئيسية والاستمارة كأداة مدعمة ومكملة لما تحصل عليه من معلومات عن طريق أداة المقابلة، أما بخصوص مجتمع دراسته المجري عليه البحث هو المؤسسات الصغيرة الصناعية بولاية سطيف، وقد تم اختيار القطاع الصناعي لما يحتله من أهمية في تنمية الاقتصاد .

لقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر للبعد القيادي للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة.

✓ يوجد أثر للبعد التنظيمي للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة.

✓ يوجد أثر للبعد الانساني للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة.

توصل الباحث في الأخير بعد عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها: أنه يوجد أثر ايجابي، وبدرجة ضعيفة للبعد القيادي للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية، وأن الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة ينتمي إلى ثقافة السلطة Power Or Club، ويؤثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار عن طريق وزن القرارات السابقة (طبيعة التسيير السابق)، ويوجد أثر ايجابي، وبدرجة متوسطة للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة¹.

¹ خباياة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تحت إشراف: رواجي عبد الناصر تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، شعبة: علوم التسيير، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر، 2018/2017، منشورة، ص:340.

2.2.8. دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تتمحور فكرة هذه الدراسة بربط إشكالية التغيير ومقاومته واستجابة المؤسسة للتغيرات التي تريد إدخالها، وعلاقته بالقبول من طرف أفرادها التي أحيانا ترفض وتقاوم هذا التغيير الذي ينشأ من خلال قيم واعتقادات وسلوكيات هؤلاء الأفراد التي نطلق عليها بالثقافة التنظيمية، أي كيف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية والتميز عن باقي المؤسسات من خلال توجه سلوكيات أفرادها بقبول التغيير وإدارة الثقافة التنظيمية وتطويرها بقبول التغيير المتبني.

في حين أن عدم تمكن المؤسسة الجزائرية في تجسيد التغيير المطلوب منها هو اهمالها أو عدم اهتمامها بثقافتها التنظيمية فطرح هذه الاشكالية من خلال السؤال التالي:

ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ادارتها للتعبير عن ثقافتها التنظيمية؟

إذ تبني الباحث لذلك الفرضيات الآتية:

- لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية.
 - تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل إنجاز عملية التغيير.
 - إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة للتغيير.
- يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى ملاءمتها ودورها في فعالية المؤسسة، وكذا إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المؤسسة وإدارة التغيير.

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات والمعلومات والحقائق حول الثقافة التنظيمية، وتحليل مدى الاعتماد عليها في إدارة الأعمال.

استعمل ذات البحث استمارة احتوت على 42 سؤال أجراها بواسطة المقابلة، ثم استعان في تحليل البيانات ببعض الأساليب الإحصائية.

في حين اعتمد في ميدان دراسة المؤسسة الوطنية لأجهزة المراقبة لولاية سطيف ENAML، اعتمد على عينة عشوائية بين مجتمع الدراسة 902 عامل حدد نسبة العينة 10%.

حيث من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- يوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وإشراك العمل في التخطيط وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير.
- يوجد اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير ويتضح من خلال عدم الاهتمام المنظمة وحث العمال على العمل الجماعي والمشارك من خلال تنفيذ التغيير وكذلك عدم التقرب من العمال أثناء قيامهم بتنفيذ التغيير بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المنظمة لا تقوم بتوظيف تلك التجارب السابقة الناجحة من أجل إنجاز عملية التغيير.
- هناك اهتمام ضعيف بالثقافة التنظيمية في عملية متابعة ومراقبة التغيير من قبل إدارة المنظمة ويتضح ذلك خلال عدم حث إدارة المنظمة على الالتزام التنظيمي بالوضع الجديد بعد التغيير وعدم تكريمهم بعد تنفيذ هذا التغيير بالإضافة إلى عدم تركيزها على القيم ومعايير المجموعة كضمان استمرارية ذلك التغيير.

هناك وجود متوسط لقيمة الشعور بالانتماء داخل المنظمة والتي تعتبر القيم الداعمة لعملية التغيير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبنودها الجزء 3,64 ويظهر ذلك من خلال سرعة استجابة العمال لمهامهم وإحساسهم بأهمية وظائفهم¹.

3.8 . دراسة مطابقة لموضوع بحثنا:

- الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

دراسة قامت بها الباحثة أماني عمارة بشركة مناجم الحديد بتبسة، حيث استغرقت هذه الدراسة مدة 5 شهور وهي دراسة ميدانية ونظرية حاولت أن تكشف فيها عن العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -مصنع مناجم الحديد -، تمحورت تساؤلات اشكالياتها حول: هل للثقافة التنظيمية دور في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟، وتساؤلات الفرعية المعتمدة كالآتي: هل للكفاءة دور في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

¹ هدار الحسن: دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: زين الدين بروش، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006، غير منشورة

- هل للفعالية دور في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
 - هل تساعد قيمة الابداع والابتكار في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
 حيث اعتمدت لدراسة موضوع بحثها على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كليا عن طريق جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة، كما أنه عبارة عن طريق لوصف الظاهرة من خلال عملية صحيحة للتطوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، أما بخصوص الأدوات التي اعتمدت عليها في جمع البيانات الميدانية للحصول على الحقائق التي يحتاجها الباحث باعتبارها من أهم المراحل لجمع المعلومات، وقد اعتمدت في بحثها على الملاحظة كأداة رئيسية أما الاستثمار كأداة ثانوية مدعمة ومكملة للأداة الرئيسية للتوضيح أكثر والحصول على المعلومات التي لم تستطيع الأداة الرئيسية الوصول إليها، حيث اعتمدت في ذلك على المسح الشامل نظرا لدراستها الهادفة إلى الوقوف على الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، فمن الطبيعي أن يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين وتشير سجلات مصلحة الموارد البشرية أن العدد الكلي للعمال وموظفي شركة مناجم الحديد هو 51، وقد اعتمدت في دراستها على المسح الشامل.

أما بخصوص فرضيات دراستها المتبناة فهي كالتالي:

الفرضية العامة: للثقافة التنظيمية دور في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- للكفاءة دور في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- للفعالية دور في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- للإبداع والابتكار دور في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

لقد توصلت خلال دراستها التي قامت بها في مصنع مناجم الحديد بتبسة إلى النتائج التالية:

تلعب القيم التنظيمية دورا بارزا في تحقيق منافسة في شركة مناجم الحديد بتبسة، أو مشاركة الموظفين والابداء بأرائهم ليست بالصورة الكافية، لأن القرارات تعود للشركة الأم المتواجدة بولاية عنابة فلا تستطيع شركة مناجم الحديد بتبسة أخذ القرارات بمفردها، وكذا هناك نقص في ايصال المعلومة للموظفين داخل الشركة ونقص في الاطلاع على اللوائح والقوانين الداخلية الخاصة بالشركة فوجدنا أن العديد من الموظفين ليسوا على اطلاع ومعرفة بالقوانين، بالإضافة إلى امتلاك شركة مناجم الحديد ليد عاملة ذات كفاءة عالية إذ تضم الشركة كفاءات في مختلف التخصصات كما تضم أفراد ذوي خبرة عالية.

وجود توافق بين كفاءات الموظفين والاستراتيجية التنافسية المتبعة في شركة "سومي فار تبسة" وذلك من خلال اتباعها لاستراتيجية التميز حيث توصلت الشركة لتدعيم قيمة الكفاءة وتسعى إلى الاستثمار في الكفاءات من خلال تعيين ذوي الشهادات العليا والجامعيين بالإضافة إلى القيام بدورات تكوينية لفائدة الموظفين، تهدف إلى رفع مستوى أداء العمل، أيضا وأن الشركة تسعى إلى تهيئة جو اجتماعي مناسب للعمل من خلال التخفيف من الضغوطات وذلك بالقيام بحفلات خاصة في مناسبات مختلفة ورحلات وغيرها من أساليب الترفيه، وكل هذه العوامل تؤثر ايجابا على الموظفين، كما أنها تمنح الشركة للموظفين مكافآت مادية لتحفيزهم أي أن الشركة تتبع أسلوب التحفيز المادي والمعنوي، وهذا يدل على أنها توفر بيئة مناسبة للعمل، أما فيما يخص جودة المنتج فقد تحصلت شركة مناجم الحديد على شهادات خاصة بالجودة من شركة ومتعاملين أجانب، إن جودة المنتج للشركة جعلها تكون الرائدة في مجال عملها¹.

توظيف الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- أعطت الدراسات وخاصة الجزائرية منها رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة وأهم المشاكل التي تواجهها المؤسسة في الجزائر.
- ساعدت هذه الدراسات في صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات البحث، وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.
- ساعدت في كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وخاصة المنهج وأداة جمع البيانات الميدانية والعينة، وكذا القواعد والقياسات الاحصائية المستعملة في البحث.
- أشارت هذه الدراسة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة.
- أشارت هذه الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من وجهة انسانية، وكذا أن للمنظمة ثقافة خاصة بها توجه الفعل والتصرف والابتعاد عن كل ما هو تقليدي.

إن هذه الملاحظات أثرت على موضوع الدراسة ودعمته لنا لفهم موضوع دراستنا وابعاده، لكنه حاول أخذ منحى آخر في تناول الثقافة التنظيمية، حيث تم ربطه بالقدرة التنافسية المرسخة في المؤسسة

¹ أماني عمارة: الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بشركة مناجم الحديد بتبسة- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم والتنمية، تحت إشراف: نور الدين جفال، كلية: الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، قسم: العلوم الاجتماعية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2013، منشورة.

أي أننا حاولنا ربط العلاقة بين دور الثقافة التنظيمية وترسيخ القدرة التنافسية بتفكيك تلك العلاقة في أبعاد ثلاثة، طبيعة الانضباط والمواظبة في المؤسسة، حرية العامل داخل المؤسسة، ثقافة قدرة العامل على انجاز العمل في المؤسسة، تلك الخصائص جسدها في مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن الثقافة التنظيمية من خلال دورها في ترسيخ القدرة التنافسية للعامل داخل المؤسسة.

خاتمة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسة من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن، وتجنب الصراعات، وفكرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لتحسين القدرة التنافسية جعلتنا في هذا الفصل ندرس هذه الثقافة التنظيمية والمتغيرات ذات الصلة بها، وكذا القدرة التنافسية، حيث حاولنا إبراز العلاقة القائمة بينهم وذلك بطرح تساؤلات الاشكالية، والفرضيات، وتحديد المفاهيم لمعرفة موضوع دراستنا أكثر، وكذا الأصول الفكرية للبحث، ومختلف الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، وكل هذه العناصر وأخرى تجعل من موضوع دراستنا أكثر وضوح ودقة لمتصفح عملنا.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد.

01. أهمية الثقافة التنظيمية.
 02. خصائص الثقافة التنظيمية.
 03. مصادر ومحددات ووظائف الثقافة التنظيمية
 04. سمات الثقافة التنظيمية.
 05. أنواع الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية.
 06. أنماط الثقافة التنظيمية.
 07. مستويات الثقافة التنظيمية.
 08. تغير الثقافة التنظيمية.
 09. تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة.
 10. العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤسسة التوجيه المهني والمدرسي.
- خلاصة

تمهيد:

سنناول في هذا الفصل كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية، باعتباره مفهوم واسع ومتشعب ارتأينا إلى اختيار أهم العناصر التي تخدم موضوع دراستنا، حيث تطرقنا إلى أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها، ومصادر ومحددات ووظائف الثقافة التنظيمية، وأنواعها والثقافة الفرعية، وكذا أنماط الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى سمات الثقافة التنظيمية، وتأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة، وفي الأخير تم اعطاء مختصر شامل يتحدث عن الثقافة التنظيمية وعلاقته بالتوجيه المدرسي والمهني، بالإضافة إلى خاتمة الفصل.

1. أهمية الثقافة التنظيمية:

تعمل الثقافة على جعل السلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها وتوسع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به وتمكن ايضا في انها توفر اطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ،أي تمكن المنظمة في التحطم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.¹

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة مع بقية المؤسسات وتحقيق انتمائهم الأفراد وتحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين.
- تحقيق معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل .
- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمنظمة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.²
- الثقافة التنظيمية تؤثر ايجابيا في تكوين اتصال فعال وبعده اتجاهات وهي تساند عمليات اتخاذ القرارات.³

تنامي الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ومن خلال عرض الثقافة التنظيمية يمكن القول أن للثقافة التنظيمية دورا اساسيا وهاما يمكن أن تقوم به داخل التنظيم وعلى جميع المستويات والأنشطة فقد يؤدي نجاح المنظمة إذا ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما يؤدي فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته.

و لبيان أهمية الثقافة التنظيمية سنتطرق الى أهميتها بالنسبة للفرد وأهميتها بالنسبة للمنظمة يمكننا حصرها في النقاط التالية :

¹ بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص:158.

² موسى خليل: الادارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، معهد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، دط بيروت، لبنان، 2005، ص:42.

³ سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2007، ص:243.

1.1. أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة:

✓ تعكس الثقافة التنظيمية نمط الإدارة والأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحب المشاكل التي تصادف المنظمة وإمكانها أن تؤثر عليها وعليه فإن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.

✓ تساعد ثقافة المنظمة على تكوين هوية خاصة بالمنظمة وشخصية مميزة لها تجعلها مختلفة عن المنظمات الأخرى، فالعديد من المنظمات ومن خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها على أنها منظمة عريقة قوية أم أنها منظمة ضعيفة وفوضوية.

✓ الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة التنظيمية قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويعملون بها.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتعبير عن قدراتها على مواكبة التطورات الحاصلة من حولها فكلما كانت قيم المنظمة ومعتقداتها مرنة ومتطلعة للأفضل كانت أقدر على التغيير ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطور .

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية قدرة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة ومبدعة تعمل على ابتكار أفكار جديدة ومميزة مختلفة عما تقدمه المنظمات الأخرى المنافسة.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث أنها تحفز العاملين في المنظمة وتساعدهم على التفوق، فالمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المميزون، كما من شأن الثقافة التنظيمية أن تثبط العاملين فيها وتكبح إبداعاتهم.¹

2.1. أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للعاملين: يمكننا إيجازها في النقاط التالية:

✓ تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى.

✓ فالثقافة التنظيمية توجه أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة قد تصادف العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها وينتمي إليها، وبذلك يتحقق استقرار المنظمة.

¹ سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، ص 151.

- ✓ تنمية روح الالتزام والانتماء للمنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية والانتماء وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالتها وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي وفاعل فيها.
- ✓ ومنه فالثقافة التنظيمية تقوي العلاقات الانسانية وتدعم عمليات الولاء والانتماء التنظيمي.
- ✓ تحفيز العاملين ومساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ✓ تحقيق انسجام الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ تدعيم وتقوية نظم الاتصالات داخل المنظمة في كافة المستويات.¹

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:²

1.2. الثقافة عملية مكتسبة :

تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل والاحتكاك بين الأفراد داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه، من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامته، أو في أي قسم منها بخاصة، يتعلم من قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه يكتسب الأفكار والقيم، وأنماط السلوك المختلفة، التي يحقق بها أهدافه وأهداف المؤسسة.³

2.2. الانسانية:

أن الانسان بقدرته على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الافكار التي من شأنها اشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانشاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، اصبح الكائن الوحيد المنتج للثقافة، ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور⁴، فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا

¹ محمد الطعمنة: مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام بالأردن، المنظمة العربية للتنمية الادارية، د ط، عمان، الأردن، 2001، ص 22.

² مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، د ط، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 407.

³ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن 2002، ص 310.

⁴ كيت دفير: السلوك الانساني في العمل، ترجمة: السيد عبد الحميد وحمد اسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، د ط، القاهرة، مصر، 1986، ص3.

تكون هناك ثقافة¹، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الافراد الى التنظيم تكونت لديها خلال تفاعلهم مع التنظيم.

3.2. الاستمرارية :

تنتم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة اجيال رغم ما تتعرض له المنظمات الادارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية² فيتوارثها أفراد المنظمة عبر تاريخها لتصبح جزء من مرث الجماعة، يتمثل في استمرار العادات والتقاليد، وطرق التقدير والانماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتمييز المنظمة عن غيرها³.

4.2. التراكمية:

يترتب على تلك الانماط السلوكية تراكمات، وتعزيز السلوكيات وانتقالها كأنماط ثقافية بين افراد مجتمع المنظمة، فطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في الأنماط السلوكية كوجه حركي وتحسيبي لتلك التراكمات⁴

5.2. الانتقالية:

ادى تراكم الخبرات الانسانية الى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة، تعبر منها الاجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذكرتها كاملة والمجتمع الانساني له القدرة على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الاجيال، يكون بها رأس مال اجتماعي الذي يتعامل به الفرد عن المنظمة، فالخبرات التي مرت بها المنظمة تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في المنظمة، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها⁵.

¹عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، لبنان، 1988، ص 85.

²جبلي عبد الله: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، د ط، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 73.

³اسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة للنشر، د ط، الدوحة، قطر، 1986، ص 145.

⁴سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، د ط، القاهرة مصر 1998، ص 93.

⁵العتيبي آدم غازي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكنولوجية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية جامعة الكويت، مجلة 1، العدد الأول، 1999 ص ص 109 . 134.

6.2 . القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الى أجزاء اخرى ومن ثقافة مجتمع الى ثقافة مجتمع اخر، ويتم الانتشار عن طريق التفاعل بين افراد مجتمع المنظمة ،هذا التفاعل يؤدي الى القدرة على حل المشكلات جماعيا ،او اشباع بعض الحاجات فالأنماط القيادية الادارية تعبر على المفاهيم والاتجاهات والعلاات السلوكية التي تتصل بالسلوك التنظيمي .¹

7.2 . التغيير:

يحدث التغيير الثقافي بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وانماط سلوكيه وبفضل ما يحذفه من اساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع² ويحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، غير أن أجيال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم ؛يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة ويبطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة ،مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي .³

8.2 . التكامل:

ميل المكونات الثقافية الى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا، ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق التكيف مع المتغيرات التي يشهدها مجتمع المنظمة⁴، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا ،حيث يساعد نمط الاتصالات والحوافز الطبيعية المناخ التنظيمي للمؤسسة على انتشار العناصر الثقافية من جماعة الى أخرى داخل المنظمة ،بتعزيز مختلف السلوكيات من طرف القيادة الادارية، إلا أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام ،لان المنظمة معرفة لإحداث ذلك التكامل .

على الرغم الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، الا انها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها نسق فرعي للمنظمة الصناعية، تشكل مدارك العاملين والمدراء ،وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم وتفرد الثقافة التنظيمية، بالخصائص التالية:

¹اسماعيل زكي محمد: المرجع السابق، ص 95.

²سامية حسن الساعاتي: المرجع السابق ،ص 97.

³ جبلي عبد الله: المرجع السابق ،ص 57.

⁴ اسماعيل زكي: المرجع السابق ،ص38.

- أنها توجد في المنظمات بشكل يماثل الثقافة المجتمعية .
- أنها تمثل في القيم والمعتقدات، والإدراكات والمعايير السلوكية، وابداعات الافراد وانماط السلوك .
- أنها الطاقة التي تدفع افراد المنظمة للعمل، والانتاجية كقدرة جماعية .
- أنها الهدف الموجه والمؤثر في فعالية المنظمة .¹

3. مصادر ومحددات ووظائف الثقافة التنظيمية :

1.3 . مصادر الثقافة التنظيمية:

بعد تعرفنا على ان الثقافة التنظيمية موجة، ومحددة لسلوك في المنظمة، وعلى انها مجمل القيم والمعتقدات التي تشمل القاسم المشترك لأعضاء المنظمة والتي هي في تفاعل دائم مع الاشكال التنظيمية التي تم اختيارها ومن هنا يبرز التأثير ثقافة تأثير مباشر على سلوكيات أعضاء المنظمة، وعلى الطريقة التي يسببون بها أنفسهم من أجل المحافظة على الكيان التنظيمي للمؤسسة، التي يتجاوز كياناتهم الفردية، فالثقافة كما يراها كل (E- delavallée – P-Mesin) تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط، التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي لها جميعا ميزة واحدة أنها بديهية، في اعتقاد أصحابها هذه البداية تجعل من الأفراد يقومون بأفعال، والسلوكيات بصورة آلية وميكانيكية ،دون أن يطرحوا على أنفسهم لماذا يقومون بهذا السلوك ؟، وكيف يمارسونه أو ينفذونه؟ ،تحتوي هذه البداية على قوة التأثير وتوجيه السلوك حيث تنتقل الثقافة التنظيمية إلى العمال في العديد من الأشكال في مكوناتها، وأكثر هذه الأشكال والمكونات: القيم، الرموز والشعائر والطقوس، يتعلم من خلالها الأفراد مختلف الأنماط السلوكية.²

يمكن استجلاء هذا المعنى في تعريف بيتر وترمان (peter and waterman)، حيث مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس المفاهيم المرشدة، والقيم المقتبسة والشائعة داخل المنظمة.

و يرى ديل وكيندي (deal ,kennedy1982) ،أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والاشارات التي تحكم تصرف الأفراد، وتشكل في حدّ ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة، وقد وقع أوتشي (ouchi): أن التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم الثقافة التنظيمية

¹ جبلي عبد الله: المرجع السابق، ص76.

² ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق بنشر والتوزيع ن دط، عمان، الأردن، 2003، ص 336 339.

ولقد عبر الكثير من الباحثين عن الثقافة لاعتبارها مجموعة القيم والقواعد غير المكتوبة التي تحكم السلوك التنظيمي داخل المنظمة.¹

توضح هذه التعاريف أن القيم والعادات والمعتقدات، والمناخ الاجتماعي، الاشارات من بين المصادر التي تتبع منها الثقافة التنظيمية بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، تلك المصادر والمكونات التي تطبع السلوك التنظيمي، بطابعها الخاص تبعا لهذا تتضمن الثقافة النظامية مجموعة من العناصر ذات أهمية كمصدر لها أبرزها ما يلي:²

1.1.3. القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب جيد أو غير جيد مهم وغير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل، أو بيئته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم "المساواة، احترام الأداء، احترام الآخرين، احترام الوقت".³

فلكي تكون هناك تلك المفضلات، التي يحتكم إليها الفرد عن طريق محك القيم، من مكونات الثقافة التنظيمية لابد أن تشكل قناعاته ليس للفرد فقط، بل قناعة مشتركة لكل أفراد المنظمة، حتى يكون هناك اتساق والتحام في سلوكياتهم، أو فيما يعتبر واجبا أولا، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية، أو البناء الاجتماعي القائم، على اتساع هذا النوع من القيم المشتركة، التي توحد السلوكيات نحو تحقيق الهدف المشترك .

يؤكد بيتر ووترمان (RH-waterman ,JM-peters) يقولان: "أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة ومؤسسة يكمن في قدرتها على انتاج قيمة محورية، ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات".

¹ ميجان عبد الرحمان أحمد: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، الهيئة الملكية للجليل وينبع شركة سابك، مجلة الادارة العامة، العدد74، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1982، ص3.

² موسى المدمون وابراهيم الجرزاوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، دط، عمان، الاردن، 1995، ص ص 399 . 401.

³ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 312.

تلك القيم المحورية يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات، حيث تعزز القيم المشتركة من طرفها، يوضح ما هو مهم من خلال قيادة تفاعلية مع أعضاء التنظيم تعطى قواعد عامة للسلوك.¹

2.1.3. المعتقدات التنظيمية:

أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة لإعطاء قواعد عامة للسلوك،² فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية انجاز المهام داخل المنظمة، وفق علاقة جماعية تفاعلية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي، تحمل المسؤولية، المخاطرة.³

3.1.3. الأعراف التنظيمية:

و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها تحقق انتظام الروابط الاجتماعية داخل المنظمة، مثال: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون غير مكتوبة .

4.1.3. التوقعات التنظيمية :

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسولوجي الغير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الاخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي، وبنية تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد، والعوامل النفسية والاقتصادية .

5.1.3. الشعائر والطقوس:

تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية، وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تتميز بال تكرار في كل مناسبة، أو بين فترة أو أخرى وذلك بهدف:

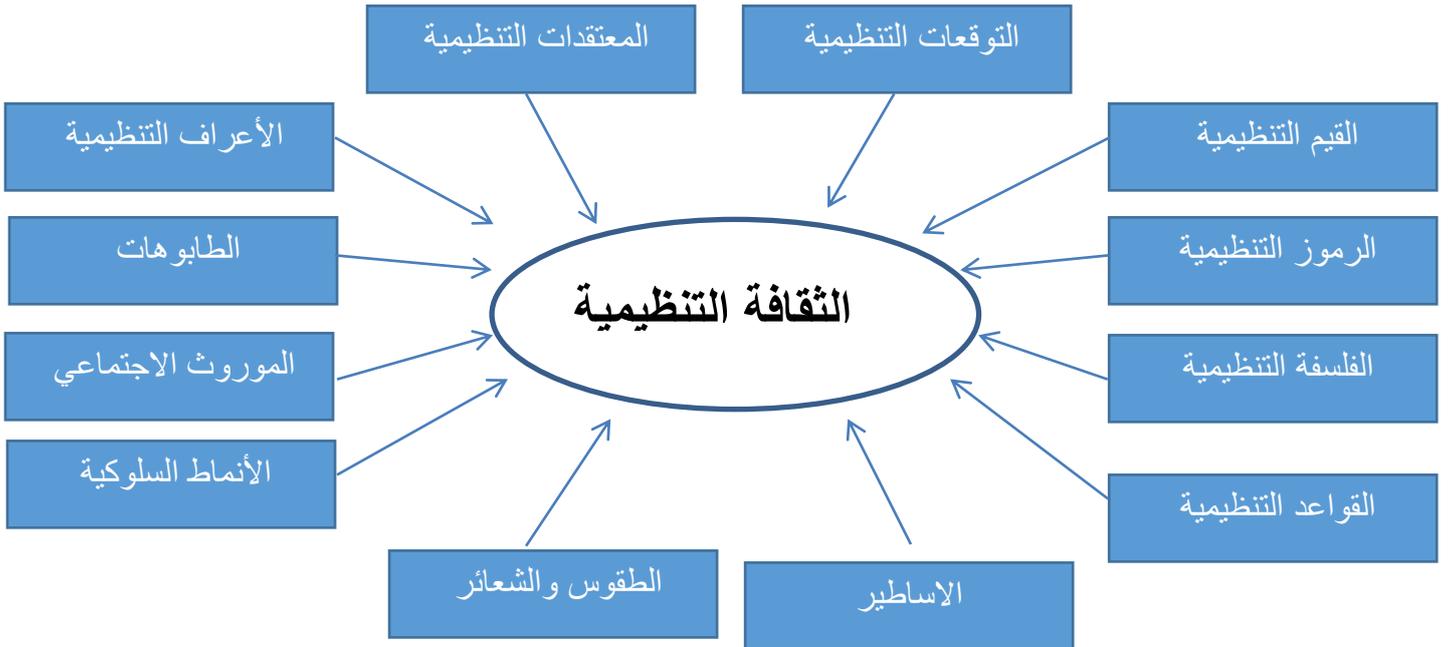
¹ غارهام داولينغ: تكوين الشركة: الهوية والصورة والأداء، ترجمة: وليد شحادة، مطبعة العبكات، ط 1، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 184.

² غارهام داولينغ: المرجع نفسه، 184.

³ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 312.

- تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مثل توزيع المكافآت الرمزية في مختلف الأعياد.
- تخليد حدث ما، تعتبره المنظمة حدث تاريخي بالنسبة لها .
- تقوم القيادة الادارية ببعث وإحياء قيم ثقافية نرى أنها بدأت تزول .
- ومن خلال ما سبق يعتبر النسق الثقافي للمنظمة بكل مكوناته، من قيم ومعتقدات ومعايير، ورموز وطقوس وتوقعات، لها دورها الأساسي يتمثل في:
 - ضبط السلوك وتوجيهه .
 - تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة.
 - تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الداخلية، وكيفية حلها.
 - منح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء لتصبح قوة جماعية، قادرة على البقاء والاستمرارية، رغم ما تتضمنه من فوارق بين أعضائها، أي تصبح علاقات السلطة التبعية شيء بديهي، ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة.¹

الشكل رقم (03): مصادر الثقافة التنظيمية (مكونات).



المصدر: سيد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري للنشر، دط
القاهرة، مصر، 2005، ص 148 .

¹ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 313.

2.3. محددات الثقافة التنظيمية:

بعد ذكر مكونات الثقافة التنظيمية، فمن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها¹، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة وتعتبر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:

- الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة، أي المدى الذي يكون فيه العاملين مبدعين ويسعون للمخاطرة.²
- الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين، أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، في قدرتها على توفير اتصالات واضحة ومساعدة ومؤازرة العاملين .
- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية .
- طبيعية أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معيار الأقدمية والوساطة

¹ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص314.

² ماجدة العطية: المرجع السابق، ص 326.

-درجة تحمل الاختلاف بسماع وجهات نظر معارفه، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.¹

-طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.²

تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض وتقييم المنظمة بهذه المحددات يعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية³، و تصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول المنظمة كيف تتم الأشياء، وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها.⁴

3.3. وظائف الثقافة التنظيمية:

من خلال ذكر محددات الثقافة التنظيمية في العنصر السابق، يتبين أنها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، فهي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، وتولد ضغوط على العاملين بها للمعنى قدما في التفكير، والتعرف بطريقة تتناسب معها فتوجد شعورا بالهوية، وإيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه مع نشاطات المنظمة⁵، فحسب بيتر ووترمان (peter and wetrman) أن سر نجاح المنظمة في سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة التنظيمية.

إن النسق الثقافي الذي يحتوي خصائص التشكل الاجتماعي، بما يميزه عن غيره ويعيد إنتاجه في نفس الوقت، كان له ذلك من خلال الوظائف الأتية التي يؤديها لحل مشاكل التكيف، والاندماج وتنظيم الروابط، والعلاقات الاجتماعية، كما أن هذه الوظائف تعبر عن أهميته وهي:

¹ حسين جريم: المرجع السابق، ص 262.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2000، ص ص 286-287.

³ المرجع نفسه، ص 288.

⁴ ماجدة العطية: المرجع السابق، ص 326.

⁵ محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 288.

- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، بمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك¹.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد بها، كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم².
- تعزز استقرار النظام: بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي³.
- العاملون بالمنظمة لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يرون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملابسهم، وحتى اللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدد الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها، فهي تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني في المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما⁴.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معاً، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة⁵.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على

¹ حسين حريم: المرجع السابق، ص 265.

² محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 314.

³ حسين حريم: المرجع السابق، ص 265.

⁴ المرجع نفسه، ص 265.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، د ط، الاسكندرية، مصر، 2003

التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

فمن جهة أخرى يرى الباحثان (kmicki and krenter) أن الثقافة التنظيمية تخدم 4 وظائف هي:

- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة، وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتتبع الشعور بالهدف¹.
- تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.
- تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية.
- تشكل السلوك التنظيمي، وحدث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.

من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتتمية علاقات الثقة مع شركائهم، وتنقيف العاملين واكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربية كالعائلة والمدرسة².

4. سمات الثقافة التنظيمية:

توجد عشر سمات والتي تكون في مجملها مستوى فاعلية الثقافة السائدة في تنظيم معين وهي:

1. المبادرة الفردية: مدى الحرية المعطاة والاستقلالية والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.
2. تحمل المخاطر: مدى تشجيع لأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
3. الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير للأداء.
4. التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
5. الرقابة: عدد القواعد والاجراءات وكمية الاشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

¹ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص314.

² حسين حريم: المرجع السابق، ص 265.

6. **الدعم الإداري:** مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
 7. **الهوية:** درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
 8. **نظام المكافآت والحوافز:** وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
 9. **تقبل الاختلاف:** مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
 10. **نماذج الاتصال:** مدى اقتصاد عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
- ان تقييم المنظمة وفقا لهذه السمات العشر طبقا لمقياس يندرج من الانخفاض إلى الارتفاع يساهم في تكوين صورة عامة بمستوى فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة.¹

5. أنواع الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية :

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه كما إنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر من أبرز أنواعها ما يلي:

1.5 الثقافة القوية: وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم ومع المنظمة نفسها وذلك بفضل الصورة التي كونوها عنها بحيث تتماشى فعلا مع الواقع والصورة التي يتناها أعضائها.

ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين، ويتجلى ذلك في كثير من المظاهر الايجابية كما تشير إلى اتفاق بين الأعضاء فكلما زاد قبولهم للقيم التنظيمية وزاد تمسكهم بها أدى إلى ثقافة قوية مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي مستقر نقل فيه الصراعات وعلى درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي وتعتمد درجة القوة على توفر ثلاث خصائص أساسية:

1.1.5 كثافة الثقافة التنظيمية: ويقصد بها الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل القيم والتقاليد والقواعد المختلفة حيث تمتلك الثقافة الكثيفة منظومة كبيرة من الافتراضات المشتركة.

النطاق المشترك: كلما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويشترك فيها عدد من العاملين أدى ذلك إلى قوة تأثيرها مقارنة بالثقافة التي لا تتمتع بهذه الصفة.

¹ جمال الدين المرسي: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر 2002، ص 15.

2.1.5. وضوح الترتيب: وهو صفة الثقافة القوية التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة مع القدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها من المنظمات الاخرى وتحديد فكرة محورية تتأسس عليها، فعلى سبيل المثال: نجد الفكرة المحوري التي تتبناها شركة فورد هي النوعية أولاً، كما أن هناك عاملين أساسيان يحددان درجة قوة المنظمة وهما:

3.1.5. الإجماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على قيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو المشاطرة أوسع للقيم الحيوية، ويعتمد مدى الإجماع والمشاطرة على عاملين هما:

✓ تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيفية انجاز الأعمال.
✓ نظم القواعد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والمكافآت والعوائد فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

4.1.5. الشدة: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة وتزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالمعتقدات.¹

2.5. الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يمكن اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر إلى التماسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والانسجام مع المنظمة أو مع أهدافها، كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظراً لوجود ثقافات فرعية عديدة أحياناً مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة وبالتالي عدم السيطرة على السلوكيات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة، مما يجعل الأفراد يسيرون في طريق غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة والمواتية لقيم وأهداف المنظمة.²

3.5. الثقافة المتطورة: تهتم الثقافة المتطورة بضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة وتساعد على توقع التغيرات والتكيف معها، وحسب رالف خيلمان (ralph- khirman) (فالثقافات المتطورة هي تلك التي

¹ محمد بهجت جاد كشك: المنظمات واسس ادارته، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الاسكندرة، مصر، بدون سنة ص135.

² سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دط، مطبعة العشري والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص145.

تركز على فلسفة المنظمة وتصوراتها كما تعمل على التنبؤ بالأخطار وتركز على الثقة وحب العمل من طرف الأفراد وبشكل تلقائي.

و بما أن الثقافة المتطورة مفتوحة على التغيير والذي يجعلها دائمة التطور يؤدي هذا النجاح المستمر والدائم للمنظمة كونها تتكيف مع القرارات الحاصلة دون أن تتغير قيمها الأساسية كما نجد أن الثقافات المتطورة تشجع ممارسات عديدة في المنظمة من بينها:

- ✓ تهمين وتشجيع روح المبادرة والتي تسمح بالتكيف مع كل جديد أثناء الجول.
- ✓ أهمية الدور القيادي في عملية تقييم التغيير مما يتطلب قادة ذوي كفاءة عالية وعلى دراية كاملة بما تحمله المنظمة من قيم وأفكار ومعتقدات تساعد على تطوير المنظمة.
- ✓ تشجيع الابداع والابتكار .
- ✓ تحسين عملية الاتصالات وإشراك العاملين في مختلف النشاطات والوظائف داخل المنظمة بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.¹

4.5. الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة: هناك تقسيم فرعي إلى جانب التقسيمات المذكورة سابقا ويمكن أن نتعرف عليه من خلال طرح السؤال التالي: هل تملك المنظمة ثقافة موحدة ؟ وسنحاول الإجابة عليه في العرض التالي:

تشير ثقافة المنظمة إلى الإدراك المشترك والمعتمد من قبل أعضاء المنظمة ويظهر ذلك من خلال تعريف الثقافة على أنها نظام من المعاني المشتركة وبذلك يتوقع المديرون أن الأفراد الذين تكون لهم خلفيات وفي مستويات مختلفة سوف يميلون كلهم إلى وصف ثقافة المنظمة بمصطلحات متشابهة² وكون المنظمة تتميز بخصائص مشتركة هذا لا ينفي وجود ثقافة فرعية داخل أي ثقافة، حيث أن أغلب المنظمات الكبيرة لديها العديد من الثقافات الفرعية.

وتعتبر الثقافة العامة جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء وهذه النظرة الكلية للثقافة هي تعطي للمنظمة شخصيتها المميزة.

¹ ماجدة العطية: المرجع السابق، ص 330.

² كمال بربر: ادارة الموارد البشرية والكفاءات الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 2، بيروت لبنان، 2000، ص 144.

أما الثقافة الفرعية فتتميل إلى الظهور في المنظمات الكبيرة، وغالبا ما تظهر الثقافة الفرعية في الأقسام المختلفة والوحدات التي تبتعد عن مركز المنظمة دون أن تخرج عن النطاق لثقافتها وتتضمن القيم الجوهرية لها.¹

6. أنماط الثقافة التنظيمية:

يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية إلا أنه يبين أربعة أنماط رئيسية:

ثقافة القوة: توجد في مؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية وهو يعتمد على القرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

ثقافة الدور: فهي تعتمد على وجود مجموعة من اللوائح والجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ففي هذا النوع كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به ومن أبرز سماته ثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.

ثقافة المهام: تركز على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر وتدعم هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع المرونة والتكيف وتعويض السلطة لمنطلقات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثقافة الفرد: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.²

1.6. تصنيف آخر لأنماط الثقافة التنظيمية:

1.1.6. ثقافة الإبداعية:

تتميز فيها بيئة العمل بالمساعدة على الابداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.³

¹ يحي سليم ملحم: المرجع نفسه، ص 122.

² يوسف جغلولي: القيادة الإدارية والتطوير الثقافي التنظيمية، داخل المنظمة الصناعية ن اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: د. الفضيل الرتيمي، قسم الديمغرافيا، جامعة سعد حلب بالبلدية، الجزائر، 2006. 2007، غير منشورة، ص 57.

³ صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، السعودية، 2008، ص 57، منشورة.

2.1.6. ثقافة المرنة (التكيفية):

قليل من بيئات العمل هي التي تنعم بالاستقرار لفترة طويلة من الوقت، وهكذا إذا ما تطلعت إحدى المنظمات للبقاء والاستمرار فإنه يتعين على المديرين -القادة- أن يتخذوا من الاجراءات ما يمنح المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بإرساء ثقافة تنظيمية يمكن أن تشجع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية لذا فإنه يسود في المؤسسة في اطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير.

فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتشفون القدرة على طرح تغييرات وتعميمها على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغييرات في استراتيجية المنظمة وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي.¹

كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المنظمة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.²

3.1.6. ثقافة المحافظة (الجامدة أو غير التكيفية):

هي التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو اجراءات بل إنها تؤدي إلى احباط مثل هذه السلوكيات، لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة ومكبوتة للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات إحداث التغيير.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، د ط، الاسكندرية، مصر، 2003 ص 424.

² صالح بن سعد: المرجع السابق، ص 424.

ومنه فإن المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة تعاني العديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة عن اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظر الإمكانية تغير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير، كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادرا ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث إن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي.¹ والجدول التالي يوضح لنا بعض الفروقات الجوهرية بين الثقافات المرنة والثقافات المحافظة (الجامدة):

الجدول رقم (1) يوضح الفروقات الجوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية والثقافة غير التكيفية:

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية (المرنة)	الثقافة التنظيمية غير التكيفية (المحافظة)
القيم الجوهرية	. أهمية شديدة يوليها المديرون للعلاء واصحاب المصالح والعاملين . . يقدر المديرون الافراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي الى تغيير مفيد في المنظمة مثل: المبادرة القيادية، الابداع والابتكار التحديث والتطوير .	. الاهتمام الاول للمديرين يكون لأنفسهم ولجماعة العمل التابعة لهم ،والمنتجات والتكنولوجيا المرتبطة بجماعة العمل . . تقدير العمليات الادارية العادية التي تتجنب الخطر بأكثر من المبادرة القيادية .
السلوكيات العامة	. يعطي المديرين اهتمام كبيرا بجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العلاء . . يبادرون بالتغيير اذا تطلب الأمر حماية مصالحهم القانونية وحتى ان تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر .	. يميل المديرون ن لان يصبحوا الى حد ما منعزلين مناورين سياسيا ،بيروقراطيين ،وكنتيجة لذلك فانهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل .

المصدر: مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ص 425.

¹ تشارلز وجاريت جونز: الادارة الاستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، الجزء الأول، دار المريخ لنشر والتوزيع، د ط السعودية، 2001، ص 115.

7. مستويات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما توجد أولاً في أفراد التنظيم ولأن الأفراد بالدرجة الأولى جزء لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي توجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم ومهاراتهم التي تساهم في التأثير في ثقافة المنظمة والتأثر بها، حيث أن محتوى الثقافة لأية منظمة هو نتاج خمسة عوامل أو مؤثرات:

- ✓ تأثير المناخ الخارجي للمنظمة.
 - ✓ تأثير بيئة العمل بصورة عامة.
 - ✓ تأثير التجربة العملية والخبرة في الميدان.
 - ✓ محصلة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
 - ✓ تأثير السلوك النموذجي للمؤسسين.
- و فيما يلي سنتطرق لأهم مستويات الثقافة التنظيمية وتظهر مستوياتها في ثلاثة جوانب أساسية:

المستوى الأول: الماديات وما يصنعه الأفراد.

المستوى الثاني: الافتراضات الأساسية.

المستوى الثالث: القيم التنظيمية.

1.7. الماديات وما يصنعه الأفراد: وهو أكثر المستويات ظهوراً ووضوحاً ويمكن ملاحظته بسهولة من خلال:

- ✓ البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة.
- ✓ اللغة المشتركة والمستخدمه بين أفراد المنظمة والتي تستخدمها المنظمة في كتاباتها.
- ✓ السلوك العلني لأفراد المنظمة.
- ✓ الابتكارات وغيرها.

و تعطي هذه المؤشرات والظواهر المادية البارزة في المنظمة دلالة على الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضائها والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم، فالموقع الجغرافي للمنظمة وتصميمها المعماري وأماكن حفظ الوثائق والمعلومات وأماكن استقبال الضيوف ...، يمكن أن يكون لها تأثير واضح على

أداء الأفراد في المنظمة وبالرغم من أن هذا المستوى من أكثر المستويات وضوحاً ويمكن ملاحظته بواسطة الأفراد خارج المنظمة إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة حيث أن أفرادها لا يكونون بالضرورة على وعي تام به، فهو بالنسبة إليهم شيء مألوف واعتباري وجزء من حياتهم اليومية.¹

2.7. الافتراضات الأساسية:

وهي مجموعة من المعتقدات والأعراف التنظيمية الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا يقبل التشكيك فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة التنظيمية.

ويقصد بالاعتقادات التنظيمية تلك الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة والمساهمة في العمل الجماعي. أما الأعراف التنظيمية فعبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة وواجبة الإتيان فإلّا فالتبع من المعايير الأساسية التي على العاملين في المنظمة الانسحاق لها والعمل بها لأنها تعمل على تماسك الجماعة داخل أوساط العمل، كما تساعد على السير الحسن للعمل وبصفة عامة فإن هذه الافتراضات تتمثل فيما يلي:

✓ العلاقات مع البيئة.

✓ طبيعة الأنشطة البشرية.

✓ طبيعة العلاقات الإنسانية.²

3.7. القيم التنظيمية: تمثل القيم التنظيمية قلب الثقافة التنظيمية وجوهرها ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي وإدراك أفراد المنظمة له، والقيم عبارة عن مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنتبثق من جماعة ما تكون بمثابة موجّهات للسلوك وللحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية كما تتمتع القيم التنظيمية بقوة التأثير الكبير على الجماعة، وتختلف القيم من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المنظمة فهناك من تبنى قيم الالتزام التنظيمي وتسعى لنشره داخل المنظمة.

وهناك من تبنى قيمة الإبداع والمنافسة وغيرها من القيم التنظيمية الأخرى، كما يمكن للمنظمة أن تتبنى أكثر من قيمة تنظيمية.³

¹ مؤيد السعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، دط، عمان، الأردن، 2005، ص: 150.

² حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للطباعة، دط، عمان، الأردن، 1992، ص: 76.

³ المرجع نفسه، ص ص 77-78.

8. تغير الثقافة التنظيمية :

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية، حيث تتغير الثقافة التنظيمية استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.

و المنظمات الحديثة لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها وحسب، بل أصبحت تتفاخر أيضا بثقافتها وخصوصياتها التي تعكس تميزها ولأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الفرد وهويته فإن تغييرها يلقي دائما نوعين من العقبات:¹

➤ عقبة الخوف التي تعثر القيادة الادارية عند معادلة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

➤ عقبة الرفض التي تميز الأفراد بسبب ذلك الخوف نظرا لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرون يرون أن هذا التغيير مستحيل، وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرار فإن تغييره لا يكون بمجرد الرغبة في التغيير بل أنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها، ولا يتم التغيير إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي وهام في نجاح عملية التغيير.

ويقول أحد الكتاب: إن على المديرين أن يناضلوا نحو جعل مرؤوسيهم يفهمون ويدركون أهمية التغيير في ثقافة منظماتهم، وذلك من خلال الإعلان عن رسالة المنظمة ومعتقداتها وأيضا من خلال الاتصالات والتدريب والتفاعل وبناء فرق العمل بالإضافة إلى أنه من الضروري على المدراء والإدارة العليا في المنظمة أن تحدد المكونات الثقافية المطلوب استخدامها أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب.

و يتم تغير ثقافة المنظمة من جهة أخرى في حالة حدوث تغيرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية أو حينما تواجه الإدارة مشكلة أو تتعرض لأزمات الخبرة على التغيير أو عند دمجها مع غيرها من المنظمات.

¹ عوض بدير الحداد: السلوك الانساني في الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، دط، القاهرة، مصر، 1998، ص:224.

إن أغلبية علماء التنظيم يرون أنه يمكن تغيير عناصر الثقافة المترتبة والظاهرة مثل: اللغة والطقوس والتجهيزات والمعدات أما العناصر الثقافية الغير مرتبة والخفية المتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فإنه يصعب تغييرها وتشكل تحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة.¹

9. تأثير الثقافة على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها.

1.1.9. ثقافة المنظمة والفعالية: لقد كشفت الدراسات التي أجراها (Peters et Wotormane) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب، كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس فالثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى انتاجية اقتصادية حينها تكون مصدر القدرة التنافسية وأن تكون ذات قيمة وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.²

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق وبين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية وضرورة أن يراعي أحدهما عند اعداد وتطوير الآخر فإن زيادة وتطوير فعالية كلا الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية هي المدخلات الطبيعية للفعالية التنظيمية وعلى الصعيد الداخلي يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة.³

2.1.9. الثقافة والهيكل التنظيمي: يستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية.

¹ الكسون فيليب: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للنشر، دط، الجيزة مصر، 1996، ص: 26.

² حسن حريم: المرجع السابق، ص: 82.

³ مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص: 82.

موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية المنظمة، إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات للسلوك وتحدد السلوك المطلوب والمقبول وبالتالي نقل الوسائل الهيكلية وبالتالي الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد.¹

3.1.9. ثقافة الانتماء التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم. ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.²

10- العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤسسة التوجيه المهني والمدرسي:

من خلال التطرق لموضوع دراستنا نظريا وميدانيا، اتضح جلياً وجود علاقة قائمة بين الثقافة التنظيمية ومؤسسة التوجيه المهني والمدرسي وذلك من خلال:

- مساعدة الثقافة التنظيمية للمستشار على الأداء الجيد لأدوار الموكلة إليه، وبالتالي تحقيق التوازن بين ما يقدمه هو وباقي الزملاء.
- الثقافة التنظيمية تجعل من المستشار ذو شخصية واعية وقادر على مواجهة مشاكله بطرق ايجابية.
- تمكن الثقافة التنظيمية المستشار من التعرف على مختلف النشاطات المهنية والمدرسية الموجودة في المؤسسة، وبالتالي قدرته على الانجاز وبكفاءة عالية.

¹ حسن حريم: المرجع السابق، ص:336.

² مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص:85.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا للثقافة التنظيمية تبين لنا أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وتتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئات أعمالهم التي تدفعهم للقيام بسلوكيات معينة، كما أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكيات الأفراد وأدائهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة وتشكل بذلك نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات.

وثقافة المنظمة تعطي صورة على المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمها واتجاهاتها وأهدافها ولكل مؤسسة تقاليدها وممارستها وطرق التأقلم الخاصة بها والتي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

الفصل الثالث: القدرة التنافسية

تمهيد.

01. معايير القدرة التنافسية.
02. أهمية القدرة التنافسية.
03. الاستراتيجيات التنافسية.
04. مؤشرات القدرة التنافسية.
06. العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية.
07. دعائم القدرة التنافسية.
08. وسائل تعزيز القدرة التنافسية.
09. العلاقة بين القدرة التنافسية ومؤسسة التوجيه المهني والمدرسي.

خلاصة.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتناول القدرة التنافسية في بعض عناصرها لتغذية قارئ هذا البحث بالمعلومات اللازمة لفهم موضوعنا والاستفادة منه، حيث تطرقنا إلى معايير القدرة التنافسية، وأهمية القدرة التنافسية، والاستراتيجيات التنافسية، ومؤشرات القدرة التنافسية، وأنواعها والعوامل المؤثرة في القدرة التنافسية، ودعائم القدرة التنافسية، ووسائلها التي تعتمد عليها، وأخيرا تطرقنا إلى خلاصة للفصل.

1. معايير القدرة التنافسية :

تستند القدرة التنافسية على مجموعة من المعايير يمكن توضيحها فيما يلي:

1.1. الموقع في السوق: يتم التركيز في هذا الجانب على تموقعها في الأسواق، تتميز منتجاتها وطرق

عملها عن المنافسين من خلال الحصول على براءات اختراع أو تقديم خدمات فريدة مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق مع الاهتمام بجانب التكاليف وعدم إغفال النوعية والجودة في الأداء.

2.1. المرونة: تركز على الاستجابة لتوقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الانتاجي بما

يتناسب وتلك التوقعات¹.

3.1. معرفة كيفية أداء الأعمال: تعد معرفة كيفية أداء الأعمال بالإتقان منتجات المؤسسة مقارنة

بالمنافسين سواء كان ذلك في الميدان الانتاجي او التسويقي ،ومن ثم الوصول الى اكتساب القدرة التنافسية فريدة .معرفة كيفية اداء الاعمال مصدرها من التجارب والجهود المكتسبة داخل المؤسسة ،وحتى تؤدي معرفة طرق العمل دورها الايجابي يجب اثناء محتواها بالاستمرار والمحافظة عليها كأن تتضمن عقود العمل بنود تنص على المحافظة على المعلومات المتعلقة بالمنظمة واتقان العمل وكيفية اداءها بالإضافة الى وجود قانون داخلي يطلع عليه جميع العاملين بالمؤسسة ،ومن ثم معرفة حقوقهم وواجباتهم ،بالإضافة الى حفظ اسرار العمل وعدم تسريبها للخارج لأن أسرار المؤسسة تعتبر مورداً يمكن تسويقه للمنافسين².

4.1. الجودة: ان الجهود المبذولة لتعريف جودة خدمة قد أتت بشكل كبير من القطاع الانتاجي ولكن

المعرفة بجودة السلع غير الكافية لفهم جودة الخدمات لما تمتاز به عن الخدمات حيث السلع الملموسة الخصائص والمميزات وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لمفهوم الجودة: فهي أداء العمل بطريقة سليمة، أما الجمعية الأمريكية لرقابة على الجودة فقد عرفتھا على أنها: السمات والخصائص لسلعة أو الخدمة التي تعتمد في قدرتها على اشباع حاجات محددة، في حين عرفتھا المنظمة الدولية للمعايير بأنها: مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها السلعة أو خدمة ما تؤدي الى امكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً .

¹ سويدان وآخرون: التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص: 227.

² أحمد سيد مصطفى. تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دط، القاهرة، مصر، 1999، ص: 45.

5.1. الخدمات: هي نشاط أو منفعة غير ملموسة لا ينتج عن الحصول عليها تملك أي شيء، وقد يرتبط إنتاجها أولاً بسلعة ملموسة، وعرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج المستعمل ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تقنى بسرعة¹. وهناك من يعرفها بأنها: تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو من دعم مادي وتقني.

فالخدمة هي نشاط أو مجموعة من النشاطات الناجمة عن تفاعل شخصين أوله من المؤسسة والثاني هو المستهلك قصد إرضاء هذا الأخير.

وبناء على ما ذكر يمكن النظر إلى الخدمات على أنها نشاط أو فعاليات غير ملموسة سريعة الزوال وهي تمثل نشاطا أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية.

6.1. التكاليف: وهي لا تعني انتاج المنتجات أو الخدمات بتكاليف منخفضة وإنما أن تكون بكلفة ذات علاقة بال نوعية مما يجعل من تلك السلع والخدمات جذابة في السوق وجني عائدا مقبولا، ويمكن تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والادارية وكل واحد من هذه الأنواع يمكن أن يبني قدرة تمكن المؤسسة من بناء تنافسية انطلاقا من التحكم في التكاليف².

إن هذه المعايير تربطهم علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعد ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويحافظ على مكانة المؤسسة في بيئة مضطربة وعلى خلاف التنافسية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة بعيدة المدى.

2. أهمية القدرة التنافسية:

تتمن أهمية القدرة التنافسية فيما يلي:

✓ تقديم منتجات جديدة أقل سعرا وأعلى كفاءة.

¹ أبو علفة عصام الدين أمين: التسويق (المفاهيم، الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق، دار حوريس للنشر، مصر ص:125.

² سويدان وآخرون: المرجع السابق، ص: 288.

✓ توظيف تقنيات ادارة متقدمة مثل مراقبة الجودة وتحسين مختلف العمليات الانتاجية لتتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والصمود أمام التحديات التي تفرضها المنافسة.

✓ تتبع أهمية القدرة التنافسية في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى نوعية الانتاج وكذا مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساهم في تجاوز مختلف المشكلات والعقبات التي قد تواجه المؤسسات الاقتصادية والصناعية.

✓ تسمح القدرة التنافسية للمؤسسة بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تحقق اختراق مجال تنافسي جديد كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة نفسها وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها:

الجودة العالية للسلع والخدمات التي المؤسسة دون غيرها، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات النتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات والحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وارشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أفضل على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل.

✓ تسمح القدرة التنافسية للمؤسسة بإقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما يمكنها من الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة.

✓ تكمن أهمية القدرة التنافسية للمؤسسة في تجنيد المؤسسة واستغلالها لكافة مواردها واستخدامها لمختلف الطرق الناجحة والفاعلة من أجل بقائها وعلى معرفة بالبيئة التنافسية التي تنشط فيها، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذلك متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة والادارة العليا باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب¹.

✓ تنمي القدرة التنافسية للمؤسسة روح الابداع والتميز لدى أفرادها مما يسمح لها بخلق مزايا تنافسية حاسمة، بالإضافة إلى معرفة كيفية إنجاز الأعمال بطريقة متقنة وراقية، كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على موردها البشري المتميز بحيث تبنى الكفاءة والمؤهلات العلمية والخبرة في اختيارها لموظفيها. بالإضافة إلى ضرورة أن تتميز الادارة العليا بنظرة ثاقبة وتفكير

¹ طارق النوير: دور الحكومة الداعم للتنافسية -حالة مصر-، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، دط، مصر، 2005 ص: 42.

استراتيجي متميز يسمح لها باتخاذ قرارات صائبة والفصل في مختلف القضايا والمشاكل التي تواجه المؤسسة وإيجاد حلول وبدائل تمكنها من الحفاظ على موقعها في السوق وزيادة نشاطها.¹

✓ أهمية القدرة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على رفع مستوى معيشة أفرادها كما أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة دولة ما ترتبط بشكل كبير بنجاح الشركات الموجودة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق المحلية والدولية من خلال التصدير أو الاستثمار في المشاريع.

✓ تكمن أهمية القدرة التنافسية في دفع المؤسسات للاستثمار في رأس المال البشري بحيث تصبح المؤسسة قادرة على الخوض في مجالات الإنتاج المتقدم والبحث والتطوير، هذا إلى جانب رفع مستويات الإدارة وتنامي الاستثمار في مجالات التدريب وتطوير المهارات والقدرات ضمن القوى العاملة.

✓ بالإضافة إلى اعتماد المؤسسات على الابتكار بحيث يصبح أحد المحاور الأساسية التي تسعى من أجلها ويبرز الابتكار ضمن منظومة شاملة ومترابطة ومتكاملة من البيئة الداعمة والمشجعة له بحيث يشمل المؤسسات الوطنية سواء العامة أو الخاصة، ومركز البحث والتطوير وتوافر الباحثين والمهندسين والتشديد على الحماية الفعالة لحقوق الملكية الفكرية.²

3. الاستراتيجيات التنافسية:

تسعى المؤسسات إلى تحسين وضعها التنافسي ومركزها في الأسواق، فتنحى إلى استراتيجية ملائمة تتماشى مع الظروف المؤسسة والبيئة المحيطة بها ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:

✓ استراتيجية التركيز (الزيادة من خلال التخصص).

✓ استراتيجية التمايز (الزيادة من خلال التفرد).

✓ استراتيجية الترشيد (الزيادة من خلال التكلفة والمنافسة السعريّة).

✓ استراتيجية التحالف.

✓ استراتيجية التجديد والابتكار.

¹ الشيمي بيومي: دعم القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة، الإدارة العامة لتنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دط، مصر، 2007، ص: 5.

² مغاوري شلبي علي: حماية المنافسة ومنع الاحتكار بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، دط، القاهرة، مصر 2005، ص: 54.

✓ استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

✓ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

ويتم التركيز على الأنواع الثلاثة الأولى بشيء من التفصيل وذلك لأنها من الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً.¹

1.3. استراتيجية التركيز: الزيادة من خلال التفرد للتخصص في خدمة قطاع سوقي أو جغرافي معين.

1.1.3. مضمون الاستراتيجية: تتجه المؤسسة إلى إشباع استراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كثافة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق.

2.1.3. متطلبات الاستراتيجية: يتطلب اتباع استراتيجية التركيز والتخصص خدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:

✓ وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين الاعتبارات وزيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.

✓ وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة العملاء أو التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.

✓ وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض تكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

✓ تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منظمة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المنظمات الحالية لتلبيتها.

✓ تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية تقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة.

✓ الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة لإنفاقه على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.²

¹ عبد المنعم راضي: مبادئ الاقتصاد- تحليل كلي وجزئي، الجزء الأول، مكتبة عين الشمس، دط، القاهرة، مصر 2001، ص: 27.

² عبد الستار محمد العلي: إدارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، روابل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000 ص:40.

3.1.3. أهم خصائص استراتيجية التركيز (التخصص):

- ✓ تحفز المؤسسة على الترشيد وضبط التكلفة لسيطرة على الأسعار .
- ✓ تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
- ✓ الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبطة بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معينة وخدمة فئة معينة.
- ✓ توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز .

2.3. استراتيجيات التمايز (الريادة من خلال التفرد بخصائص معينة):

- 1.2.3. مضمون الاستراتيجية:** تتجه المؤسسة إلى اتباع استراتيجية التمايز والمنافسة من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء وكذلك المنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً منفرداً يصعب تقليده أو محاكاته سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وما ترتبط به من اسم تجاري أو علامة تجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك سلوك العميل.¹

- 2.2.3. متطلبات الاستراتيجية:** تتطلب إتباع الاستراتيجية المنافسة من خلال التمايز بمجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:

- ✓ إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال والنشاط.
- ✓ يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو للعلامة التجارية أو تقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاع المتواصل فيها.
- ✓ ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها البعض، مقارنة أنواع الساعات ببعضها البعض...) وإنما يرتبط هذا التمايز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمايز منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو المؤسسة يمكن أن تحقق التمايز رغم انخفاض الجودة.
- ✓ تتطلب استراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المنظمة لمتابعة احتياجات العمل وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.

¹ عبد الستار محمد العلي: المرجع السابق، ص: 41.

✓ تتناسب استراتيجية التمايز أو التفرد عادة منتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة متطورة التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبيا مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، كمبيوتر، أجهزة كهرو منزلية وغير ذلك من المنتجات...).

✓ توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التمايز أو التفرد، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المظهر الخارجي مصدرا للتمايز أو التفرد.

وقد يكون شيوخ أن هذا المنتج الخاص بالثبات والفئة المثقفة أحد مصادر تمايز أو تفرد المنتج وقد يكون بمجرد الاعلان أنه يتم الشراء من مؤسسة أو شركة معينة لها اسم مشهور هو مصدر التمايز.

✓ ترتبط استراتيجية التمايز أو التفرد بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة واصطلاح واستبدال وتدريب وغيرها.

✓ تتطلب استراتيجية التمايز أو التفرد أن تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة قد تفوق توقعات العميل¹.

✓ اتباع استراتيجية التمايز أو التفرد واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتميز لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤدي ويؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لاستراتيجية التمايز أو التفرد.

3.2.3. أهم خصائص استراتيجية التمايز:

✓ خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتماءه للمؤسسة.

✓ ايجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.

✓ توفير اطار من الحماية النفسية والسلوكية للمنظمة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات لدى العملاء.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال لأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة لإعلان، دط، القاهرة، مصر، 1999

3.3. استراتيجية الترشيد في التكلفة والمنافسة السعريّة:

1.3.3. مضمون الاستراتيجية: تتجه المنظمة إلى اتباع استراتيجية الترشيد في التكلفة والمنافسة السعرية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين وذلك من خلال قدرتها على ضبط الانفاق وترشيد التكلفة ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها على المحافظة على المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها.¹

2.3.3. متطلبات الاستراتيجية: تتطلب إتباع استراتيجية المنافسة السعرية القائمة على ترشيد الإنفاق وضبط التكلفة مقومات أساسية منها ما يلي:

✓ ضرورة اتخاذ المؤسسة الترتيبات المناسبة والقرارات السليمة ووضع الأنظمة الفعالة لتحفيز الأفراد على تحسين الأداء ورفع معدل الانتاجية وتقليل الهدر التالف والفاقد في استخدام الامكانيات بما تساهم في ضبط الانفاق وترشيد التكلفة وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المنظمة.

✓ ليس بالضرورة أن تبحث المؤسسة على العميل المتميز والذين لديهم طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة عالية ومرتفعة واستعداد قوي لدفع سعر مرتفع مقابل أن يتوفر أمامهم منتجات أو خدمات أو مواصفات غير عادية، ويعني هذا أن تتجه المؤسسة أي المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحكم البير، وفي نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيدا من الانفاق في أعمال البحوث والتطوير والتصميم وغير ذلك في مجالات اضافية ينتج عنها الاضطرار للبيع بأسعار مرتفعة مع الآخرين²، ومع توجه المنظمة لتقديم منتج عادي لعميل فإنها تتجه إلى خدمة عدد محدود(غير كبير) أو شرائح معينة من العملاء وخاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية بنسبة أكبر لعنصر السعر في اتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة.

✓ ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج تنمية مهارات الابداع والقدرة على التطوير والتحديث وتنمية الرغبة والدوافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الانفاق وترشيد التكلفة ومن أمثلة ذلك:

¹ طلعت أسعد عبد الحميد: مرجع سابق، ص: 108.

² مغاوري شلبي علي: حماية المنافسة ومنع الاحتكار بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، دط، القاهرة، مصر 2005، ص: 95.

- ✓ يقدم مسؤولو وظيفة ترويج أفكار لضبط الانفاق وترشيد تكلفة أعمال الترويج عن إعلانات ومعارض والدعاية وخدمات العملاء وغيرها من أساليب أدوات الترويج.
- ✓ يتمكن أفراد جهازي البيع من إبرام صفقات بيع كبيرة الحجم والقيمة تزيد الاسراع في عملية التنفيذ أو تحقق مقومات الانتاج الكبير والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ومن ثم توفير في التكلفة.
- ✓ يقدم مسؤولو أعمال التنفيذ أو الانتاج أو التصنيع أفكار بأساليب جديدة للتنفيذ أو بدائل أفضل من الخدمات والمستلزمات أو طرقا فنية لأعمال التشغيل والصيانة أو استراتيجيات جديدة للتعامل مع المقاولين والموردين ينتج عنها توفير في التكلفة.
- ✓ ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزا أو منفردا أو ذو رتبة عالية بالمقارنة بالمتنافسين ويرجع ذلك إلى وجود علاقة عكسية تبادلية بين الاتجاه إلى التفرد والتمايز في المواصفات والاتجاه إلى ترشيد التكلفة وضبط النفاق ويعني هذا الاتجاه إلى التفرد والتمايز في المواصفات له تكلفة وقد تكون تكلفة مرتفعة ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.¹

3.3.3. أهم خصائص استراتيجية المنافسة السعرية :

- ✓ توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- ✓ القدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الانتاج.
- ✓ قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين
- ✓ تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.²

4. مؤشرات القدرة التنافسية:

ويمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية، تكلفة الصنع الانتاجية الكلية للعوامل والحصة من السوق.

1.4. الربحية: تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة وأنها ضرورية لكون معرفتها يوضح أهمية النتيجة التي توصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة فهي تساعد المنظمة على مراقبة أعمالها من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق من نتائج وما تم تقديره أو التخطيط له سابقا

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين: ادارة الجودة الشاملة، جامعة الرفايق، دط، الاسكندرية، مصر، 1996، ص:101.

² المرجع نفسه، ص: 103.

كما يساعد مؤشر الربحية على اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وعليه يتم وضع بدائل ناجحة تساعد على نجاح المنظمة وبقائها، بالإضافة إلى التخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتكلفة المنخفضة.¹

2.4. تكلفة الصنع: للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض وجودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في الآلات المستخدمة ورأس المال البشري (العامل)، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع.

3.4. الخصة من السوق: من الممكن للمؤسسة أن تكون مريحة وتستحوذ على جزء هام من السوق تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إذا كان التعامل يقتصر على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل فقد تكون المنظمة في وضعية تستطيع من خلالها تحقيق الربحية المرغوب فيها ولها حصة كبيرة في السوق المحلية ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية لحماية السوق المحلي.²

4.4. الانتاجية الكلية للعوامل: تعبر الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج عن العلاقة بين المخرجات وجميع عناصر الانتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسب الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الانتاج بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام انتاجي معين فتحسينها يؤدي الى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على منتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها وهذا ما يؤدي الى تمتع المؤسسة بقدر أكبر على المنافسة في الأسواق.³

¹ محمود محي الدين: ورقة نقاش حول مشروع قانون حماية المنافسة ومنع الاحتكار، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، دط، القاهرة، مصر، 1998، ص: 5.

² طلعت أسعد عبد الحميد: مرجع سابق، ص: 110-111.

³ محمود محي الدين: مرجع نفسه، ص: 7.

5. العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية:

1.5. الابتكار التكنولوجي: في كثير من الحالات نجد ان الكفاءة التكنولوجية الفريدة بمثابة حجر اساس لنمو المنظمات وقدرتها على المنافسة ويشير خبراء المؤسسات الى نجاح المنظمات اليابانية يعتمد بصفة اساسية على تطوير اعمالها بتذليل الصعوبات التي تحد من الابتكار والتجديد بالإضافة الى اعطاء الفرص تمكن العاملين من التغيير عن أفكارهم ونظرتهم بخصوص المؤسسة بكل حرية ودون وضع قيود تحد من ابداعاتهم وتميزهم.

2.5. اقتصاديات الحجم الكبير والقدرة التنافسية: من الممكن الوصول الى اقتصاديات الحجم الكبير عند انتاج كم هائل من المخرجات أي المنتج أو السلعة مما يؤدي الى الوصول الى التخفيض للتكلفة الثابتة للوحدة من المخرجات ولا شكى أن هذا يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وللمنتج على حد سواء.¹

3.5. العوامل التسويقية والقدرة التنافسية (نموذج الحصة السوقية): يلعب التسويق دورا هاما في نجاح المؤسسات الاقتصادية والصناعية والانتاجية القائمة على تسويق منتجاتها، فالنشاط التسويقي هو المركز الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى في المنظمة فهو المسؤول عن ايجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم وهو الذي يحفظ للمؤسسات نموها واستمراريتها ويحدد مستقبلها كما أن التسويق أصبح عنصر حاكما وأساسيا في نمو ونجاح المؤسسات خلال السنوات الأخيرة وسيضل كذلك حيث المنافسة الشديدة في ضل تحرير التجارة العالمية، فالشركات التي تمتلك أنظمة سوقية متطورة تستطيع أن تتنافس بكفاءة وفعالية.²

4.5. دور بحوث التسويق: تعتبر الفعالية والاجتهاد في بحوث التسويق في المؤسسات والبيئة شديدة المنافسة القاعدة لبقاء الشركة فعندما يكون هناك ضرورة لوجود نظام المعلومات التسويقي في الأسواق المحلية، فانه سوف يكون أكثر ضرورة في الأسواق الأجنبية التي تكون فيها المخاطرة كبيرة.

¹ عمار بوشناق: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، دط، الاسكندرية، مصر، 1997، ص: 23.

² شارلز جاريت جونر: الادارة الاستراتيجية، ترجمة: محمد رفاعي، دون دار النشر، دط، دون بلد، 2001، ص: 202.

في ظل التغيرات السريعة في الأسواق وتزايد حدة المنافسة وتناقض في الخصائص البيئية لهذه الأسواق كل ما هذا يجعل هناك ضرورة لبحوث التسويق، حيث انها تؤدي الى الوصول الى مفتاح جوهري واساسي للاستراتيجية التسويقية المناسبة، وذلك للوصول الى القدرة التنافسية¹.

5.5. دور المنتج: لقد أعطى قدر كبير من الاهتمام لدور العوامل الخاصة بالمنتج وخاصة جودة المنتج كطرق اساسية للوصول الى القدرة التنافسية، والارتقاء بالمنتج وجودته هي الطريقة الفعال لتعظيم الحصة التسويقية للشركات التي تقدم منتجات عالية الجودة تكون لها النصيب الأكبر من الحصة السوقية وتحقيق الربحية، وفي التسويق الدولي نرى أن سياسة المنتجات هي الحجر الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية الأخرى في مجال المنافسة الدولية فالسبب الرئيسي لنجاح المنظمة يتوقف على قبول المنتج أو الخدمة.

6.5. دور قنوات التوزيع: يعتبر اختبار قنوات التوزيع والبيع من العوامل المتزايدة الأهمية للوصول الى القدرة التنافسية ويعتمد تحقيق المزايا التنافسية في الأسواق جزئياً على اعادة العرض الناجح للمنتج في السوق، وتظهر أهمية التوزيع عند اثبات أنه عند التساوي في البيئة التكنولوجية فان التغطية الفعالة لسوق تكون في ذلك الوقت أكثر أهمية للوصول الى القدرة التنافسية واختيار أفضل قنوات التوزيع لخدمة قطاع سوقي معين يكون قرار عام ومعقد².

7.5. دورات خدمات ما بعد البيع ومواعيد التسليم: ليس فقط المنتج وقنوات التوزيع والعوامل الترويجية هي مجموعة العناصر التسويقية التي من الممكن ان تلعب دورا بارزا في نجاح المنظمة ولكن فعالية خدمات ما بعد البيع ومصداقية مواعيد التسليم تعتبر مؤثرا هاما في القدرة التنافسية ونجد العديد من الدراسات التي أثبتت أهمية هذه العوامل، فمن بحوث التسويق في القطاع الصناعي بين المؤسسات المصدرة للمنتجات الصناعية في الولايات المتحدة فقد وجد أن دقة المواعيد التسليم وتقديم خدمات ما بعد البيع بكفاءة هي العوامل المؤثرة في الوصول الى مركز متقدم، كذلك بالنسبة للآلات الصناعي عندما تكون المنتجات متقدمة التكنولوجيا فان القدرة التنافسية تعتمد بصفة اساسية على دقة مواعيد التسليم³.

8.5. دور الانتاجية في تحديد القدرة التنافسية: تعد الانتاجية مقياس لجودة المخرجات من السلع والخدمات الناتجة عن مجموعة من المدخلات من عوامل الانتاج، عندما يعتبر رفع مستوى المعيشة

¹ سعد غالب ياسين: الادارة الدولية، دار اليازوردي العلمية، دط، عمان، الأردن، 1999، ص: 28.

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص: 180.

³ لبياتي: التحليل الاقتصادي المعاصر، مطبعة ألوان، ط1، الرياض، السعودية، 1993، ص: 180.

للمجتمع هو السياسة الموضوعية الرئيسية طويلة الأجل فيعد الطريق الرئيسي لتحقيق ذلك وزيادة الانتاجية، يساهم تحسين الانتاجية ليس فقط في تخفيض الاسعار بالنسبة للمستهلك ولرفع الأجور الحقيقية ولكن أهم من ذلك أن تحقق للعاملين وضيعة أكثر امانا وبالإضافة لذلك فان زيادة الانتاجية تساعد على التقليل من الفجوات الاجتماعية.

وأخيرا تعتبر الانتاجية من العوامل المؤثرة في القدرة الانتاجية وأن زيادة الانتاجية سوف يؤدي الى تخفيض أسعار المخرجات للمنتج وطبقا لذلك فان الصناعات التي تتميز بسرعة في الانتاجية سوف تحقق انخفاض في السعر بالنسبة لصناعات المحلية الاخرى، وأبعد من ذلك عندما تتميز الصناعات المحلية بالارتفاع مستوى الانتاجية مقترنة بالصناعات الأجنبية فان ذلك سوف يؤدي الى زيادة القدرة على المنافسة السعرية لصناعات المحلية مقارنة مع مثيلاتها، لذلك فان المشكلة الحقيقية لقدرة التنافسية هي الانتاجية وأن رفع مستوى الانتاجية يكون هو الأساس لتعظيم القدرة التنافسية والقدرة على الثبات في الاسواق¹.

6. دعائم القدرة التنافسية :

ان المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات السريعة والمتتالية وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، ان هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات: (التنظيمية، التسيرية، التكنولوجيا ...) الضروري التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على ارضائهم، ان القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس تنافسية المؤسسة ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة، في الواقع العملي للمؤسسات نجد أغلبها لا تتساوى في القدرات التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة وان هذا التباين يدفع كل من هذه المؤسسات الى استغلال قدراتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

وفيما يلي عرض لمختلف دعائم القدرة التنافسية:

1.6. التنافسية المالية: ان معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بمنافسيها في نفس القطاع، ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب شائعة الاستعمال مثل (نسبة رأس المال الدائم، الأموال الدائمة، نسبة قدرة التسديد والديون، نسبة

¹ لبياتي: المرجع السابق، ص: 181.

المردودية والأرباح). من خلال هذه النسب ونسب أخرى نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها اضافة الى القدرات الأخرى.

2.6. التنافسية التجارية: ان قدرة المؤسسة التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال: وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة والنوعية وشهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها وتعاملها مع زبائنها، وسعة منتجاتها وتنوعها وفعالية سياستها الاتصالية والاشهارية بمعنى تسويق المؤسسة لمنتجاتها وكيفية القيام بهذه العملية، بحيث تصبح منتجاتها محببة لدى الزبائن ،لدى الزبائن والمستهلكين¹.

3.6. التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وأن ذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الانتاج، كما ان درجة تأهيل العمال وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة وأخذ الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

4.6. التنافسية التنظيمية التسييرية: يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ان ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم للقرارات ودرجة الاندماج أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتهم بالمرؤوسين ان مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولو المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين .

ان تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار اليها سابقا، وان تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تحمله ابتداء من عملية التمويل مروراً بعملية الانتاج وانتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك².

¹ خميس محمد فريد: دراسة عن تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار مع مقترحات لمشروع القانون المصري، بدون ناشر، دط 2002، ص:77.

² المرجع نفسه، ص ص78-79.

7. وسائل تعزيز القدرة التنافسية:

- ✓ تبني المنظومة متكاملة لاستراتيجيات هي الجودة، التكلفة، الوقت، التميز بحيث يميل العملاء بانتقاء منتجات المؤسسة من بين المنتجات المنافسة بالسوق والهدف هو التكيف الوحيد لنظام الشركة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة ...
- ✓ تبني استراتيجية التدريب المستمر للعاملين ورصد المخططات المناسبة لذلك دون تقدير لما يهيئ رصيذا كافيا من المواد البشرية الماهرة على كل المستويات التنظيمية وفي كافة مجالات الأداء .
- ✓ تبني فلسفة وادارة الجودة ونشر ثقافة الجودة كاتجاه للتحسين المستمر في عمليات المنظمة ككل من خلال مشاركة العاملين استلهاما لتوقعات العملاء وتوقفا معها وزرع تنمية روح الفريق واستغلال ذلك في تكوين ادارة حلقات الجودة وفرق العمل الممكنة ذاتية الحركة كميعاد لبرنامج الجودة الشاملة.
- ✓ الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات ويتجسد ذلك في انتاج وحدة تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف واستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد.
- ✓ التوجه التسويقي أي استلهاهم رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والمنتجات والعمليات.
- ✓ القدرة على تحقيق وتعظيم القيمة المضافة من خلال إطار تكنولوجي فاعل يضم عمالة ماهرة بقيم بناءة وتجهيزات تقوم على درجة مناسبة من تكنولوجيا المعلومات وطرق عمل كفء وفاعلة.
- ✓ تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل دعم عملية صنع القرار والبحوث والتطوير وتصميم وتطوير المنتجات وجدولة العمليات والتسليم للعملاء.
- ✓ القدرة على توليد الابتكارات من خلال برامج الاقتراحات وتشجيع التفكير المبدع والابتكار.
- ✓ استخدام المديرين المحترفين كلما تتطلب الأمر بما يساهم في تكامل وتطوير الرؤى الادارية وتعظيم فعالية القرارات الادارية.
- ✓ الإفادة من تكنولوجي المعلومات في إعادة هندسة العمليات كمدخل نحو تنافسية المؤسسة.
- ✓ المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي كمدخل إداري حيث يساعد المؤسسة كثيرا على التحسين المستمر.
- ✓ الادارة بالتفكير الابتكاري بدلا من ايثار السلامة.
- ✓ التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الادارة مع اشراكهم في المعلومات.
- ✓ تبني مبدأ التحسين المستمر بدلا من القبول بما هو موجود وما توصلت إليه المؤسسة في الوقت الراهن لذا وجب على المؤسسة أن تكون مبدعة في كل وقت وتطمح لتحسين أدائها.

- ✓ استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين وتوجيههم توجيهها صحيحا بالإضافة إلى تذكيرهم بهدف المؤسسة التي تسعى لتحقيقه.
- ✓ التوجه إلى الأسواق العالمية بدلا من التوقع في السوق المحلي وفي التفكير عالميا.
- ✓ يجب أن يدرس التشريعات والقواعد المنظمة العالمية للتجارة والعمالة وكذا حجم واتجاهات المنافسة وثقافة واتجاهات وأذواق العملاء¹.

7- العلاقة بين القدرة التنافسية ومؤسسة التوجيه المهني والمدرسي:

- تظهر العلاقة و التأثير بين هذين العنصرين، في كون مؤسسة التوجيه المهني والمدرسي تسعى لتحقيق القدرة التنافسية، وهذا من خلال تبنيتها لنظام تسييري مساعد ومتطور قادر على مجابهة التهديدات الخارجية، ومحاولة احتلالها للمراتب الأولى والعمل على الحفاظ على هذه المكانة من خلال:
- توفير مناخ عمل مساعد للمستشار ويمكنه من تقديم أداء أفضل.
 - توجيه المستشارين من أجل الالتحاق بالتكوينات و التدريبات ذات الصلة بالمجال.
 - اعطاء المؤسسة فرص وتشجيعها على ابرازها في أعمال ابتكارية حديثة.

¹ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1995، ص:88.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من عرضنا لفصل القدرة التنافسية أن القدرات التنافسية هي تعبير عن المهارات البشرية والتقنية ومظاهر التميز والتفوق الذي تحققه المؤسسة في جميع مجالاتها، كما تعد أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والتفرد والريادة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين.

فالمهارات والقدرات وكل ما تتمتع به الموارد البشرية هي التي تصنع النجاح المستمر للمؤسسة وتوجيهها نحو الإنتاج البناء، وذلك ينبغي عليها أن تعامل أفرادها باعتبارهم إجراء يعملون لقاء أجر محدد ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج وإنما ينبغي التعامل معهم على أنهم مصدر إبداع للأفكار النيرة والأداة الرئيسية للتغيير وخلق مزايا تنافسية مستدامة تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المعاصرة.

لذا يفترض على المؤسسة تنمية قدرات أفرادها وتحفيزهم على العمل والتميز في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمة العنصر البشري في تحقيق أهدافها وصمودها في سوق المنافسة، ومن هنا تبرز أهمية القدرات التنافسية للمؤسسة .

الفصل الرابع: المداخل لدراسة
نظرية القدرة التنافسية ونماذج الثقافة
التنظيمية

تمهيد:

إن الدراسة العلمية لا بد لها من منطلقات تؤسس عليها وتتطلق منها في تحليلها، ونحن في دراستنا للثقافة التنظيمية ودورها في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة حاولنا الإشارة إلى عدة مقاربات ذات صلة بهذا الأخير، لمعرفة العلاقة بين التأصيل النظري والفكري وميدان دراستنا، كما أننا ومن أجل حل المشكلات المطروحة ميدانيا استعنا بتجارب ونماذج البلدان المتقدمة من أجل التعرف على قدرتها التسييرية والادارية التي مكنتها من تجاوز هذه الأزمات المماثلة لما وجدناه في دراستنا وهذا بهدف رفع المردودية الإنتاجية وتحسين الأداء والمنافسة، وبالتالي قسم الفصل إلى مبحثين وهما:

1. المبحث الأول: خاص بالنظريات

- نظرية البنائية الوظيفية.

- نظرية العلاقات الانسانية.

- نظرية Z

- نظرية التحليل الاستراتيجي.

- نظرية الدور.

2. المبحث الثاني: نماذج البلدان المتطورة

- أمريكا نموذجا.

- كوريا الجنوبية نموذجا.

- اليابان نموذجا.

1. المقاربات السوسولوجية:

1.1. المقاربة الوظيفية:

ان الحديث عن موضوع المؤسسة لا يمكن ان يكتمل او أن يفهم الا اذا تطرقنا اليه من خلال أفكار المقاربات السوسولوجية، التي تناولته ومن بين المقاربات نجد المقاربة البنائية الوظيفية والتي تدرج ضمن المدرسة النسقية والتي تؤكد أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي يتألف من أنساق اجتماعية تعمل في تناغم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الاهداف التي تأسست من أجلها المؤسسة.

وهذه الأخيرة حسب هذه النظرية هي عبارة عن نسق أو نظام مفتوح يؤثر في بيئته ويتأثر بها وذلك بالتكيف مع التطورات والمتغيرات الخارجية وهذا سواء باستغلال الفرص أو بمواجهة التهديدات الخارجية.

وسنقوم بعرض أهم ما جاءت به هذه المقاربة لبنية وتكوين المؤسسة.

مفهوم المؤسسة حسب البنائية الوظيفية:

أ . اشارة الى مؤسسها: يعد "تالكوت بارسونز" من أهم مؤسسي هذه النظرية (1902 . 1939) ذو الأصل الثقافي الرفيع تلقى تعليمه الجامعي في كلية "أمهرست Amharst"، تقلد عدة مناصب كندريس الاقتصاد في جامعة هارفرد وتوليه لعضوية هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع، كما انصرف واهتم بدراسة النظريات الاجتماعية.

وكانت أولى أعماله الكبرى سنة 1937 في كتابه بنية الفعل الاجتماعي، امتداد لرسالته من المقاربات الألمانية الرأس مالية، ومن ثما تواصلت أعماله كالنسق الاجتماعي سنة 1951 نحو نظرية عامة ف الفعل 1953.

ب-أسس المقاربة البنائية الوظيفية: يقر "بارسونز" في مؤلفه النسق الاجتماعي 1951، أن هناك نسق اجتماعي يقوم فيه الأفراد بأفعال تجاه بعضهم البعض وهذه الافعال عادة ما تكون منظمة ،لأنهم في النسق يشتركون سوبا في الاعتقاد في قيم معينة، وفي أساليب مناسبة ،ويتصرفون بشكل متشابه في المواقف المتشابهة وهذا ما يحقق الانتظام في المجتمع أو التوازن الاجتماعي ويتحقق هذا التوازن من خلاله عن طريق أسلوبين هما:

- التنشئة الاجتماعية.
- الضبط الاجتماعي.

وهذين الأسلوبين مكملين لبعضهما البعض، وهدفها جعل الأشخاص في المجتمع ينصاعون للمعايير التي توجد في النسق الاجتماعي ويحترمونها الى درجة التقديس، فاذا فشلت التنشئة الاجتماعية في جعل أشخاص يتبعون المعايير فان الضبط الاجتماعي يجبرهم على ذلك، والانسان تجده غير قادر على تغيير هذه الانساق القيمة ولكن عله أن يخضع لها ويتكيف معها وان حاول تغيير هذه الأنساق فان المجتمع سيصاب لامحالة بحالة من اللاتوازن¹.

ومن ثما تواصلت أعماله وكتابته، ومن أهم مؤلفاته بنية الفعل الاجتماعي 1937، النسق الاجتماعي 1951، نحو نظرية عامة في الفعل 1953 .

مفهوم المؤسسة حسب المقاربة النظرية: المؤسسة عند بارسونز هي عبارة عن نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، والنسق الاجتماعي هنا هو مجموع الأفراد الذين يشكلون البناء الذي يتكون منه النظام بشكل عام (المؤسسة)، أما الوظائف التي يقومون بها فتمثل الوظيفة .

متطلبات المؤسسة حسب البنائية الوظيفية، ويؤكد صاحب المقاربة على ضرورة وجود أربع متطلبات من أجل نجاح المؤسسة وتأدية أدوارها ووظائفها:

- ✓ **التكامل:** أي تأسيس مستوى من التضامن من داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي.
- ✓ **الكمون:** أو المحافظة على النمط واحتواء التوترات: ويقصد به تدعيم النمط أو المحافظة على الذات الهوية، والكيان، واحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها².
- ✓ **التكيف والمواءمة:** وذلك من خلال تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية.
- ✓ **تحقيق الأهداف:** وهذا يتم عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة المختلفة (المادية، البشرية مالية ...) من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر، ط 1، القاهرة مصر، ص72.

² أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، د ط، القاهرة، مصر، 2010، ص 23.

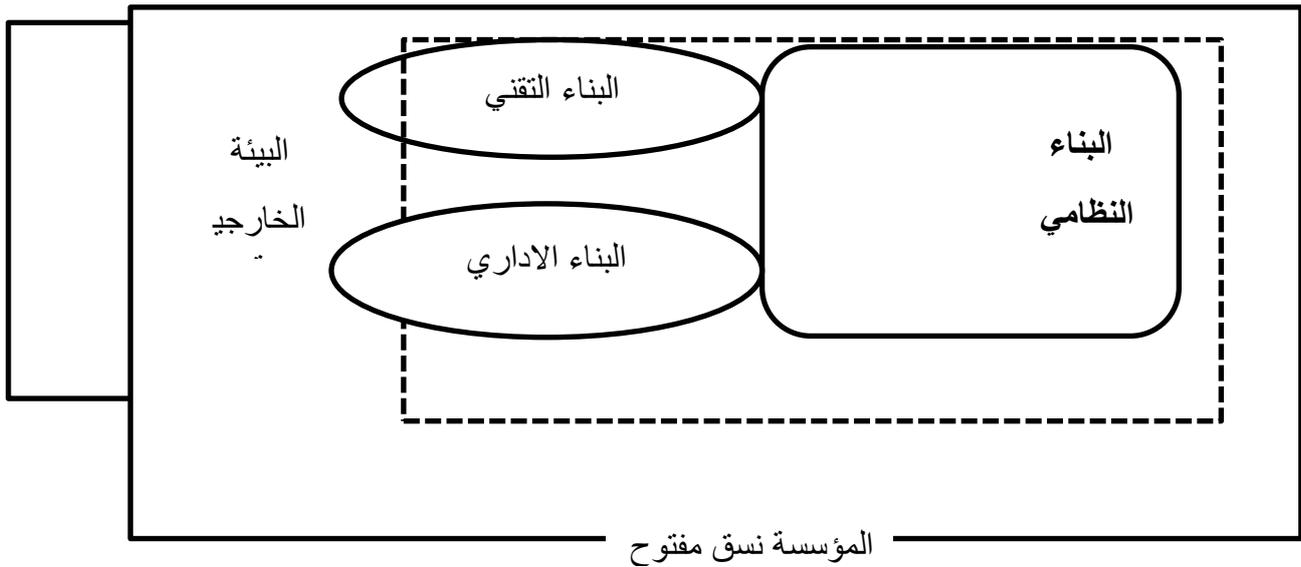
بنية المؤسسة حسب بارسونز: المؤسسة حسب "تالكوت بارسونز" وباعتبارها نسقا اجتماعيا يتكون من ثلاث أنساق أي بنيات فرعية وهي:

أ. النسق الإداري: وهو الذي يقوم بالعمليات الادارية المعروفة من تخطيط،تنظيم،توجه، رقابة.

ب. النسق الفني: وهو الذي يشمل مجمل الأنشطة الفنية التي تساهم في انجاز الأهداف التنظيمية

ج. النسق النظامي: ولهذا النسق وظيفتين أساسيتين تتمثلان في الربط بين الفرعين السابقين، واربط بين المؤسسة وبيئتها.

الشكل رقم (04): يوضح بنية المؤسسة حسب النظرية البنائية الوظيفية



المصدر: بلخيري مراد وشناف خديجة: التنظيم الحيث للمؤسسة، ص 84.

ولكل بناء فرعي وظيفة يؤديها ضمن البناء الكلي من أجل البقاء والاستمرار من خلال المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة التي رسمتها المؤسسة، وكل خلل يمس البناء الفرعي يؤدي بالضرورة إلى وجود عدم التكامل في الأداء المؤسساتي وبالتالي تراجع في الأداء وعدم تحقيق وبلوغ الهدف المسطر.

وتظهر صفة التنظيم حسب بارسونز، من خلال:

1. الترابط الاجتماعي.
2. توزيع الموارد البشرية والأنشطة (الاختصاصات، والمسؤوليات).

3. ارتباط الموارد البشرية من خلال التزامات ثقافية، اجتماعية، وتنظيمية.

4. الاتساق بين مكونات المؤسسة.¹

بعد التطرق الى منطلقات وأسس البنائية الوظيفية نظريا، نحاول مقارنة موضوع دراستنا: الثقافة التنظيمية ودورها في ترسيخ القدرة التنافسية ومن خلال ما جاءت به النظرية فالمؤسسة تعمل على حفظ ثقافتها التنظيمية باعتبارها نسق جزئي داخل المجتمع. وهذا من خلال حرصها على تطبيق العمال لقيمهم التي يحملونها والتي تظهر في شكل أفعال، ومواقف مشتركة بينهم من خلال أداءهم لمهامهم الموكلة اليهم، وهذا ما يحقق التكامل في الوظائف وكفاءة في الأداء والمؤسسة بما أنها نسق مفتوح فهي تتأثر بجل التغيرات الحاصلة في محيطها وتحاول الاستمرار، ونتاج منتج ذو جودة وتميز، وهذا لن يتأتى الا اذ كان العامل يحمل في مكتسباته تكوينا وتدريب يسمح له بتجسيد تلك المكتسبات في العمل، وكذلك موجهة المشكلات التنظيمية التي تواجهه وحلها باقل الأضرار كما أن المؤسسة في تكوينها كهيكل تنظيمي واداري لا بد ان توجه من طرف مدير ذو تأهيل علمي، يحرص على الاستقطاب الوظيفي الفعال والقيام بتخطيط استراتيجي يسمح للمؤسسة بمواكبة ركب المؤسسات الاولى في الهرم الاقتصادي والتنسيق بين الادارة العليا والادارة ذات المستوى الأول وهذا من أجل رفع الإنتاج واستخدام طرق تسير حديثة ومتطورة خاصة في ضل التكنولوجيا اين تبحث كل مؤسسة عن ايجاد منتج جديد وقادر على المنافسة واكتساح الأسواق والسيطرة عليها، لأن المتأمل لهذه الأسواق اليوم يجد أنها سوق مفتوحة على كل المنتجات العالمية، وهي سوق متنوعة، ومتعددة الخيارات لذلك فلا بد لأي مؤسسة تبحث عن البقاء، وأن تكون موردها البشري والمادي، والتقني والمعلوماتي، وتكيفه حسب هذه البنية الخارجية المحيطة بها وأن تمنح لنفسها القدرة على الاستغلال الأمثل الفرص الاقتصادية التي تواجهها. وتحاول احداث التوازن بين ما تملكه من مؤهلات وامكانيات وبين بيئته المتغيرة وان تعيد تشكيل هيكلها التنظيمي والوظيفي، وقف متطلبات السوق وتحقيق حاجيات العمال وتجنب الصراع المهني وهذا ما سوف يمكنها من تلبية حاجيات المستهلكين وتعديل منتجها وفق ما يطلبونه بطرق حديثة وابداعية أكثر من أجل كسب متعاملين يقتنون المنتج ويدافعون عن علامته التجارية، ويساعدونها على كسب سمعتها الانتاجية والتي تمكنها من

¹ بلخيري مراد وشناف خديجة: المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث للنشر والاشهار، ط1، العناصر، برج بوعرييج، الجزائر، جوان 2019، ص 83-84.

المنافسة أكثر وفرض نفسها ومواكبة جديد السوق والى البحث عن الجديد الانتاجي في كل الظروف الاقتصادية.

إن الدراسة السوسولوجية مهما كان الموضوع الذي تتناوله لا بد لها من منطلقات نظرية تؤسس عليها، ذلك أنها تساهم في توجيهها وضبطها أكثر وبالنسبة لدراستنا المتعلقة بالبحث في موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسة وكيف تساهم في ترسيخ القدرة التنافسية لديها، فقد اعتمدنا على عدة مقاربات نظرية وهذا نظرا للحاجة العلمية وهذا لكي نتمكن من تحليله ودراسته أكثر، والاطلاع عليه نظريا.

و من أبرز هذه المقاربات هي المقاربة الوظيفية البنائية، وذلك انطلاقا من رؤيتنا للمؤسسة كنسق جزئي متكامل في ظل النسق الكلي "المجتمع" أين نجد أنها تحتل مكانة اجتماعية خاصة، وتلعب دورا مهما وفعالا في تنمية المورد الاقتصادي والبشري معا، فهي من جهة تساهم في تدريب وتكوين المورد البشري الفعال وهذا من خلال ضمان عمل معين لأفراد، من جهة أخرى العمل على رفع الانتاج الاقتصادي، وهذه المؤسسة باعتبارها جزء من النسق الكلي فهي تحمل ثقافة تنظيمية ذات طابع خاص بها ويميزها عن باقي الأنساق الأخرى ويجعلها تفرض قيما وتعليمات خاص بها، وهذا ما ينعكس إيجابا أو سلبا على الوظائف والأدوار التي توكل إليها خاصة إذا تعلق الأمر بالمساهمة في رفع الانتاج، وتنمية الاقتصاد المحلي في ظل المنافسة الاقتصادية العالمية أين أصبحت المؤسسة تبحث عن أنجع السبل من أجل رفع وتنمية كفاءة عمالها ومواكبة جل التطورات الحاصلة في السوق، وهذا ما يتطلب منها البحث عن كيفية ضمان الحفاظ على كيانها وبناءها، في ظل متغيرات اقتصادية فرضت نفسها اليوم، أين أصبحت كل مؤسسة تنافس وتبحث عن فرض إنتاجها أكثر، والحصول على أكبر قدر من الأرباح والامتيازات الاقتصادية، ومحاولة السيطرة على السوق المحلية واحتوائها، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت المؤسسة تملك ثقافة تنظيمية مؤهلة وذات قوة، وذلك من خلال التزام العمال بإتباعها أكثر، فكلما كانت هذه الثقافة سارية ومطبقة في المؤسسة كانت لها دور في تكريس المنافسة لأن هذه الثقافة تلعب دورا رياديا في هذا المجال خاصة في ظل وجود عدة متغيرات باعثة للمنافسة أكثر - بدائل - لعلى أبرزها "التكنولوجيا"، لذلك تبحث جل المؤسسات على فرض ثقافتها وهويتها وتحاول إحداث التوازن والتكامل والانسجام داخل بنائها وتنظيمها، وتحديد الأدوار والأماكن وتقسيم العمل والتخصص، مما يتيح لها مجال لإبراز ذاتها واقتحام المجال الاقتصادي وإيجاد منتجات والبحث عن عمال قادرين على التطوير الإنتاجي لكي تتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة، ومحاولة ضمان استقرارها واستمراريتها، ودعم الاقتصاد

الوطني وتشجيع الاقبال على الانتاج المحلي، والعمل على التكيف والعمل الخارجي وذلك بتطبيق سياسة تنظيمية تضمن التكامل والتنسيق في الأدوار والوظائف وبالتالي وجود مؤسسة ذات كيان وبناء وتؤدي وظائف معينة، وهذا ما جعل مؤسسة التوجيه المهني و المدرسي تحرص على بناء هيكل تنظيمي يسمح لها بتفعيل أدوارها كالارشاد و التوجيه بطريقة تمكنها من الانسجام مع محيطها الخارجي.

2.1- العلاقات الانسانية:

نظرا لأهمية المنطلقات النظرية التي تبني عليها المؤسسة كان لازما عليه التطرق الى أهم تلك المنطلقات التي ساهمت في التأصيل النظري والمنهجي لها.

فبعد أن أشرنا الى المؤسسة كنسق اجتماعي فعال، ظهر هناك نوع آخر من التنظيم حسب الظروف السائدة واعتبارات معينة كان ضروري البحث عن طرائق جديدة مبتكرة للمؤسسة التي عرفت مشكلة تنظيمية جراء اتباعها لأساليب كلاسيكية، وقصور هذه النماذج القديمة في مراحل متقدمة من حياة المؤسسة أدى الى البحث عن بدائل أكثر فعالية تساهم في تجاوز هذه الأزمات الحاصلة ومن هنا نحاول التعرض لإحدى هذه النظريات التي حاولت تقديم تحليل جديد ومغاير في تناول المؤسسة لدراسة والتحليل في مدرسة العلاقات الانسانية لالتون مايو (1880. 1949)عالم نفس أسترالي باحث صناعي وعالم في ادارة المنظمات الأكاديمية، كانت دراسته بعدة جامعات بأستراليا، شغل منصب أستاذ فلسفة وأظهر بحثه بين (1920. 1930) على أهمية الجامعات في التأثير على سلوك الأفراد في العمل من أهم أعماله كتابان هما: المشكلات الانسانية لحضارة صناعية (1933)، المشكلات الاجتماعية لحضارة الصناعية (1945).

بنية المؤسسة حسب العلاقات الانسانية:

بعد رواج مختلف الأفكار الأساسية الكلاسيكية بشكل كبير خاصة من المؤسسات الامريكية برزت مشكلات تنظيمية جديدة ونتيجة لقصورها في حل هذه المشكلات، ظهر تيار فكري جديد وهو مدرسة العلاقات الانسانية والتي اهتمت بالعنصر البشري في العمل واعتبرته انسان وليس آلة وجاءت بفكرة التنظيم الغير رسمي الذي يعمل بالموازاة مع التنظيم الرسمي وضرورة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتركيز على الحوافز المعنوية بدلا من الاعتماد المطلق على الحوافز المادية، ودعت الى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مشاعر واحاسيس العامل عند تنظيم المؤسسة. لقد كانت لهذه النظرية العديد من

المنطلقات التي أسست لنظرة مغايرة للمؤسسة، فبعدما كان التركيز على العمل في حد ذاته ورفع الانتاجية، غيرت هذه الأخيرة النظرة للإنسان والمؤسسة معاً، فبعد انطلاقها من تحليل علمي ومنهجي للمؤسسة والعامل توصلت الى فهم وايجاد اساليب ومناهج تسييره جديدة، تساهم في تحسين انتاج وفعالية المؤسسة أين أخذت بعين الاعتبار التنظيم الغير رسمي ودوره البارز ومدى مساهمته في تطور المؤسسة، وكلما ساهم العامل في اتخاذ القرار كلما زاد خرصه على التطبيق وكذلك أشارت الى وجود قيم ونمط اتصال خاص بين أفراد هذا التنظيم الغير رسمي الذي يحمل طرق خاصة في تقسيم العمل وتجزئته، وتطبيقه للأوامر الرسمية، ولهذا وجب على المؤسسة العمل على اعطاء الأهمية لهذا المورد البشري، وتحفيزه مادياً ومعنوياً والاهتمام بجمل المتغيرات السلوكية الصادرة عنه وبالتالي التقليل من الصراع التنظيمي في هذه الفرق المهنية خاصة في المؤسسات الكبيرة لقدرة على التنافس. والمؤسسة اذا كانت تريد تطوير ذاتها ونتاجها وجب عليها أولاً الاهتمام بالعنصر البشري، تحسين ظروف عمله الفيزيائية وجعلها مساعدة ومكاملة للعملية الانتاجية، والعمل على المراقبة الدورية للآلات والوسائل الانتاجية حتى لا تحول على رفع الانتاج من جهة ومن جهة اخرى التنسيق بين التطور الألي ومهارات العمل وقدرته على التشغيل الأمثل لها وكلما كانت المؤسسة تراعي هذه الظروف التنظيمية الداخلية من توفير اضاءة مناسبة، ودرجات حرارة ورطوبة، وادخال ظروف اجتماعية مساعدة واعطائهم حوافز وفترات راحة، استطاعت التكيف مع المتغيرات الخارجية ومواجهة الأزمات الاقتصادية المحيطة بها ومكناها هذا من ولوج السوق الاقتصادية وقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى، وامتلاكها لعلامة تجارية خاصة بها فهذا الاهتمام بالعنصر البشري يساعدها على تنمية مهارات العمال الانتاجية وقدرتهم على تجسيد أفكارهم في شكل منتجات تراعي الجودة ورغبات المستهلك وكذا يمكن المؤسسة من خلق شركات مع مؤسسات اخرى سواء محلية أو أجنبية، وتبادل الخبرات ومشاركة التجارب، كل هذا يمكنها من المنافسة اكثر وتطوير كفاءتها والعمل على كسب مستثمرين وعملاء يساهمون في حفظ مكانتها الاقتصادية والاجتماعية واحتلالها لمستويات متقدمة في ترتيب الهرمي الاقتصادي وجلبها لأسهم وفرص بشكل كبير .

كما وسبقت الإشارة تعددت تلك المقاربات وتداخلت والتي أدرجناها في دراستنا للثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها وترسيخها للمنافسة في المؤسسة، فقد أشرنا إلى دورها من خلال المنطلق البنائي الوظيفي وكيف تساهم في انسجام وتكامل هذه الأدوار بين الأفراد وتكون كدافع وباعث للمنافسة، ولكن نستطيع كذلك الإشارة إلى مقارنة تماثلها في الأهمية وتتداخل معها بالرغم من التباين القائم بينهم، وهذه المقاربة تظهر في نظرية العلاقات الانسانية، والتي اهتمت بالعنصر البشري ككيان قائم بكل ما يحمله

من عادات وتقاليد وكل ما يصدر عنه من سلوكيات وأفعال خاصة الجماعية منها، وأن هذا الفاعل الاجتماعي لابد من اشراكه في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، والحرص على تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل رفع الأداء، وضمان كفاءته أكثر، والاهتمام بمختلف المتغيرات السلوكية الصادرة عن جماعات العمل داخل الهيكل التنظيمي مهما كان نوعه وطبيعته، كيف تؤثر هذه المتغيرات السلوكية على المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالعودة إلى منطلق هذه الأخيرة نجد أن ذلك الفرد العامل يحمل منطلق تصوريا حول العمل والتنظيم وله ثقافة تنظيمية مكتسبة تظهر في تعاملاته مع الآخرين، وكلما كانت هذه الثقافة ايجابية وخدمة للعامل والمؤسسة ظهر هذا في علاقاته داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي القدرة على الانتاج والرغبة والقابلية في العمل، وكذلك هذه الثقافة تكون لها دور في الانضباط والصرامة لدى العامل مما يجنب المؤسسة الصراعات خاصة المتعلقة بالقيم، مما يساهم في تكيفها مع الواقع الاقتصادي ومحاولة مواكبته في كل المجالات، ونتاج منتج قادر على المنافسة، ومجابهة كل الظروف الخارجية الاجتماعية منها والاقتصادية، ومعرفة البيئة الخارجية وذلك من خلال الاطلاع أكثر على المناخ التنظيمي، واتخاذ قراراتها وفق البيئة الاقتصادية المحيطة بها باعتبارها نظام مفتوح على العالم الخارجي والذي يحدد وجودها وبقائها، وذلك من خلال معرفة الفرص المتاحة لها واقتناصها، ومحاولة مواجهة التهديدات والأزمات والتقليل من أثارها السلبية، وهذا ما يمكنها من التحكم في السوق الإنتاجية نسبيا والمحافظة على شعارها ونتاجها والقدرة على فهم أفرادها وقيمهم والتي تنبثق تلقائيا وتشكل نسقا تنظيميا يعتبر نقطة تحول لأي مؤسسة راغبة في المنافسة وولوج العالم الاقتصادي، وهذا ما يدفع بمؤسسة الدراسة الى القيام بمراعاة الجانب الانساني و الاجتماعي للمستشار و توفير جو يسوده الثقة و المهارة لضمان الأداء الفعال للمستشار.

3.1- نظرية " Z " لوليام أوتشي:

ان أي مجتمع تحكمه قواعد ومعايير وقيم وعادات فهو يعيش وفق ثقافة متوارثة أو مكتسبة والتي تساهم في تكوينه الذاتي، ولا يمكن للفرد أو الجماعة، تجاوزها أو مخالفتها، سواء تعلق الأمر بالمجتمع ككل او المؤسسات المكونة له، لأن الثقافة هذه المؤسسات، وتعاملهم داخلها لا تتناقض مع ثقافتهم الاجتماعية، بل هي مكملة لها، لان المؤسسة تسعى الى تحقيق أهداف هذا المجتمع باعتبارها جزء هام منه¹ وكلما تمسك الأفراد بمؤسساتهم ساهموا في الرقي بمجتمعاتهم، ومن بين النظريات التي ركزت على

¹ ماجد عبد المهدي :ادارة المنظمات، دار المسيرة لنشر والتوزيع، دط، 2004، ص 71.

الجانب السوسيواقتصادي للمؤسسة نجد نظرية "Z" والتي حاولت حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة خاصة الأمريكية ورأت أنو مسألة انسانية قبل أن تكون مالية واستثمارية، وحاولت حصر هذه المسألة الانسانية في الأمن الوظيفي واتخاذ القرارات بالتراضي والترقية... الخ.¹

اسس نظرية وليام أوتشي:

تقوم على ثلاثة أسس وهي:

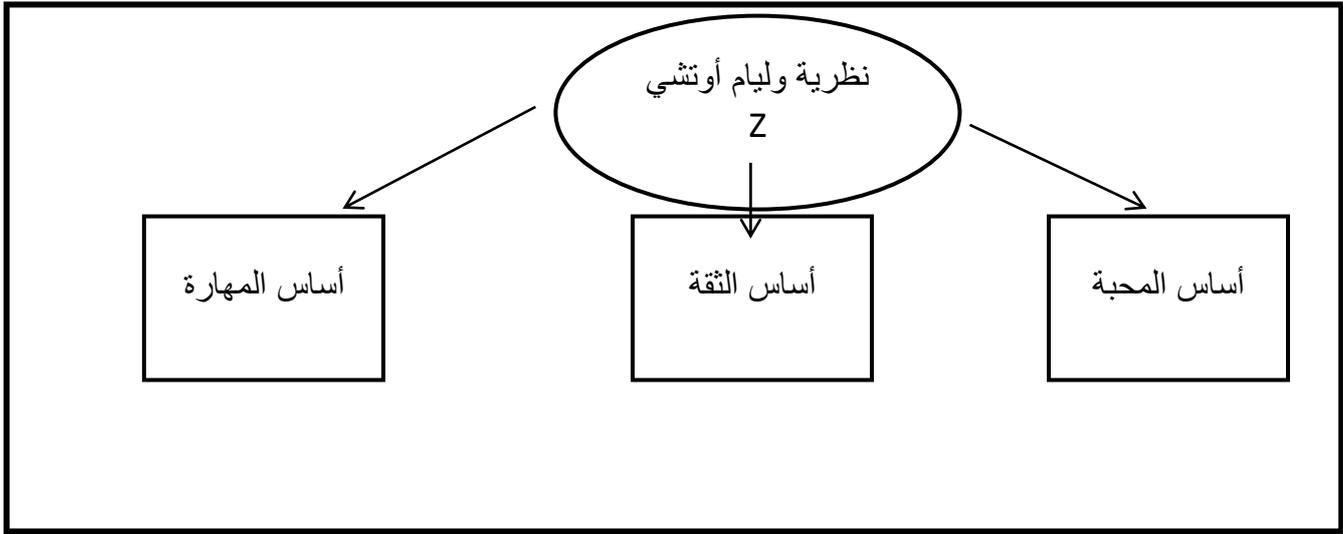
1 . الثقة: تعتمد المؤسسة اليابانية مبدأ الثقة من منطق أن الثقة والانتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى انه كلما زادت الثقة بالعامل، زادت الانتاجية، وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة بين العاملين، وكافة المستويات الادارية.

2 . الألفة والمحبة: وهذا من منطق أن المجتمع الياباني يتميز بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة بين أعضاءه، وهذا انعكس على المنظمات، والعلاقات الانسانية يسودها الاحترام المتبادل والتقدير.

3 . المهارة: وهنا تعني مهارة الاشراف حيث يتوجب على المشرف التعريف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهارتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت اشرافه وتكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الانتاجية.

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الادارية، ط1، دار المكتبة الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص

الشكل رقم (05): يمثل أسس نظرية وليام أوتشي.



المصدر: من اعداد الطالبتين

جاءت هذه الأخيرة لتؤكد على الجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة مما يساهم على تحسين أدائها، وهذا من خلال سعيها إلى توفير جملة من الشروط لعل أبرزها نجد ضرورة التناوب الوظيفي الذي يقلل من دوران العمل وكذلك تعمل المؤسسة على توفير جو تنظيمي تميزه الثقة والمحبة مع الانضباط والتعاون مما يكرس المسؤولية الاجتماعية وكذلك حرص ادارة المؤسسة على العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في العمل هذا ما يجعلها تنفقد الصراخ التنظيمي، كما أنه وفق هذه النظرية فالمؤسسة لا بد لها من أن توفر التدريب المستمر والأمتل للعمال والعدم الاداري الصحيح، وكما تجسدت هذه المبادئ والأسس كانت المؤسسة ذات قوة اقتصادية تؤمن بما تقوم به وهذا ما يقودها إلى المنافسة وتطوير موظفيها على المدى القصير والطويل، ومواكبتها للتطورات الراهنة، وقدرتها على وضع برامج وترقيات ثابتة وهذا ما يوفر ويخلق نوع من الانتماء والولاء للمؤسسة، وتصبح أكثر استقرار وفعالية.

وكذلك يمكننا الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بمصالح الفرد العامل وسعادتهم ورفاهيتهم وهذا ما يساعدهم على التركيز في عملهم، وهذه التعديلات والبناءات المؤسسية تجعلها أكثر مرونة مع بيئتها الخارجية ومواجهة لمشاكلها خاصة تلك التي لا تستطيع التنبؤ بها، وذلك من خلال استراتيجيتها التي تسطرها ويطبقتها العاملين، والتي تساهم في تحقيق أهداف محددة، والقدرات الضرورية للمنافسة، وكلما كانت المؤسسة قادرة على المنافسة، استطاعت أن تقوم بمناورة ناجحة، وتوجه ذاتها بطريقة أكثر ايجابية

لأن المورد البشري المؤهل يساعد على بذل جهد جماعي يحقق نسبة نجاح مرتفعة لأنهم أصحاب تحكم هائل في سيرورة العامل وبالتالي تسير المؤسسة نحو الجودة الانتاجية من جهة ومن جهة أخرى قدرة المؤسسة على إعادة بعث مهارات العامل كلما كانت هناك حاجة لذلك وهذا ما يساعدها على الاكتفاء الإنتاجي لضمان بقائها في السوق العالمي في جو المنافسة، وإخراجها لمخرجات ذات مواصفات مميزة وبشروط ملائمة، وخلق مشاريع جديدة ذات قدرة تنافسية بين جل العوامل التقنية البشرية والمادية، وهذا أكيد يجعلها تدفع بمنطق الإنتاج المتكامل إلى أقصى درجة وتمكينها من المنافسة لا محالة.

فمن أهم افتراضاتها نجد أنه لا بد للمؤسسة من أن تملك ثقافة تنظيمية قوية وتعمل على تجسيدها من قبل جميع الموظفين مهما كان تدرجهم الوظيفي، وكذلك سعي المؤسسة إلى تكوين فرق تنظيم وادارة تعني باتخاذ قرارات الموظفين، وهذا ما سوف يساهم في وضع أسس واضحة وموضوعية، مما يساعد على الاستقرار المهني في المؤسسة وكذلك تشير هذه المقاربة إلى ضرورة الاهتمام بالعمال ورفاهيتهم ووضع برامج مساعدة لهم، وهذا ما يمكنهم من أداء مهامهم ومساعدتها على المنافسة، وتحقيق ما تصبوا إليه وفق قيمها التنظيمية والثقافية، وعماد هذا درجة التزام الفرد، وسعيه لتحقيق تطلعاته، وكذلك نجد أن الثقة بين الأفراد والادارة في كافة مستوياتها تساهم في تطوير المؤسسة وكذلك فلا مجال للمنافسة إلا إذا تمكن العمال من أداء مهامهم بالطرق التي يونها مناسبة، ووفق تقسيم صارم للأداء والجودة.

كذلك لا بد من اعتراف المؤسسة بالمسؤولية الفردية والمساهمات الفردية ولكن في السياق الكلي والحرص أن تكون تلك الثقافة التنظيمية والمبادئ والاتجاهات مطابقة ومتبعة من طرف الجميع لأن هذه الثقافة تعتبر مصدر قوة وباعث للنجاح، والقدرة على انتاج منتج منافس، يحمل خصوصية هذا المنافس ويساعدها على الرقي والتقدم ومواجهة هذه التطورات العالمية الحاصلة لأن هذه الأخيرة تجعلها دائما صاحبة قدرة على الابداع والانتاج المتميز وكلما كان الانتاج جديد ومتميز، وغير متوفر في الأسواق كان ذلك أكبر حافز لها من أجل زيادة معايير الجودة، وبالتالي القدرة على المنافسة أكثر.

4.1 . نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه:

أنه اذا حاولنا المقارنة بين المدارس التنظيمية نجد انها تتسم بالتنوع والتغير ،فكل من المدارس التقليدية والحديثة لها مفاهيم ومقاربات خاصة بها، والتي علينا أن نأخذها بعين الاعتبار أثناء دراستنا لموضوع ما، لأنه لكل مدرسة نموذج تنظيمي معين يسعى الى تطوير المؤسسة وتكاملها ولعل من أبرز المدارس التي حاولت التنظير للمؤسسة هي المدرسة الاجتماعية في التنظيم المؤسساتي، والتي تميزت

عن النظريات التي أدرجت تحت مسمه بتركزها على البعد الاجتماعي أكثر من أي شيء آخر في المؤسسة.

ونقصد بهذه النظريات نظرية التحليل الاستراتيجي لمشال كروزيه (1922 . 2013) الذي اعتبر العامل، فاعل مهم في التنظيم ،ويستطيع امتلاك السلطة الادارية خاصة اذا توفرت فيه بعض المبادئ وليس فقط مجرد متلقي للأوامر من السلطة العليا فسلوكياته وافعاله تساهم بشكل ملحوظ في بناء المؤسسة.

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمات مفادها ان الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كليا ولا يمكن التحكم فيه او التنبؤ به، ونظرا لهذا التشابك والتعقيد الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فان الملجأ من ذلك هو المسلمات الاساسية والتي تعتبر ركائز هذا التحليل وهي:

. اختيار الأهداف: لكل فرد في التنظيم أهدافه واغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم، وعليه فهو يصمم استراتيجية خاصة تسمح بتجسيد غاياته وتحقيق مطالبه.

. الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة يستعملها بصفة متباينة، ويحاول جعل سلوكها غير متوقع.

. العقلانية المحدودة: تتسم الاستراتيجية بالعقلانية المحدودة في منورات السلطة وحتى يتمتع بها الفاعل عليه ان يتوفر على جملة من المعلومات في البداية والاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية.

. البناء: وهو نسق يضم سلسلة من المتغيرات وهو نتاج معين من الاختيارات التدريبية والتي تأخذها الجماعة المسيرة والتنظيم هو بناء انساني يضم اعضاء يطورون استراتيجيات خاصة ويتهيكلون في نظام علاقات متأثرة بضغوطات تغير المحيط.¹

مبادئ التحليل الاستراتيجي: هناك ثلاث مبادئ أساسية تقوم عليها هذا التحليل:

¹ عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند كروزيه ،مجلة ،مجلد 27، العدد الأول والثاني 2001 ، 2011، ص574.

. **مبدأ السلطة:** والتي تعد من المشكلات الجوهرية في التنظيم فالأفراد لهم استراتيجيات متنافرة داخل المؤسسة الواحدة، وذلك دلالة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي وجود سلطة ضابطة ومن ثمة وجود ضرورة مزدوجة لسلطة الممارسة لها والتي تضبطها. ووضح أن كيف لسلطة أن تمتد في مناورة متقنة الى استراتيجيات اتصال أو احتكار المعلومات، والسلطة هي العلاقة التبادلية وليست الممنوحة وهي نوعان:

أ- **سلطة الخبير:** وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما، كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف.

ب- **السلطة الهرمية الوظيفية:** وهي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص امكانية عدم توقع سلوكه.

- **منطقة الشك:** ولا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها الرئيسي وهي الاستقلالية سواء كانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل، وإذا سلمنا أن الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم، فقد تتجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين ودون استقلالية.

وكل وضعية تنظيمية مهما كانت تظم دورا هامشيا من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، والذي يتحكم في هذه المنطقة للحصول على السلطة، ويتمثل منبع هذه السلطة في هامش حرية الأفراد والجماعات لتحقيق هذه الامكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة التحكم بالآخرين وتجعل سلوكه غير متوقع في نظره.

. **مبدأ نسق الفعل الملموس:** وقد عرفه بأنه جماعة انسانية مهيكلة تتسق أفعال أعضائها بفعل أليات المناورة الثابتة نسبيا والتي تضمن البناء أي ثبات المنورات والصلة فيما بينهما بواسطة أليات الضبط التي تبني منورات اخرى.¹

اشارت نظرية كروزيه الى ان المؤسسة تحاول توسيع نطاق تميزها وتفوقها اعتمادا على حملة من المعطيات التنظيمية ومدى قدرة هذه الأخيرة على وضع استراتيجيات تساعد الفاعل الاجتماعي وتفهم جيدا قواعد اللعب والمناورة التي يقوم بها.

¹ عبد القادر خريش: مرجع نفسه، ص ص 583، 584.

وكيف توفق بين جانبها الرسمي ومتطلبات الفاعل الذي يحاول فهم كل أفعال والأوامر الصادرة من الإدارة، وكيف ينسق معها.

وفق ما جاء به هذا الطرح فإن المؤسسة كلما كانت قادرة على ضبط مشاكلها وتشخصها استطاعت معرفة سلوك الفاعلين أكثر واستطاعت توجيههم نحو تحقيق اهدافها كما أن المؤسسة عليها أن تولي اهتماما كبيرا الى النقائص الموجودة في نمط التسيير المتبع وكذا توضيح البدائل المتبعة هذا من جهة، من جهة أخرى يجب عليها الاطلاع على المتغيرات البيئية المحيطة بها وكلما كانت المؤسسة تعمل على تقليل الضغوط النفسية والصراعات كلما استطاعت أن تسيير في ركب المؤسسات المستقرة وهذا ما يمكنها من خوض غمار المنافسة والعكس وبالتالي عليها دراسة وضعيتها الداخلية والخارجة وطبيعة السلطة الممنوحة لها، لأن هذا سوف ينعكس على النسق الداخلي للعلاقات، وهذا يآثر وبشكل كبير على اداء العمال وكذلك عقلانية التسيير تساعد في رسم أفاق المؤسسة كلما كانت المؤسسة أكثر تحكما في هذه المعطيات والمستجدات كانت أكثر فاعلية وساعدها على تجاوز المعوقات وتكوين علاقات تنظيمية داخل التنظيم تستطيع أن تتوقعها وتتحكم بها، والذي يجعلها تجسد غايتها وتحقق مطالبها سواء اجتماعية منها أو الاقتصادية ووضع نموذج تسييري أكثر واقعية يسمح لها بالتقدم أكثر، ومن هنا فمؤسسة التوجيه والتكوين و الارشاد المهني تؤكد على ضرورة منح حرية نسبية للمستشار وكذا تحرص على تطبيق مبدأ السلطة وفق المنظور الاستراتيجي، وكذا تحاول الاطلاع على متغيرات المحيط الخارجي.

5.1 . نظرية الدور:

نظرية الدور في علم الاجتماع مرتبطة بالنظرية البنائية الوظيفية وهي جزء هام منه، ظهرت في خمسينيات القرن الماضي وتعد من النظريات الحديثة، وترى أن السلوك أو الفعل الاجتماعي يعتمد بشكل كبير على الدور أو الأدوار التي يشغلها الفرد في المجتمع. وواجبات الفرد الاجتماعية لها علاقة بدوره وحقوقه تحدد الوجبات والمهام التي ينجزها، علما أن هذا الفرد يشغل عدة أدوار اجتماعية تقع في مؤسسات مختلفة وحتى الدور في المؤسسة الوحدة يكون متفاوتا ومتنوعا بين أدوار قاعدية وقيادية، وهذا الأخير يعتبر وحدة بنائية للمؤسسة التي تعد أهم بناء وتركيب للمجتمع وهذا الدور حلقة وصل بين الفرد والمؤسسة، وبين المؤسسة والمجتمع، كما أن هذه النظرية تنظر للمجتمع ككل على انه مجموع مراكز اجتماعية ترابطية ومتضمنة أدوار اجتماعية يمارسها الأفراد الذين يحتلون هذه المراكز، كما نجد أن

تسميات هذه النظرية تعددت من ذاتية الى موضوعية، ومن نفسية الى اجتماعية، ومن احتوائها على مفاهيم فلسفية الى علمية، ومن نظرية الى تطبيقية، وهكذا تعدد مصطلح الدور وتطور.¹

ومن أهم القضايا التي تعالجها هذه النظرية:

أ. **توقعات:** تشكل أحد الأعمدة التي تركز عليها النظرية لأن السلوك يتقرر نوعه تبعاً لتوقعات الفرد عن دوره المرتب.

ب. **التماثل:** وهو حالة من التطابق بين خصائص الفرد والدور الاجتماعي المرتقب فعلى سبيل المثال: يتوقع المجتمع من الذكر أن يكون قويا وشجاعا ويترتب عن ذلك أن يتحمل الصعوبات ويصمد أمام المكاره.

ج. **التأييد الاجتماعي:** ونعني به أن الدور الذي يؤديه الفرد عليه أن يحظى بتأييد الآخرين، وذلك عبر نموذجة الأدوار التي يؤديها الآخرون، أو بعبارة أخرى ينبغي أن يكون دور الفرد على غرار أدوار الآخرين.²

ما تم عرضه من منظور نظرية الدور نلاحظ أن الفرد يكسب مكانته الاجتماعية من خلال الأدوار التي يقوم بها أما اذا نظرنا الى المؤسسة كنظام مهيكّل قائم نجد ان لكل فرد في هذا النظام دور موكل اليه وعليه القيام به ولا يتأتى التطبيق الأمثل لهذا الدور في المؤسسة الا اذا كان هناك عدة متطلبات كأن يكون الدور الذي يعطى للعامل في المؤسسة مماثل لتكوينه وتأهيله العلمي حسب توقعاته، كذلك لا بد من أن يكون هناك نوعا من التقارب بين ما يحمله من صفات فيزيولوجية ونفسية والدور الذي يوكل اليها في المؤسسة حتى تتفادى صراع الأدوار، كما أنه لا بد من أن يكون هناك تأييد من الزملاء وفرق العمل لدور الممنوح للعامل وهذا لكي تتفادى المؤسسة اخلال الأدوار كما أنه من خلال ما سبق لا بد على المؤسسة اذا كانت تحاول اللحاق بالركب المؤسسة القادرة على المنافسة وخلق وسائلها أن تحرص على تعليم الأدوار للعمال خاصة الجدد منهم وهذا لتبادل المعارف واحداث الانسجام في فرق العمل، كما أنه على المؤسسة أن تعطي تعليمات مستمرة على ضرورة تأدية الأدوار بكل حزم دون تفريط وأيضا نجد أن المؤسسة عليها الاستعانة بأخصائيين وذوي الخبرة لشرح الأدوار وطريقة تجسيدها بكل احترافية خاصة

¹ علي ليلي: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف لنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1983، ص 39.

² علي شلا: نظرية الدور والمنظور الظاهري لعلم الاجتماع، المكتبة المصرية لنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، مصر 2003، ص 34. ..

المصاحبة للقوانين الجديدة وكذلك وجب عليها التنسيق بين الدور الذي يؤدي في المؤسسة والأدوار الأخرى التي توكل العامل، وهذا بهدف تقليل الضغط المهني للعامل وعليها حل الأزمات التي تواجهها وإعادة التوازن بطرق أكثر نجاعة كلما احتاجت الى ذلك، وأن تعمل بكل وسائلها حتى يكون الدور أو السلوك الذي يصدر من العامل نقطة تحول وتقدم الى المنافسة الجادة وليس الباعث للفشل والركود، و من المنطلق فالمؤسسة ميدان الدراسة تحرص على مراعاة توقعات المستشار من عمله وتأييده في اتخاذ قراراته وكذا توفير جو تنظيمي يسمح بالأداء الفعال.

2. نماذج الثقافة التنظيمية:

إذا كانت المنظمة كيان اجتماعي متميز، منتج لثقافته عن التفاعل، لضبط الروابط الاجتماعية التي تعيد إنتاج المنظمة من خلال سلوكها التنظيمي، وضمان استقرارها وتوازنها، فإنه ظهرت نماذج للثقافة المنظمة تعرف بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات.

الموضوع الأساسي المراد مناقشته هو أن الثقافة التنظيمية ليست واحدة من كل التجارب الادارية لكل مجتمع من المجتمعات تجربته، وبالتالي لكل تجربة خصائص تخلق استجابتها الخاصة في الثقافة التنظيمية لمنظماتها فتجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت على طريق التطور، كان هاجسها الأساسي هو: كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا في اطار هويتها الوطنية وخصوصيتها الاجتماعية والتاريخية، والمحافظة على نظامها القيمي الخاص¹.

فيرى في هذا فوكياما (F. Fukuyama) ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة، إنه مطلوب في كل بلد أن يتعلم استثمار القيم، التي تساهم في نوع رأس المال الاجتماعي، وأنه لا يزال أمامنا الكثير لكي يتوصل كل بلد إلى القدرة التنافسية في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي، فمن خلال النماذج التي سنتعرض لها، يتبين أن لكل بلد ثقافته التنظيمية، ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة، وتعبّر عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروفها، ومكوناتها الثقافية والاجتماعية، ومحاولة تبين خصائص الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات تلك الخصائص تشير إلى كيفية تنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية من خلال أنماط التفاعل المنظمة للسلوك التنظيمي².

¹ نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، دط، القاهرة، مصر، 2006 ص: 157.

² نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص ص: 158-159.

1.2. نموذج الثقافة اليابانية:

تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والافتتاح بالعمل الجماعي، والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متألف ومنسجم¹، هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي، مع القيم السائدة في المجتمع الياباني، الذي يتميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية²:

- **الصفة العشائرية:** هي أسلوب لغرس الانتماء والولاء في نفوس العاملين، من خلال العمل الجماعي التعاوني، والاحترام، تربطهم مصالح مشتركة³.
 - **الألفة والمودة:** هي الصفة العشائرية، تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، وأواصر الألفة والمودة، وتواجد الانضباط، والتعاون والمسؤولية الجماعية⁴.
 - **الثقة:** الثقة والانتاجية أمران متلازمان، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة، والمشاركة والتعاون، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية⁵.
 - **المصلحة العامة:** تركز المنظمة اليابانية في نظرة أفرادها على المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وهذه تتيح ارتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية.
 - **العدالة:** العدالة والمساواة أمران حتميان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة، والمكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل.
- إن هذه القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة، أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط والتعاملات الاجتماعية لتعبر عن تشكل اجتماعي على درجة من التعاون، والثقة والألفة والعمل الجماعي، هذا التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن بين تلك الممارسات التنظيمية أو سلوكياتها التنظيمية ما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن 1994، ص: 257.

² محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 54.

³ ريتشارد باسكال: فن الإدارة اليابانية، ترجمة: حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، د ط، السعودية، 1986 ص 179.

⁴ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص: 58.

⁵ عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: المرجع السابق، ص: 259.

- **العمل الجماعي والتعاون:** ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة، والتآلف في أوساط العاملين¹.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يكون على أساس المشاركة الاجتماعية، بالتشاور بين مختلف المديرين لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي، حيث ليشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه، فتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهيراركية، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع التام².
- **المسؤولية الجماعية:** من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد، يعني هذا سيطرة على روح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها، إذا كانت تعمل وفقاً لفلسفة وروح الجماعة، فان نظام العلاقات والسلوكيات يعتمد على أسلوب الجماعة، فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية، واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع³.
- **الرقابة الذاتية:** تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية، أو الذاتية، يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيه مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الانتاجية⁴.
- **المشرف المباشر:** تركز على المشرف المباشر، من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية، وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في موقع أفضل لبحث روح التعاون والمحبة، والثقة في صفوفهم، وتكوين فريق عمل متجانس⁵.
- **المناخ التنظيمي:** يقوم على نظام موحد للقسم، منها المرونة والمجاملة، والتعاون والثقة مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار، الذي كذلك مصدره ضمان الوظيفة، واستقرارها أي- التوظيف مدى الحياة-، مما يزيد ولاء الفرد لمجتمع المنظمة يعمل كأسرة تربطهم علاقة الولاء والانتماء⁶.

¹ عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: المرجع السابق، ص: 259-260.

² محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص: 55.

³ عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: المرجع السابق، ص: 260-261.

⁴ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص: 57.

⁵ عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: المرجع السابق، ص: 261.

⁶ عبد السلام أبو قحف: قراءات في الإدارة اليابانية، مجلة الزميل للنشر، د ط، بيروت، لبنان، 1996، ص: 27.

2-2- نموذج الثقافة التنظيمية الأمريكية والتبادل العادل:

يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة ل ديريبارن P. Diribarne " ، التي قارن فيها بين ثلاث بلدان: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة (الهولندية)، فكرة انطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات الادارية تترسم في الاطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات الادارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد.

حيث يتميز نمط تسيير الادارة الأمريكية حسب الباحث الاقتراب

التعاقدية، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زبون - ممون) Client-Fornisseur، هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية أين تحتل الاجراءات العدلية وشبه العدلية مكانة مركزية فيرجع هذا الاقتراب التعاقدية إلى فجر التاريخ الأمريكي، أثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل انجلترا الجديدة، تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية (Puritanisme)، يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوجد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة¹، التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف ومخلص، يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة، إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوحي بضرورة احترام كرامة كل شخص، أما عن المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة توفر له كل الامكانيات لذلك²، فيمكن ايراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأمريكية في الشكل الآتي:

¹ يوسف غلولي: المرجع السابق، ص: 83.

² يوسف جغلولي: المرجع السابق، ص: 83.

الجدول رقم (02): يوضح مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية.

خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية.	خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية.
<ul style="list-style-type: none"> - توظيف مدى الحياة. - صنع القرار جماعي. - المسؤولية الجماعية. - بطئ التقييم والترقية. - رقابة ضمنية مباشرة ورسمية. - مسار وظيفي غير متخصص. - اهتمام شامل بالموظف كإنسان. 	<ul style="list-style-type: none"> - توظيف الفرد لفترة محددة. - صنع القرار فردي. - المسؤولية الفردية. - سرعة التقييم والترقية. - رقابة تفصيلية مباشرة ورسمية. - مسار وظيفي متخصص. - اهتمام جزئي بالموظف كموظف.

المصدر: أحمد سيد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، ص: 419.

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من بيترز وترمان (Peters and Waterman)، تم تحديد العديد من الصفات، والخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، المميّزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في:

- الانحياز نحو التصرف: أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة، وإيجاد حلول آنية لها، بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي الاعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام.
- تحقيق الإدارة الذاتية: وذلك من خلال إيجاد حلول من الاستقلالية لدى العاملين، والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق، والابتكار والابداع، والتطوير المستمر لأداء الفرد.
- تعظيم الانتاجية من خلال الأفراد: بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد، والاهتمام بهم، واعتبارهم رأس مال حقيقي، يمثل جوهر العملية الانتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، ورسالتها والمهام المطلوبة منهم، والسعي لتلبية متطلباتهم، مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.
- تجديد مجموعة من القيم والمعتقدات، وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة: وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة، وفعاليتها، بغية تمكينهم من انجاز أنشطة وعمليات المنظمة، وتحقيق أهدافها.

- استخدام استراتيجية لتوزيع الأنشطة، ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر، وتدعيم القدرة التنافسية.
- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية، واستخدام الهيئة الادارية البسيطة، وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الادارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، من خلال التحسيس بملكية المنظمة، ويجاد الاستقلالية في الممارسات الادارية في جو من الابداع، والخلق لدى الأفراد¹.

من خلال هذا نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي من أبرز الصفات، فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز، أو الربح، والحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل² فيؤكد (Ezra-Vogl) أن : " الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه من الخيارات، وأن التثقيف العام في أغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع، من حيث وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات، ثم التنفيذ، ومن ينجح يكافأ بسخاء، أما الذي يفشل له عقاب³."

2-3- نموذج الثقافة التنظيمية الكورية:

حققت كوريا الجنوبية المعجزة الاقتصادية رغم الحروب الأهلية، حيث نجاح منظماتها حظي باهتمام الاقتصاديين والصناعيين والاداريين لمعرفة دوافع النجاح للمنظمات الكورية، التي تدار من خلال عقيدة ادارية، وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية، وبالنظام الاداري الأمريكي، تشترك المنظمات الكورية في العديد من الخصائص مع الثقافة التنظيمية اليابانية، حيث من بين القيم الروحية التي تسود المجتمع الكوري:

- سيطرة الأخلاق الكونفوشيوسية في العمل: طبقا لفلسفتها فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق، إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي وهي الاتصالات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فيظهر المرؤوس ولاء كبير للرئيس، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوسين معاملة طيبة والعمل على مساعدتهم.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني: الادارة الاستراتيجية، داروائل للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2000، ص ص 95-95.

² يوسف جغلولي: المرجع السابق، ص: 92.

³ مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، د ط، عمان، الأردن، 2002، ص ص 165-166.

- **قيم الأسرة:** في ظل الكونفوشيوسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب حيث الأب صاحب السلطة الوحيدة في الأسرة، وعندما يكون الأب قويا فإن ذلك يؤدي إلى أحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة، وعلى رب الأسرة أن يرعى أفراد أسرته، فنطبق هذه العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة ومالكها يعتبر بمثابة الأب، وعلى المرؤوسين طاعته، احترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين¹.
- **نظام التعاقب والإرث التقليدي:** ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال فالابن الأكبر في الأسرة هو المسؤول، وإليه ترجع جميع شؤون ادارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل يتولون مناصب ادارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فإن المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها².
- أما فيما يخص تأثير تلك القيم على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات فيمكن عرضها كالآتي:
- **التوظيف مدى الحياة:** ويضمن للعامل في المنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عنه إلا إذا ثبت أنه غير قادر على أن يشغل الوظيفة.
- **روح الجماعة:** أن روح الفريق أو الجماعة شعار قوي، حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن رغم ذلك لا تهمل المنظمات الكورية الروح الفردية، من منطلق إقناعها بأهميتها في الابداع، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.
- **المركزية في اتخاذ القرار:** هذه سمة المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرار تتركز في مستويات الادارة العليا، وإن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الادارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية، على نحو مشابه للنظام الياباني، ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الادارة العليا³.
- **القيادة الأبوية:** نمط القيادة الأبوي الاستبدادي، لاعتبار أن المنظمة امتداد لمفهوم الأسرة هذا النمط ظهر في ظل التنظيم المركزي، كما أن القيادة التسلطية تزداد ايجابية المرؤوسين اتجاه تصرف القائد ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الادارية بالقيم الادارية السائدة في المنظمات الكورية، فمعظم المديرين

¹ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص ص: 62-66.

² المرجع نفسه، ص: 65.

³ جمال الين الخازندار: خصائص الادارة في الشركات الكورية، مجلة الاداري مسقط للنشر، معهد الادارة، العدد 40 1990، ص ص: 73-97.

يركزون على تنمية جو التآلف بين العاملين، ومن هنا يسير اتخاذ القرارات وفقا لنمط القيادة التوجيهية التآلفية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات بين المرؤوسين، والحفاظ على استقرار العمل وتوازنه.

- **السلطة والبناء غير الرسمي:** لا تتركز السلطة في المستويات العليا فقط، بل في أيدي مجموعة من المديرين هذا الشكل من السلطة، ينطلق من واقع المنظمة التي لا يفصل ملاكها على ادارتها وبالتالي تلعب دور الأسرة المالكة للمنظمة دور كبير في تحريك إدارة المنظمة، ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين، وأفراد يضمنون ولائهم، وإخلاصهم لإدارة المنظمة، وغالبا ما يتم اختيارهم على أساس القرابة، أو المنطقة الجغرافية، كما أن الإدارة الكورية تعتبر العنصر البشري من أهم العناصر لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تنمية قدرات عاملها، وتطوير أدائهم من خلال التدريب الداخلي.

وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الكورية المتأثرة بالقيم الوطنية، هي التي خلقت القدرة التنافسية والتوازن مع النسق الاجتماعي، ومتطلباتها مما أضحي بها تحقيق ما سمي بالمعجزة الاقتصادية¹.

¹ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص: 64.

خاتمة الفصل:

يمكننا القول من خلال ما سبق عرضه من نظريات القدرة التنافسية ونماذج الثقافة التنظيمية، أن النظريات التي تناولت القدرة التنافسية متعددة ومختلفة سواء التقليدية منها أو الحديثة، بحيث تطرقنا في موضوعنا هذا إلى أربعة نظريات المتمثلة في: نظرية البنائية الوظيفية، ونظرية العلاقات الانسانية ونظرية Z، ونظرية التحليل الاستراتيجي، ونظرية الدور، وكذلك تطرقنا إلى بعض نماذج في الثقافة التنظيمية، ومن هذه النماذج أمريكا نموذجاً، اليابان نموذجاً وكوريا الجنوبية نموذجاً إضافة إلى التحليل لكل نظرية ونموذج حسب موضوع دراستنا.

الجانِب

الميداني

الفصل الخامس: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد.

01. منهج الدراسة.

02. مصادر جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية.

03. أدوات جمع البيانات الميدانية.

04. العينة.

05. بعض القواعد والقياسات الاحصائية.

06. لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة .

07. لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة.

08. لمحة بشرية عن ميدان الدراسة.

09. أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يتم من خلال هذا الفصل توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، ومصادر جمع المادة العلمية الميدانية والنظرية، وكذا تحديد الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الميدانية، وتحديد مجتمع الدراسة التي قام بدراستها الباحث وبعض القواعد والقياسات الاحصائية المعتمد عليها في الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى سيتم التعريف بميدان الدراسة وذلك بإعطاء لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة، ولمحة جغرافية عن ميدان الدراسة، بالإضافة الى تذكير بلمحة بشرية عن ميدان الدراسة , وأخيرا أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث.

1. منهجية البحث:

يرجع مصطلح: منهجية (Méthodologie) إلى أصل يوناني تحت مصطلح: logos، ويعني علم طريقة البحث. ويرجع مصطلح: منهج (Méthode) أيضا إلى أصل يوناني تحت مصطلح: Odos ويعني: الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث. ويعرف المنهجية "جاك أرمن" على أنها: مجموعة المراحل المرشدة التي توجه التحقيق والفحص العلمي¹.

وعليه فإن منهجية البحث: تعني مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه. وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة².

في هذا الصدد يقول أحد الباحثين: "إذا اضطر باحث إلى اختزال جزء من البحث، فيجب أن لا يكون المنهج هو ذلك الجزء يختصر منه، بل يجب كتابة هذا الجزء بحيث يحقق هدفين: أولا: أن تخبر الباحث القارئ بوضوح وبدقة ما قام به من اجراءات لكي يجيب على الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث.

ثانيا: أن يكتب هذا الجزء بالشكل الذي يمكن باحث آخر من إعادة إجراء البحث"³.

ومنه في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا أتبع إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج وما ينبني في اطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيئومترية

¹ فضيل ديلو: أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية-130 سؤالا وجوابا، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 1997، ص: 40-41.

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، زعايش للطباعة والنشر، ط4 الجزائر العاصمة، الجزائر، 2012، ص: 167.أخذا عن: فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، انجليزي-فرنسي-عربي، أكاديمية، بيروت، لبنان، 1998، ص231.

³ يوسف عنصر: خصائص الاشراف في التنظيم الصناعي، رسالة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003-2004، ص 1155.

تدل على الصلاحية وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية. وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة¹.

1.1. المنهج:

يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاده، مساعياً، أسئلة وفرضيات البحث.

ونظراً لتعدد وتنوع وتشعب مواضيع علم الاجتماع، فإن له مناهج كثيرة، وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما، ولذلك فيمكن أن يكون هناك منهج الإثنولوجيا، ولكن لا يوجد منهج علم الاجتماع، بل توجد مناهج علم الاجتماع.

وعموماً فإن هناك ثلاث أنواع من مناهج البحث الكبرى من حيث أسلوب التفكير وهي :

أ- **المنهج الاستدلالي أو الاستنباطي:** وفيه يربط العقل بين المقدمات والنتائج، وبين الأشياء وأسبابها على أساس المنطق والتأمل الذهني، حيث يبدأ بالكليات ليصل إلى الجزئيات.

ب- **المنهج الاستقرائي:** فهو يبدأ بالجزئيات ليصل إلى الكليات، أي يبدأ بالتحقق عن طريق الملاحظة الخاضعة للتجريب والتحكم في المتغيرات ليصل إلى نتائج تصاغ في شكل قوانين عامة تحكم الظاهرة.

ج- **المنهج المعياري:** أي الاعتماد على المعايير المفسرة للظاهرة والتي مصدرها العقيدة.

إن هذه المناهج الكبرى السالفة الذكر يمكن تصنيفها إلى مناهج البحث حسب الأسلوب الإجرائي فهي متعددة فهناك المنهج التجريبي يعتمد على إجراء التجارب، ومنهج المسح المعتمد على جمع المعلومات والبيانات من جميع أعضاء مجتمع الدراسة، وكذا المنهج التاريخي الذي يعتمد على دراسة الوثائق والمخطوطات التاريخية والمخلفات الحضارية، بالإضافة إلى المنهج المقارن وفيه يتبع الباحث طريقة المقارنة بين أوجه الاختلاف وأوجه الاتفاق، ومنهج تحليل المحتوى والمنهج الأنثروبولوجي

¹ يوسف عنصر: المرجع نفسه، ص 1155.

والمنهج الإثنولوجي، إضافة إلى المنهج الوصفي الذي اعتمدنا عليه في دراستنا هذه **فالمنهج الوصفي** هو المنهج الذي يتبع الوصف في العرض والترتيب والتصنيف¹.

إن المنهج في أي دراسة تفرضه طبيعة الموضوع، وبما أن الدراسة تهدف إلى الإجابة على عدة أسئلة والمتمثلة في ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ في ظل أية ظروف حدثت الظاهرة؟، من هنا اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استعنا به لوصف في وصف موضوع بحثنا، وصفا دقيقا وموضوعيا والتعبير عنه كميا وكيفيا وتمت هذه الأخيرة، بوصف "دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة".

و لقد تم الوصف من خلال استخدامنا لبعض الأرقام والنسب المئوية ولم نكتفي بتحليل البيانات والأرقام والنتائج بل قمنا بتحويلها من نسب كمية إلى معطيات اجتماعية(جداول بسيطة) وأخرى (مركبة) مكملة لدراستنا.

❖ **توظيف المنهج الوصفي التحليلي:** كما وسبق الذكر أننا تبيننا المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثنا، وذلك بغية معرفة الواقع ووصفه أكثر وما المخرج منه **بتحليله أكثر** ومعرفة التأثير القائم بين المتغيرات ميدانيا.

كذلك وأشرنا إلى المنهج المقارن وذلك من أجل مقارنة الاستراتيجية المتبناة في الواقع أي داخل المؤسسة من أجل القدرة على المنافسة خاصة في ظل التكنولوجيات الحديثة، ونقارنها بالاستراتيجية البديلة الظاهرة في الجانب النظري في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وفي نظرية العلماء ونماذج البلدان المتقدمة المذكورة آنفا، وحيث نقارن أوجه الاختلاف والاتفاق بينهما في ماذا؟ لماذا؟ وكيف؟ وفي ظل أي ظروف؟ وما المخرج؟.

2.1. مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية:

لقد تنوعت المصادر التي اعتمدنا عليها في جمع المادة العلمية -المعرفة- بين مصادر جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية، وجاءت مصادرهما كالتالي:

أ- مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

لقد استخدمنا في جمع المادة العلمية النظرية مجموعة من المصادر النظرية نذكرها:

¹ رشيد زرواتي: المرجع السابق، ص 168.

1. المصادر.

2. المراجع.

3. المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية.

4. المجالات.

5. القواميس والمعاجم.

وبما أن البحث يحوي الجانب النظري والميداني تم الاعتماد على الطريقة التالية لجمعها، أي طريقة تنظيم البطاقات والتي استعملناها كآلاتي:

جدول رقم (03): يوضح طريقة تنظيم البطاقات.

عنوان الفكرة	نص الاقتباس	مصادر الاقتباس
خصائص الثقافة التنظيمية	الثقافة عملية مكتسبة: تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل، والاحتكاك بين الأفراد داخل المنظمة،...و أهداف المؤسسة.	محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2002.
أهمية القدرة التنافسية.	- تقديم منتجات جديدة أقل سعرا وأعلى كفاءة. - تسمح القدرة التنافسية بإقامة علاقات تحالفية مع الموردين.	طارق النوير: دور الحكومة الداعم للتنافسية-حالة مصر-، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، د ط، مصر، 2005.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

ب- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

إن نقطة الانطلاق في أي بحث ميداني سواء كان كمي أو كفي، فإنه يتمحور حول أسئلة ماذا؟ ولماذا؟. والتي تتغير بحسب الوقت والمكان، ومن أجل الالمام بموضوع بحثنا أكثر لابد من القيام بعملية جمع المادة العلمية الميدانية عن الظاهرة موضوع الدراسة، والتي تتمثل في دراستنا حول دور وأثر الثقافة

التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمركز التوجيه المهني والمدرسي ببرج بوعرييج.

وتتم عملية جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان أي مجال الدراسة، عن طريق أدوات جمع البيانات الميدانية والتي سنوظفها ميدانيا في هذه الدراسة، حيث أننا في دراستنا هذه وظفنا أداتين لجمع البيانات الميدانية وهي: الاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة كأداة ثانية مكملة ومدعمة للأداة الرئيسية، أين كانت الاستمارة مع العمال أما عن المقابلة فكانت مع الإداريين، وهذا بهدف تكامل الأدوات في تحليل وتفسير وتعليل، ما تم جمعه من بيانات ميدانية، ودراسة الظاهرة، وإثبات وجودها ميدانيا، والمساهمة في إيجاد الحلول لها نظريا وهذا بالتطرق للنظريات العلماء ونماذج البلدان المتقدمة التي أدرجناها في دراستنا وأشرنا إليها بالتفصيل في الجانب النظري.

3.1. أدوات جمع البيانات الميدانية:

تجدر الإشارة إلى أن الأدوات جمع البيانات الميدانية متعددة، ولكل أداة منهجها الخاص بها، وذلك فيما يخص عملية التحليل وتحديد النتائج، وبالطبع يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد وعلى العموم فإن استخدام هذه الأدوات لخدمة البحث الذي يتقدم به، إلا أن في دراستنا وظفنا أداتان من أجل جمع البيانات الميدانية وهما:

1.3.1. الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".¹

تعرف كذلك الاستمارة على أنها: تقنية مباشرة لبحث العلمي، تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.²

وهناك أنواع للاستمارة، حيث تتعدد حسب موضوع الدراسة، ومن بينها:

¹ رشيد زرواتي: المرجع السابق، ص172.

² عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مطبعة ومكتبة الاشعاع الفني، ط1، مصر، 2002، ص123.

- **الاستمارة بالمقابلة:** وفيها يقوم الباحث بمقابلة المبحوثين وملئ الاستمارة معهم، كما تسمى باستمارة الاستبيان.
- **الاستمارة البريدية:** يرسل الباحث الاستمارة عبر البريد للمبحوث فيملئ المبحوث ويرجعها للباحث عبر البريد.
- **الاستمارة عن طريق الهاتف:** يقوم الباحث بملأ الاستمارة عن طريق الهاتف، فيطرح له سؤال، ويكتب الجواب.
- **الاستمارة عن طريق الشبكة الإعلامية العالمية (الأنترنت):** اذ يقوم الباحث بالاتصال بالمبحوث عن طريق شبكة الإعلامية العالمية، ويملاً استمارة بحثه.
- **استمارة الاستبصار:** وفيها لا يتولى الباحث بنفسه ملئ الاستمارة¹، ولكن المبحوث نفسه هو الذي يقوم بملء الاستمارة، حيث النوع المطبق في موضوع دراستنا هو استمارة الاستبصار وذلك عن طريق قيام المبحوثين بملء الاستمارة بإرادتهم دون تدخلنا في ذلك.
- توظيف الاستمارة:** إن موضوع بحثنا هو الذي دفعنا إلى الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المادة العلمية، وذلك بهدف الالمام به أكثر، وهذا لأن أسئلة هذه الأداة أو التقنية، مصاغة بدقة ووفق معايير، حددنا فيها من يسأل؟، وعن ماذا يسأل؟، وكيف يسأل؟، وهذا ما يساعدنا في جمع المادة العلمية بكل أمانة علمية.
- وقد تنوعت أسئلة الاستمارة ما بين مفتوحة، ومغلقة حيث اشتملت على 41 سؤال، موزعين على أربعة محاور وهي كالاتي:
- **المحور الأول:** خاص بالبيانات العامة أي "البيانات الشخصية"، وقد اشتمل على 7 أسئلة، من 1_7 وتعلق بالسن والجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في المؤسسة... وغيرها
- **المحور الثاني:** يضم البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى وتعلق بالانضباط والمواظبة داخل المؤسسة وكانت الأسئلة تتمحور حول الانضباط في المؤسسة، وكثرة الغيابات من طرف العمال، احترام العامل مدة الدوام، درجة تنسيق العامل مع زملائه، وماهي أهم الوسائل الموجودة في المؤسسة المساعدة على الانضباط، وقد اشتمل على الأسئلة من السؤال 9_19 سؤال.

¹ رشيد زرواتي: المرجع السابق، ص 175.

- **المحور الثالث:** وقد ضم بيانات الفرضية الثانية المتعلقة بثقافة القدرة على الانجاز من طرف العامل وقد ضم الأسئلة من 20_ 30سؤال، وذلك للبحث في انجاز العمل المقدم للعامل، والآجال المحددة ودرجة فهم العامل لتعليمات العمل، ومراقبة المؤسسة لإنجاز العامل، وما مدى اهتمام المؤسسة بأداء الجيد للعمال.

- **المحور الرابع:** ضم أسئلة الخاصة بالفرضية الثالثة المتعلقة بحرية العامل داخل المؤسسة، من السؤال 30_ 41 سؤال، حيث تتمحور حول هامش الحرية الممنوحة للعامل، ودرجة مرونة هذه التعليمات مساهمة الحرية في رفع روح المبادرة للعامل، وهل ممارسة حرية العامل تختلف باختلاف مناصب العمل؟ وكذلك تم ادراج مجال مفتوح من أجل بعض الاضافات التي يمكن إضافتها من طرف المبحوث.

أما بالنسبة لطريقة تطبيق الاستمارة في الحصول على اجابات المبحوثين فكان ذلك عن طريق: توزيع الاستمارات مباشرة على المبحوثين، وتركهم يجيبون عنها بأنفسهم مع إعطائهم الوقت الكافي في ذلك .

2.3.1. المقابلة:

هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير المعلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية¹.

كما تعرف أيضا بأنها: عملية تقصي علمي تقوم على أساس مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث.

كما تعرف ايضا: أنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث، أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته².

و قد استخدمنا نوعين من المقابلة:

¹ رشيد زرواتي: المرجع السابق، ص 212.

² عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، ط1، القاهرة، مصر، 2002 ص123.

- **المقابلة الحرة:** وكانت هذه المقابلة في زيارتنا الاستطلاعية الأولى للمؤسسة وذلك مع مسؤول المؤسسة وذلك في 2020/02/5 حيث قدمنا له شرح مجمل حول الدراسة وأخذنا منه الإذن بالقبول بأن تكون دراستنا الميدانية بالمؤسسة.

- **المقابلة نصف الموجهة:** وكانت هذه الزيارة الثانية للمؤسسة حيث قمنا بإعداد دليل المقابلة بناء على الزيارة الاستطلاعية الأولى وكانت هذه الزيارة في 2020/03/3 وفي هذا التاريخ قمنا بجولة استطلاعية داخل المؤسسة وتتبعنا كل مراحل العمل التي تمر بها المؤسسة وقد ساعدتنا المقابلة في ضبط أسئلة استمارة الاستبار.

وقد استعملنا في هذا البحث المقابلة المباشرة والتي يتم فيها اللقاء والحوار مباشرة مع الأشخاص المعنيين وهم في هذه الدراسة عينة من الموظفين، وقد اختير نوع المقابلة الغير مقتنة، والتي تكمل بعض الجوانب في محاور الاستمارة وذلك مع مدير المؤسسة.

محاور المقابلة:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية لمدرء وشمل ما يلي:

الجنس، الرتبة، المهنة، طبيعة الأوامر التي يقدمها، أقدميته في العمل، وكيف وبأي طريقة يراقب الأداء الوظيفي للعمال.

المحور الثاني: محور بيانات الفرضية الأولى، والفرضية الثانية والثالثة، وشملت المواضيع الآتية:

- مسألة الفاعلية في المؤسسة.
- مسألة الانضباط والمواظبة في المؤسسة.
- مسألة انجاز الأعمال في المؤسسة أي وتيرة الانجاز داخل المؤسسة.
- مسألة حرية العمال في المؤسسة .
- مسألة المنافسة، أي مدى قدرة مؤسستهم على المنافسة.
- مسألة المعايير العلمية التنافسية في المؤسسة.
- مسألة الصراعات الحاصلة في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات القائمة بين المدرء والعاملين (هامش الحرية).

- وأهم الرؤيا والاستراتيجيات التي ترى من طرفهم من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة.

4.1. العينة:

تعرف العينة على أنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"¹.

كما تعرف العينة أيضا بأنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من الأفراد المجتمع على أ، تكون ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارعا أو مدنا أو غير ذلك"².

يعتبر اختيار العينة من المهام التي تقوم عليها البحوث العلمية تبعا لطبيعة الموضوع، والعينة هي مجموعة الأفراد يبني الباحث عمله عليها مأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة أن تكون ممثلة أحسن تمثيل.

وبما أن بحثنا يهدف إلى الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة، فإنه من الطبيعي أن يتجه البحث نحو العمال والمدراء...، باعتبارهم المصدر الرئيسي لجمع البيانات ونظرا لأن محدودية حجم المجتمع الدراسة والرغبة في الخروج بنتائج تخدم موضوع الدراسة، فقد قمنا بتبني العينة القصدية (الغرضية)، وهي عينة غير عشوائية غير احتمالية، هي عينة يمكن سحب عينتها من الجزء الأقرب من متناول يد مجتمع الدراسة، فتختار لأنها متاحة ومريحة، وفي مثل هذا النوع من المعاينة يتم استخراج العينة عن طريق عملية السحب، وهذا لأن هذا النوع من العينة يجعل من إمكانية الخطأ ضئيلة، مقارنة مع الأنواع الأخرى من العينات .

لقد تم اختيار 40 مفردة من مستشاري ومستشارات الارشاد والنفسي، في حين العدد الكلي قدر ب83 مفردة على مستوى ولاية برج بوعرييج، وتم اللجوء الى العينة القصدية وهي من ضمن العينات الغير عشوائية غير احتمالية وذلك لاعتبارات التلية:

الظروف التي الت اليها البلاد جراء ازمة الكورونا فيروس جعلتنا نغير من نوع العينة من عينة المسح الشامل الى العينة القصدية وذلك للوصول الى نتائج أكثر دقة.

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية-تدريبات علمية-، دار القصة لنشر والتوزيع، دط الجزائر، 1996، ص58.

² رشيد زرواتي: المرجع السابق، ص 246.

5.1. بعض القواعد والقياسات الاحصائية:

تعتبر القواعد والقياسات الاحصائية من أهم أدوات التحليل الاحصائي في العلوم الانسانية والاجتماعية، وذلك لكونها ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها في معالجة البيانات الميدانية المحصل عليها ميدانيا وهي متعددة ولعلى أهمها ما يلي:

الجدول: وقد استعملناها على نطاق واسع في عرض البيانات وتنسيقها وهي من النوع البسيط.

مقاييس النزعة المركزية: كالمتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال، ...

مقاييس التشتت: كالمدى، الانحراف المعياري، الانحراف الربيعي...

وهذه القواعد والقياسات تسمح للباحث بتوزيع بياناته توزيعا تكراريا وكذلك إعطاء القارئ صورة واضحة عن نقاط التركيز مستخدما مقاييس النزعة المركزية، وكذلك التركيز القيم التي تركز حولها القيم الأخرى للظاهرة المدروسة مستخدما مقاييس التشتت، يستعين الباحث باستخدام عدة معاملات والتي ذكرت مسبقا، لتحديد العلاقة ودرجة التأثير بين المتغيرين المدروسين المستقل والتابع، وحتى المتغير الرائنز.

ونحن في ظل دراستنا لدور الثقافة التنظيمية وتأثيرها في القدرة التنافسية للمؤسسة استخدمنا بعض هذه القواعد والتي نسعى من خلالها إلى معرفة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين، وقياس القوة وكذا اتجاه هذه العلاقة، ومن القواعد التي استخدمناها نذكر ما يلي:

- **الجدول:** وقد استعملناها على نطاق واسع في عرض البيانات وتنسيقها وهي من النوع المركب.
- **القطاعات البيانية أو الرسوم البيانية القطاعية:** يستخدم هذا النوع من الرسوم في حالة التعبير عن مركبات الظاهرة المدروسة لتوضيح المقارنة بينها.
- **التكرارات:** هي جداول تلخص توزيع متغير ما وذلك بحصر عدد الحالات في كل فئة من فئات المتغير، وتمثل الخطوة الأولى في التحليل الاحصائي.

- **النسب المئوية:** توفر النسب المئوية اطارا مرجعيا لتسجيل نتائج البحث بطريقة تزيد البيانات وضوحا وتستند النسب المئوية إلى أساس يساوي مئة¹.
- **كا²:** من المقاييس الاحصائية الاسمية، التي استخدمناها في بحثنا لمعرفة الفروق بين القياسات بين عدة عينات.
- **برنامج SPSS:** برنامج ال SPSS أو "Statistical package for social sciences"
الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلا لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم الاختبارات الاحصائية وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة، جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية².

2. التعريف بميدان الدراسة:

1.2. لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة:

تم تأسيس مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني برج بوعرييج بتاريخ 16 أبريل 1996 الموافق لـ 27 ذي القعدة 1416هـ، تفضل السيد بوعزيقي عبد القادر والي ولاية برج بوعرييج بتدشين مركز التوجيه المهني والمدرسي.

2.2. لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة:

تقع مؤسسة التوجيه والارشاد المهني والمدرسي وسط مدينة برج بوعرييج بحي المكافحين - طريق المستشفى. والوصول إليه سهل ويسير. يحدها شرقا مستشفى بوزيدي لخضر، غربا عمارات 40 مسكن، شمالا المركز الصحي ومقر الأمن الحضري التاسع وجنوبا مركز شرطة (ثانوية عيسى حميطوش سابقا).

¹ محمد خلف عبد الجواد: الاحصاء الاجتماعي المبادئ والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 37.

² عبد الرحمان برقوق، نادية عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 383.

3.2. لمحة بشرية عن ميدان الدراسة:

انطلقت المؤسسة في بداياتها ب 10 مستشارين، وحاليا تشغل حوالي 83 مستشار موزعين على مختلف المؤسسات التعليمية منها المتوسطة، الثانوية، مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني وتتبع تخصصاتهم من علم النفس، علم الاجتماع، علوم التربية.

يقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على 40 مستشار، وذلك جراء أزمة كورونا وبالتالي صعوبة التواصل مع جميع المستشارين العاملين بالمؤسسة، وهذا الوضع الألبنا إلى اللجوء إلى تقنية الاستمارة الالكترونية لتسهيل الحصول على المعلومات.

4.2. أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية، حيث أن دراسة هاذين الجانبين من الأهمية بما كان.

- لأن هذه الثقافة التنظيمية هي الحافز والمحرك للمؤسسات من أجل رفع وتحسين أدائها، لأن ما تنص عليه من مبادئ وقيم وشعارات يجعل المؤسسة أكثر وحدة وتضامن، وهذا ما يتجسد في أفعال العمال.
- أما القدرة التنافسية نقصد بها امتلاك المؤسسة لمهارات متعددة تساعد على تقديم مخرجات ذات جودة، ووفق متطلبات السوق.

ومن هنا تأمل الباحثين، أن تكون لهذه الدراسة مساهمة في تقديم دراسات أخرى في الواقع العلمي لإثراء أكثر، ومعالجة مشاكله.

وعموما من خلال ايجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية مكننا الميدان من تحديد نقاط التداخل والتأثير في الموضوع ومن هنا تظهر الأهمية في:

- توفر ميدان الدراسة على طاقات بشرية تسمح بتغطية الدراسة.
- توفر موضوع الدراسة في هذا الميدان، فمن خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية، وجدنا أنه يخدم موضوع دراستنا.

- التسهيلات المقدمة من طرف ادارة المؤسسة.

- قرب الميدان من سكن الباحثين وسهولة الوصول إليه.

5.2. المجال الزمني للدراسة الميدانية:

بعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية العامة لأي دراسة لما لها من أهمية بالغة في البناء المنهجي .

ويساعدنا هذا المجال في تحديد المدة والفترة الزمنية لدراستنا ،حيث تم النزول الى الميدان والذهاب للمؤسسة بتاريخ 20 جانفي 2020 ،وهذا بعد الحصول على الموافقة من طرف المؤسسة المستقلة، لنشرع مباشرة في بداية العمل بالضبط في تاريخ 27 جانفي 2020، وبدأنا بجميع المعطيات الخاصة بموضوع دراستنا أي دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة والتي مرت بعدة مراحل :
. جميع البيانات والمعطيات من أجل الدراسة .

. بناء الاستمارة، وتحكيمها، ومن ثم تجربتها وهذا استغرق مدة 3 أيام أي من 2 ففري 2020 الى 5فيفري 2020.

. بينما تم التوزيع الفعلي للاستمارة ككل، بعد تعديلها وتصحيحها بتاريخ 9 فيفري 2020 وجمعها .

. لتأتي في الأخيرة مرحلة ترقيم الاستثمارات وترميزها وتفريغها أليا وتحليل البيانات والمعطيات حسب إجابات أفراد عينة الدراسة .

. القيام ببناء وانشاء الجداول والتي تنوعت بين جداول مركبة وجداول بسيطة.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق في هذا الفصل تم التطرق إلى فصل خاص بمنهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، حيث قسمنا الفصل إلى جزئين، الجزء الأول تناولنا منهجية البحث وعناصره والجزء الثاني التعريف بميدان الدراسة، وفي هذا الفصل يمكن أن نستفيد منه في فهم واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات، كما تعرفنا على حدود دراستنا الجغرافية والبشرية والتاريخية بالإضافة إلى أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمتها للبحث، وكذا المجال الزمني للدراسة الميدانية، وكل هذا يكفي حتى نتمكن من اجراء الدراسة بصورة مدققة ومفهومة.

الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد.

1. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
- 1.1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها
- 2.1. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها
02. الاستنتاج العام والخلاصة
03. مقترحات وتوصيات الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المطروحة ومؤشراتها بتفصيل دقيق حيث نذكر النسب المئوية المعبرة، والجداول التي تتضمن هذه الأخيرة .

كما يحتوي على النتيجة العامة والتي تجيب عن التساؤل الرئيسي للدراسة، والتي جاءت تؤكد صحة أو خطأ الفرضيات ،وبعد ذلك يتم مقارنة نتائج الدراسة الخالية بنتائج بعض الدراسات السابقة المشابهة والتي مست كل منها جانب من جوانب الاشكالية .

وفي الأخير سيستمر طرح بعض الاقتراحات العلمية من أجل تطوير دور القيادة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة العامة والمؤسسة الجزائرية خاصة، والتي بنيت على أساس استنتاجات الدراسة، هذه الأخيرة توصلنا اليها من خلال ما سجل في الميدان من نتائج تبين الجوانب القصور والجانب الايجابي في المؤسسات الجزائرية مقارنة مع ما يجب أن يكون مع ما هو حاصل في الدولة المتطورة أو بالأحرى المؤسسات الخدماتية المتطورة، والتي سجلت تقدما فائقا في هذا المجال.

1. عرض، تحليل، وتفسير البيانات العامة:

جدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

خصائص العينة	العدد	%
أقل من 30 سنة	7	17,50
من 30 إلى 40 سنة	25	62,50
أكبر من 40 سنة	8	20,00
المجموع	40	100,00

توضح بيانات الجدول أعلاه أن عدد المستشارين الذين يبلغ عمرهم من 30 إلى 40 سنة تبلغ نسبتهم ب: 62.50% في مقابل أن نسبة المستشارين الذين يبلغ عمرهم أكبر من 40 سنة 20%، ونسبة المستشارين البالغة أعمارهم أقل من 30 سنة 17.50%، مما يعبر عن اختلاف في العمر بين المستشارين في مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني وأن الذين يبلغ عمرهم فوق 40 سنة هم أكثر عددا مقارنة بالآخرين.

ويتضح لنا من خلال الجدول أن هناك تباين في أعمار المستشارين الباحثين، وهذا راجع إلى طبيعة العمل، وكذلك له علاقة بكون أغلبية العمال يوجهون إلى مؤسسات أخرى، كما أننا نجد أن العمال الأكثر تواجدا بالمؤسسة وفقا لأعمارهم هم أصحاب خبرة وممارسة وهذا ما يسمح لهم بأداء أدوارهم بشكل سلس، وقدرتهم على مشاركة هذه الخبرة مع العمال الجدد، وخلق جانب من الاستقرار الوظيفي وهم كذلك لهم القدرة على التكيف مع التعليمات والقرارات الجديدة في المؤسسة كتغيير الموقع مثلا أو الترقية، وهذا يجعل المؤسسة في حالة التوازن، ويوضح أدوارها وأهدافها أكثر.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

خصائص العينة	العدد	%
ذكر	12	30,00
أنثى	28	70,00
المجموع	40	100,00

توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تقدر ب 70% في مقابل أن نسبة الذكور تقدر ب 30%، مما يعبر عن اللاتوازن نسبة الإناث في هذه المؤسسة التوجيه المدرسي والمهني مع نسبة الذكور

وهذا يرجع إلى الطابع البيولوجي لمجتمع المنظمة المتواجدة بها المؤسسة، الذي يعزز هذا النوع من العمل للمرأة، لاعتبارات ثقافية ظهرت في المجتمع الجزائري، وأقبال العنصر النسوي على هذا النوع من النشاط، وهو النشاط المدرسي التعليمي، ونجدها متمركزة في المهن التعليمية خاصة، عكس الرجل الذي يتواجد في القطاعات الصناعية أكثر، كما أن التقارب في الدور الأسري والتوجيهي المهني يجعلها أكثر انسجاما وتكاملا في أدائها مقارنة بالرجل، وللمرأة أيضا مكانة داخل المؤسسة سواء في التنظيم الرسمي أو غير الرسمي مما يجعلها تسعى لبذل مزيد من الجهد وخلق نمط اتصالي فعال يبعث على التوازن بين أدائها وأداء الرجل في جو تسوده الانسانية والالتزام.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاختصاص

خصائص العينة	العدد	%
الإختصاص	10	25,00
	12	30,00
	18	45,00
المجموع	40	100,00

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الاختصاص أن نسبة المستشارين الذين لديهم اختصاص علم اجتماع تقدر ب 45%، ونسبة المستشارين الذين يحملون تخصص علم النفس تقدر نسبتهم ب30%، ونسبة المستشارين الذين لديهم اختصاص علوم التربية تقدر ب25%.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك ثراء في الاختصاصات العلمية للمستشارين داخل المؤسسة، وهذا ما ينم على استيعاب هذه الأخيرة لكفاءات ذات اختصاصات متنوعة ومختلفة، كما يشير هذا إلى تكامل في المعارف وأداء الأدوار مما يجعلها باعثة للمنافسة وأكثر حرصا على رسم سياسات الاستقطاب الوظيفي بطريقة تراعي التخصصات الأكاديمية الجديدة وتحاول دمجها في سوق العمل برغم من اختلاف تكويناتهم، مما يسمح لها باحتواء التوترات الداخلية والخارجية، والتكيف والموائمة مع محيطها وتحقيق مستوى من التضامن داخل النسق، حتى تتمكن من أداء وظيفتها كما يجب.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

خصائص العينة	العدد	%
الحالة الاجتماعية	متزوج	72,50
	اعزب	27,50
المجموع	40	100,00

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية أن فئة المتزوجين تقدر بالنسبة المئوية بـ 72.50% وهي النسبة العالية لأن أغلبية المستشارين قد تجاوزوا سن الزواج، أما فئة العزاب فتتمثل بنسبة 27.50% وهي ضئيلة مقارنة مع فئة المتزوجين.

انطلاقاً من الجدول نلاحظ أن الحالة الاجتماعية لمستشاري التوجيه قائمة ما بين متزوجين وعزاب بل أغلبيتهم متزوجين وهذا ما يوضح حاجتهم الملحة للحصول على مناصب الشغل وذلك نظراً لتعدد الأسر التي يقومون برعايتها ورغبتهم في تقاضي رواتب مناسبة تساعدهم في تحقيق استقرارهم الأسري في حين أن مستشاري التوجيه العزاب يكونون أقل حاجة للعمل وهذا لنقص مسؤولياتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد تعدد في مصادر الإعالة التي يستفيد منها، كما أن المؤسسة تبحث دائماً عن توظيف المستشارين المتزوجين لكونهم راشدين ويسهل التعامل معهم على عكس مستشاري العزاب الذين حتى وإن حدثت مشكلة مهنية يغيرون مكان العمل بكل سهولة دون مراعاة العواقب الأسرية، وبالتالي فالمكانة الاجتماعية والدور المتعدد للمستشارين يجعل منه أكثر حرصاً على التنسيق بين واجباته المهنية والأسرية وكلما كان أدائه للدور الأسري باحترافية كان أدائه المؤسساتي أكثر فعالية وساهم في تحقيق أهدافها لا محالة.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

خصائص العينة	العدد	%
الأقدمية المهنية	14	35,00
	15	37,50
	11	27,50
المجموع	40	100,00

نلاحظ من خلال الجدول أن ارتفاع مدة الأقدمية المهنية بشكل عام لكل الفئات العمرية، حيث نجد نسبة 37,50% من أفراد العينة أقدميتهم في ما بين 8-15 سنوات، ونسبة 35% من أفراد العينة تمتد أقدميتهم أقل من 7 سنوات، بينما الأقدمية أكثر من 15 سنة وتمثلها نسبة 27.50% من أفراد العينة.

بالعودة إلى الجدول الموضح أعلاه نجد أن الأقدمية المهنية تتراوح من 7 سنوات إلى 15 سنة وفترة الأقدمية هذه ليست بالكثيرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى وهذا نظرا لكونها مؤسسة حديثة التأسيس وهذه الأخيرة لها علاقة بعدة عوامل خارجية أبرزها:

قوانين التوظيف والتعديلات التي مستها في القطاع وكذلك طبيعة الحوافز المقدمة والتي تكون باعثة في الكثير من الأحيان على تغيير الموظفين لأماكن عملهم وبالتالي أغلبية العمال نجد في سيرتهم المهنية تعدد المؤسسات والمناصب التي شغلوها، كما أن لهذه الأقدمية دور بارز في تولي المستشارين لمناصب السلطة الادارية وحصولهم على الترقيات بشكل دوري، مما يجنب المؤسسة مواجهة الصراعات التنظيمية، وكلما كانت هذه السلطة متوفرة أصبح هؤلاء المستشارين يملكون ما يسمى بسلطة خبير ونقصد بها مهارة العمال المحترفين، ما يجعلهم أكثر قدرة على الإلمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واقتناصهم للفرص من جهة، ومواجهة التهديدات من جهة أخرى، وبالتالي تصبح هذه الأخيرة أكثر قدرة على مواكبة التطورات الحاصلة محليا وحتى عالميا.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة الحالية

خصائص العينة	العدد	%
سنوات العمل في المؤسسة الحالية	15	37,50
	17	42,50
	8	20,00
المجموع	40	100,00

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة الحالية أن نسب المستشارين الذين تبلغ سنوات العمل في المؤسسة في ما بين 7-13 سنة تمثلها نسبة 42.50% من أفراد العينة، ونسبة 37.50% من أفراد العينة تمتد سنوات العمل في المؤسسة الحالية أقل من 6 سنوات، بينما الذين تتجاوز أكثر من 13 سنة من سنوات العمل في المؤسسة الحالية تمثلها نسبة 20%.

يوضح الجدول المتضمن لسنوات العمل في المؤسسة أن أغلب العمال لديهم من 7 إلى 13 سنة عمل في المؤسسة وبالنظر إلى تأسيسها الحديث نجد أن هناك نوع من الاستقرار الخاص بالتوظيف في المؤسسة وأن المستشارين يعملون في ظروف عمل مناسبة لمهارتهم وتكوينهم وبالتالي فهم لا يحاولون ترك العمل لأن الطابع الإداري والتنظيمي مساعد لهم لكونه يجمع بين كفاءات المورد البشري وتنوع اختصاصاته وصارمة التعليمات المقدمة التي تكون موجهة لتحقيق أهداف معينة سواء تلك المتعلقة بالمستشارين أو تلك التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن هذه الأخيرة عبارة عن بناء متكامل ومنظم ولا يمكنه أن يستمر إلا إذا هناك طاقم إداري كفى مدعوم بعنصر بشري يحمل مستوى لا بأس به من التكوين والتدريب.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مؤسسة العمل في الأطوار التعليمية

خصائص العينة	العدد	%
متوسطة	10	25,00
ثانوية	26	65,00
مركز توجيه	4	10,00
المجموع	40	100,00

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب متغير مؤسسة العمل أن نسبة 65% من المستشارين يعملون في الثانوية، بينما تبلغ نسبة المستشارين الذين يعملون في المتوسطة 25%، أما الذين يشتغلون داخل مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني فنسبتهم تقدر ب 10%.

يوضح الجدول الذي يحدد مؤسسة العمل التي يتوجه إليها المستشار تكون بنسبة كبيرة ضمن موقعين (المتوسطة، الثانوية) إلا أن أغليبيتهم يستقرون في العمل في الثانويات وهذا يعود إلى التنسيق القائم بين المسيرين في الثانويات ومراكز التوجيه المهني والمدرسي هذا من جهة، من جهة أخرى مدراء الثانويات يتيحون الفرصة للمستشارين باتخاذ قراراتهم وفق تكوينهم وعملهم الميداني وبالتالي فهم لا يفرضون عليهم طرق عمل معينة مما يجعل المستشار أقل ضغطا وبالتالي المرادوية تكون أفضل، كذلك وبالنظر إلى طبيعة المؤسسة الثانوية نجد أن تلاميذها أكثر حاجة للتوجيه المهني وبالتالي استقطابها لهذا النوع من العمل مرتفع، كل هذه العوامل وأخرى تجعل المستشار أكثر راحة واطلاع على مستجدات تخصصه وحاجة المؤسسات التي يعمل بها مما يساعده على الأداء الفعال والتميز.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الرتبة المهنية

خصائص العينة	العدد	%
قاعدي	33	82,50
رئيسي	7	17,50
المجموع	40	100,00

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع الأفراد حسب متغير الرتبة المهنية لدى المستشارين متباعدة لكل فئة حيث أن نسبة المستشارين القاعدين تقدر بـ 82.50% المتمثلة في 33 فرداً، أما الرئيسيين تقدر نسبتهم بـ 17.50% المتمثلة في 7 أفراد من أفراد العينة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الرتبة المهنية لمستشاري التوجيه تكون إما مستشار رئيسي أو قاعدي وبهذه المؤسسة لا حضنا أن أغلب المستشارين في المؤسسة مستشارين قاعدين وهذا راجع ل:

كون أغلب المستشارين المبحوثين حادثي الالتحاق بالمؤسسة كذلك المستشارين القاعدين نجدهم بحاجة إلى العمل الميداني أكثر من أجل تنمية قدراتهم ومهارتهم واكتساب الخبرة اللازمة، كما أن هذا التباعد بين المستشارين يرجع إلى نقص الأعمال المقدمة من طرفهم والتي تساعدهم في رفع مستوى المبادرة، كذلك نلاحظ عدم رغبتهم في تقلد مناصب جديدة وهذا ما يجعل المؤسسة دائماً تتكفل وتضع ميزانيات كبيرة من أجل زيادة تكوينهم وتعزيز قدراتهم محاولة منها بلوغ نسبة ولو متوسطة من الأداء الفعال من أجل تحقيق خططها الاستراتيجية المسطرة وأن تفرض نفسها من جديد خاصة في ظل وجود محاولات تسعى إلى إقصاء دورها الاجتماعي.

2. عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية:

جدول رقم 12: يوضح العلاقة القائمة بين مؤسسة العمل الحالية ومتغير الانضباط.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا		الاستجابات					مؤسسة العمل
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%	نعم	
غير دال	0,05	0,407	2	6,166a	10	90,00%	9	10,00%	1	متوسطة
					26	76,92%	20	23,08%	6	ثانوية
					4	100,00%	4	0,00%	0	مركز التوجيه
					40	82,50%	33	17,50%	7	المجموع

من خلال الجدول رقم 12 يتضح بأن الاتجاه العام يميل إلى أنه لا يوجد انضباط داخل مؤسسات العمل التي يعين فيها مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بنسبة 82.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في مؤسسة العمل نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 100% تخص مؤسسة التوجيه المدرسي تليها نسبة 90% للمستشارين المعينين بالمتوسطات وفي الأخير نجد نسبة 76.92% للمستشارين المعينين في الثانويات، كما أننا نقف على نسبة ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 17.50% لمن قالوا بأنه يوجد انضباط بالمؤسسة، ومنه نستنتج سيولوجيا بأن الانضباط ليس له علاقة بطبيعة المؤسسة المعين بها مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وهذا ما تؤكدته نتائج الإحصاء الاستدلالي، حيث تظهر قيمة $\chi^2(6,166a)$ عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0.05 وقيمة الدلالة كانت 0,407 وعليه كان القرار الإحصائي غير دال.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد انضباط في مؤسسة العمل وهذا ما لا حضناه عند أغلب العمال باختلاف مؤسسات العمل التي يعملون بها، لأن مسألة الانضباط كثافة تنظيمية مهمة لها علاقة بالعامل في حد ذاته مكلما كانت له ثقافة مكتسبة تحمل في طياتها تعاليم تحت على الانضباط استطاع أن يجسدها لأنها معايير أنشئ عليها أما إذا لم يخضع لهذه القواعد في تنشئته ولم يعود نفسه عليها فلا يمكنه تجسيدها في عمله لأنه لا يستطيع ممارستها وإن كانت هنالك لوائح وتعليمات لذلك لأنه يجد صعوبة كبيرة في ذلك وإن انضبط يكون انضباطه خوفا من المسؤول وبالتالي فهو انضباط آني ومؤقت

هذا الأخير شيء قيمي وأخلاقي قبل أن يكون مهنيا فالمستشار المنضبط يكون منضبطا في أي مؤسسة يعمل بها ولا يحتاج إلى رقابة، لأنه يحمل هذا السلوك كمبدأ ويسعى لتطبيقه في كل مكان، كما أن هذا الانضباط يساهم في أدائه لوظائفه ومهامه على أكمل وجه هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعمل على الحفاظ على سمعة المؤسسة التنظيمية واسبابها ميزة انضباطية مهمة وتنافسية كبيرة.

جدول رقم 13: يوضح العلاقة القائمة بين الانضباط ومتغير الأقدمية.

القرار	مستوى الثقة	الدالة	كا ²		الاستجابات				الأقدمية	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,136	2	3,996a	14	71,43%	10	28,57%	4	اقل من 5 س
					15	86,67%	13	13,33%	2	من 5 الى 10 س
					11	100,00%	11	0,00%	0	اكثر من 10 س
					40	85,00%	34	15,00%	6	المجموع

من خلال الجدول رقم 13 يتضح بأن الاتجاه العام يميل إلى أنه لا توجد علاقة بين الانضباط ومتغير الأقدمية في العمل لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 85%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الأقدمية نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 100% تخص الأقدمية أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة 87.67% للمستشارين الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات، كما أننا نقف على نسبة ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 15% لمن قالوا بأنه يوجد انضباط حسب الأقدمية في العمل، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن الانضباط ليس له علاقة بالأقدمية المهنية لمستشار التوجيه والارشاد المهني والمدرسي وهذا ما تؤكدته نتائج الإحصاء الاستدلالي حيث تظهر قيمة كا² (3,996a) عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0.05 وقيمة الدلالة كانت 0,136 وعليه كان القرار الإحصائي غير دال.

من خلال الجدول يمكننا الإشارة إلى أنه لا توجد علاقة بين أقدمية العامل في المؤسسة وانضباطه لأن الأقدمية ليست معيارا لقياس هذا الأخير بل هو سلوك وفعل إيجابي يكتسبه صاحبه من خلال تعلم ثقافة معينة، والتي يجسدها في مؤسسته بغض النظر إذا كان حديث العهد بالمؤسسة أم قديم، فقد نجد عاملا جديدا أكثر انضباطا من العامل القديم والعكس، والانضباط في المؤسسة لا يتم إلا إذا كان هناك تكامل بين ثقافة الفرد الشخصية وثقافة المؤسسة التي يجب أن تتماشى مع ثقافة العامل ولا تتناقض معه لأن هذا التناقض يؤدي إلى عجز في الأدوار واختلال في مكانة الفرد والمؤسسة معا، هذا ما يؤثر على النسق الاجتماعي ككل الذي تضبطها هي بدورها قيم يسعى للمحافظة عليها وبالتالي تحقيق هذا التكامل والتناغم بين كل هذه الأنساق المؤسسية والمجتمعية والتي لا تتأتى إلا إذا كان الفرد يحمل قيم للانضباط وغيرها والتي تعبر عن شخصه وأخلاقه بدرجة أولى، وكلما فشلت التنشئة الاجتماعية في جعله يتبع هذه

المعايير وجب على المؤسسة أن تتدخل بإجباره على احترامها وإلا ظهر التأثير السلبي على دورها لأن هذا العامل قادر على تغيير النسق القيمي خاصة إذا كان نحو الايجابية ويتبناها ويتكيف معها.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة القائمة بين كثرة الغيابات ومتغير مؤسسة العمل الحالية

للمستشار.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات					مؤسسة العمل
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%	نعم	
غير دال	0,05	0,812	2	0,416a	10	90,00%	9	10,00%	1	متوسطة
					26	92,31%	24	7,69%	2	ثانوية
					4	100,00%	4	0,00%	0	مركز التوجيه
					40	92,50%	37	7,50%	3	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى أنه لا توجد كثرة الغيابات في مؤسسة العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 92.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في مؤسسة العمل نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 100% تخص مستشارين الذين يعملون في مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني، تليها نسبة 92.31% للمستشارين الذين يعملون في الثانوية، كما أننا نقف على نسبة منخفضة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 7.50% لمن قالوا بأنه توجد غيابات كثيرة في مؤسسة العمل، ومنه نستنتج سيولوجيا بأن كثرة الغيابات ليس لها علاقة بمؤسسة العمل، وهذا ما تؤكد نتائج الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² (0,416a) عند درجة الحرية 2 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0,812 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة قائمة بين كثرة الغيابات لدى المستشار ومؤسسة عمله لأن العامل الذي يجب أداء عمله ويحرص عليه يحاول تطبيقه بكل إخلاص وتفاني وتقديم أفضل ما لديه في حين إذا كان العامل وجه لغير اختصاصه أو لا يجب هذا العمل وكانت طبيعة السلطة الادارية ذات طابع ديكتاتوري فهو يلجأ لهذا النوع من الممارسات والهروب من العمل والتلمص منه، وهذا السلوك تكرسه عدة متغيرات أيضا، حيث كلما كان هنالك حزم والتزام قل هذا السلوك، كما نجد أن لطبيعة العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وقنوات الاتصال غير الرسمية تكون أحد الأسباب التي تساهم في تفشي هذه الظاهرة وهذا بالتستر بالغياب عن العمل، كما نجد أن عدم صرامة المدراء في

التعامل مع تكرار هذا السلوك يجعله أكثر انتشارا بالإضافة إلى أن للعطل المرضية المزيفة دور في نقشي هذا الموضوع وبالتالي على العامل أن يحرص على أداء مهامه بكل مصداقية ويتجنب مثل هكذا سلوكيات، وعلى المؤسسة من جهة أخرى أن تشدد العقوبات المفروضة على هذه الممارسات وأن تحد من طبيعة الاتصال غير الرسمي السلبي وتوجهه دائما لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة القائمة بين جنس المستشار ومتغير وقت الدخول والخروج من المؤسسة.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				الجنس	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,847	1	1,037a	12	83,33%	10	16,67%	2	ذكر
					28	85,71%	24	14,29%	4	أنثى
					40	85,00%	34	15,00%	6	المجموع

من خلال الجدول رقم 15 يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى أنه لا يتعلق وقت دخول والخروج من المؤسسة للمستشارين حسب الجنس بنسبة 85%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الجنس نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 85.71% لجنس الإناث، تليها نسبة 83.33% لجنس الذكور، كما أننا نقف على نسبة ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 15% لمن قالوا بأنه يوجد علاقة بين جنس المستشار المدرسي والمهني بوقت دخول وخروج من المؤسسة، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن وقت دخول وخروج المستشارين ليس له علاقة بالجنس (ذكر، أنثى) وهذا ما يؤكد نتائج الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر قيمة كا² 1,037a عند درجة الحرية 1 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0.847 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

يوضح الجدول أعلاه أنه لا علاقة بين جنس المستشار ومدى احترامه لوقت الدخول والخروج في المؤسسة لأن هذا السلوك يرجع إلى كون العامل في نفسه يحمل هذه الثقافة ويحترم الوقت ويقده، وكلما كان يحمل هذه القيم سعى إلى نشر هذه الثقافة حتى بين زملائه في العمل، وإن حدث ولم يحترم الوقت لا يكون بصفة دائمة لأن العامل قد يتأثر أحيانا بمتغيرات محيطه الخارجي كالظروف الأسرية مثلا ولكن يحاول تدارك الوضع على عكس الإنسان الذي لا يهمله احترام الوقت من عدمه فهو يشجع على نشر

ثقافة الاستهتار والتسيب في المؤسسة فهذا السلوك نجده موجود باختلاف الجنس، وفي المؤسسة مجال دراستنا نجد أن الذكور أكثر احتراماً للوقت مقارنة بالإناث وهذا راجع لقلة مسؤوليتهم مقارنة بالمرأة، وهذا أيضاً لا يعني عدم احترام المرأة للعمل لأنها تملك دوراً واجب عليها تقديمه وبأحسن الطرق وبالتالي كلما كانت هذه الأخلاق موجودة ومساندة وعززتها المؤسسة كان هنالك عمل ومردودية أفضل، وركزت المؤسسة على نقاط أخرى دون هذه النقاط والتي تجعلها تتقدم نحو أهدافها بخطى ثابتة ورؤى مستقبلية كبيرة.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية للمستشار مع متغير احترام الوقت

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				الرتبة المهنية	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,407	1	,688a	33	90,91%	30	9,09%	3	قاعدي
					7	100,00%	7	0,00%	0	رئيسي
					40	92,50%	7	,50%	7	المجموع

من خلال الجدول رقم 16 يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى أنه لا يوجد احترام للوقت وفق الرتبة المهنية للمستشار المدرسي والمهني بنسبة 92.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الأقدمية نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 100% تخص المستشارين الرئيسيين، تليها نسبة 90.91% للمستشارين القاعديين، كما أننا نقف على نسبة ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 7.50% لمن قالوا بأنه يوجد احترام للوقت وفق الرتبة المهنية للمستشار المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجياً بأن احترام الوقت ليس له علاقة بالرتبة المهنية في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الإحصاء الاستدلالي حيث تظهر كا² 0,688a عند درجة حرية 1 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0,407 وعليه كان القرار الإحصائي غير دال.

من خلال الجدول السابق والذي تم عرضه، نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين الرتبة المهنية للمستشار ومدى احترامه للوقت لأن هذا الأخير شيء متعلق بقيم الفرد ودرجة تحمله لمسؤولياته الفردية فقد يكون ذو رتبة عالية ولا يحترم الوقت وهذا ما يؤثر على المقودين بالدرجة الأولى ويجعل الثقة بينهم غير متوازنة وأحياناً منعدمة وهذا ما يؤثر سلباً لأن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية وتنمو هذه الأخيرة من خلال احترام كل الأطراف لتعليمات في كافة المستويات الإدارية فاحترام الوقت واجب

على كل المهنيين باختلاف رتبهم لأن غيابهم يكرس ثقافة اللاتزام واللامبالاة في المؤسسة مما يؤثر على الفرد والمؤسسة معا ويجعل منها مجرد هيكل قائم دون أداء أمثل لأدوارها فأول دور يوكل إليها هنا هو الحرص على الالتزام وخاصة الأخلاقي منه قبل العمل على الإنتاج، وكلما كان هنالك حرص من المؤسسة على وضع تعليمات ولوائح أكثر نجد تطبيقها بشكل ملحوظ، وعلى هذه الأخيرة تكثيف الرقابة على العمال والعمل على تزويدهم بمختلف المعلومات المتعلقة بهذا الجانب.

جدول رقم 17: يوضح العلاقة القائمة بين مؤسسة العمل ومتغير درجة إنجاز العمل في المؤسسة الحالية.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				مؤسسة العمل	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,860	2	,301a	10	40,00%	4	60,00%	6	متوسطة
					26	50,00%	13	50,00%	13	ثانوية
					4	50,00%	2	50,00%	2	مركز التوجيه
					40	47,50%	19	52,50%	21	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا توجد درجة في انجاز العمل في مؤسسة العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 52.50 %، وبإدخال المتغير المستقل والتمثل في مؤسسة العمل نجد أن هناك نسب مقاربة فنجد 50 % تخص العاملين في مركز التوجيه و50 % مستشارين يعملون في الثانوية بينما المستشارين الذين يعملون في المتوسطة تبلغ نسبتهم 60 %، كما أننا نقف على نسب متوسطة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 47.50 % لمن قالو بأنه توجد درجة في انجاز العمل في مؤسسة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سسيولوجيا بأن درجة الانجاز ليس لها علاقة بمؤسسة العمل وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 0,301a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,005، قيمة الدلالة كانت 0.860 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

يوضح الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة بين مؤسسة العمل الحالية ودرجة انجاز المستشار للعمل في المؤسسة الحالية، لأن الانجاز له علاقة بقدرة المستشار وما يحمله من مؤهلات وخبرات، وكفاءة مهنية ودرجة متابعته لتكوينات والتدريبات التي لها علاقة بتخصصه وعمله، وكلما كان حريصا على

الامام بهذه الدورات العلمية أصبح وبصفة تلقائية قادرا على الانجاز دون غيره من المستشارين في فرق العمل وحتى انجازه للعمل يكون أكثر مراعاة للمعايير والشروط لأن درجة تكوينه تسمح له بأداء العمل بطريقة سلسلة وسهلة وحتى أكثر احترافية وبالتالي مادام المستشار يحمل هذه الثقافة التي تمكنه من انجاز عمله ويستطيع أن يؤديه بنفس الوتيرة ويتحكم فيه لأنه مسؤول على هذا الأداء والانجاز، وبالتالي على المؤسسة أن تهتم بهذا النوع من المورد البشري وتساعد على صقل هذه الثقافة أكثر والعمل على تبادل الخبرات بينه وبين زملائه من أجل انتشارها أكثر مما يمكن هذه الأخيرة من انجاز أعمالها بكل دقة واحترافية وخلق جو من المنافسة بينها وبين نظيراتها محليا واقليميا.

جدول رقم 18: يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية ومتغير التنسيق مع الزملاء أثناء أداء العمل في المؤسسة.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				الرتبة المهنية	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,875	1	,025a	33	12,12%	4	87,88%	29	قاعدي
					7	14,29%	1	85,71%	6	رئيسي
					40	12,50%	5	87,50%	35	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) يتضح ان الاتجاه العام يميل الى انه لا يوجد تنسيق مع الزملاء اثناء اداء العمل وفق الرتبة المهنية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بالنسبة 87.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الرتبة المهنية نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 87.88% تخص المستشارين القاعدين تليها نسبة 85.71% للمستشارين الرئيسيين كما اننا نقف على النسب الضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 12.50% لمن قالوا بأنه يوجد تنسيق مع الزملاء أثناء أداء العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن أداء الأعمال ليس له علاقة بالتنسيق مع الزملاء أثناء أداء العمل. وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر كا² 3,025a عند درجة الحرية 1 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0.875 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال من الواضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة بين الرتبة المهنية والتنسيق أثناء العمل مع الزملاء، لأن التنسيق بين الزملاء يكون بالمؤسسة باختلاف المستويات الادارية وطبيعة هذه الأخيرة.

وكل مستوى يحتاج إلى تنسيق فالإدارة العليا تتسق دائماً مع أطارات الادارة الوسطى ونفس الأمر إذا تحدثنا عن الادارة الدنيا، لأنه لا يمكننا انجاز أي عمل دون تنسيق واتصال مع المستشارين في المؤسسات كل حسب اختصاصه ورسم خريطة عمل موضحة تساعد على تبادل المعلومات حول المعطيات المساعدة على انجاز العمل ومواجهة العوائق التي تعيق الأداء وتضعفه، ومن هنا المستشار لا بد له من التنسيق الدائم مع المستشارين سواء القاعديين أو الرئيسيين من أجل اصال المعلومات الجديدة وتبادلها وتوجيه الأداء نحو الأفضل وعلى المؤسسة اتباع نمط قيادي يسمح بتحقيق هذا التنسيق بصور متكاملة ويجعلها متماسكة البناء والوظيفة ويساعدها على التكيف مع محيطها الخارجي ومتغيراته.

جدول رقم 19 : يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير طبيعة المساعدة المقدمة أثناء العمل.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الإختصاص	
			د	القيمة	المجموع	%	مساعدات أخرى	%	نصائح	%		تعليمات
غير دال	0,05	0,687	4	2,265a	10	40,00%	4	60,00%	6	0,00%	0	علوم تربية
					12	16,67%	2	75,00%	9	8,33%	1	علم النفس
					18	22,22%	4	72,22%	13	5,56%	1	علم الاجتماع
					40	25,00%	10	70,00%	28	5,00%	2	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يتضح ان الاتجاه العام يميل الى انه لا توجد علاقة بين الاختصاصات وطبيعة المساعدة المقدمة أثناء أداء العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بالنسبة 70%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الاختصاصات نجد أن هناك نسب متفاوتة فنجد 75% تخص علوم النفس تليها نسبة 72.22% لعلوم الاجتماع، ونسبة 60% لعلوم التربية كما اننا نقف على النسب الضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي التعليمات بنسبة 5% لمن قالوا بأن المساعدة المقدمة أثناء العمل حسب الاختصاصات تتمثل في التعليمات، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأنه لا توجد علاقة بين طبيعة المساعدة المقدمة للمستشارين تقدم حسب الاختصاص. وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر كا² 2,265a عند درجة الحرية 4 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0.687 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاختصاص الذي يحمله المستشار لا يساعده في أداء مهامه بطريقة مناسبة لأن المؤسسة تحرص على توظيف أصحاب الاختصاص من المستشارين وفي مؤسستنا هذه وجدنا أن الاختصاص البارز هو علم الاجتماع نظرا لتقارب بين طبيعة هذا التخصص والعمل الميداني التوجيهي المكمل لما حصل عليه المشرف في تخصصه الأكاديمي.

وكلما كان المستشار متمكن من تخصصه كان أداءه أكثر بروزا من العمال الذين لم يتمكنوا من تخصصهم، أما عن المساعدة التي يتلقاها المستشارين تقدم لهم بغض النظر عن تخصصهم لأن التخصص النظري يختلف عن العمل الميداني، فبتالي مهما كان التخصص جيد وصاحبه ذو كفاءة إلا إنه بالتحاقه للمؤسسة يكون بحاجة إلى بعض المساعدة حتى وإن لم تكن في الجانب العلمي مثال أن تقدم له مساعدة في التعرف على فرق العمل ومعرفة النظام الداخلي للمؤسسة وهذه المهمة تحرص المؤسسة على أدائها من أجل أن تكون هناك وحدة بين أعضائها، وتضمن تناسقهم وانسجامهم وتظهر كفاءة أصحاب الاختصاص وتكمل الدور المؤسساتي.

جدول رقم 20: يوضح العلاقة القائمة بين الجنس ومتغير الأدوات المساعدة على الانضباط والمواظبة

القرار	مستوى الثقة	الدالة	كا ²		الاستجابات				الجنس	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,150	1	2,076a	12	83,33%	10	16,67%	2	ذكر
					28	96,43%	27	3,57%	1	أنثى
					40	92,50%	37	7,50%	3	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا يوجد علاقة بين الجنس والأدوات المساعدة على الانضباط والمواظبة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 92.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الجنس نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 96.43 % تخص الاناث في مركز التوجيه و83,33 % مستشارين ذكور، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 7.50 % لمن قالو بأنه يوجد علاقة بين الجنس والأدوات المساعدة على الانضباط في مؤسسة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن الجنس ليس له علاقة بأدوات المساعدة على الانضباط والمواظبة وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر

كا² 2,076a عند درجة حرية 1 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0.150 وعليه كان القرار احصائي غير دال .

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين الأدوات المساعدة على الانضباط والمواظبة في العمل والجنس، لأن الانضباط والمواظبة عبارة عن ثقافة لا بد من تجسيدها من طرف العامل المستشار مهما كان جنسه سواء ذكر أو أنثى فهو ملزم باتباع قواعد الانضباط في العمل، واحترام النظام الداخلي للمؤسسة والحرص على التطبيق الأمثل له هذا من جهة، ومن جهة أخرى إذا تعلق الأمر بأدوات ووسائل الانضباط في المؤسسة فهي تؤدي مهامها وفق ما ينص عليه نظام المؤسسة وليس جنس العامل. إذا كان هناك اخلال بالانضباط في المؤسسة فهم يتعرضون لعقوبة وفق ما تم تقديمه، بالنسبة للجنسيين، لأن المؤسسة بوضعها لهذه الآليات الانضباطية تهدف إلى تحقيق مستوى معين من الانضباط وفرضه، هذا ما يجعلها تعمل على التطبيق الجيد لهذا الأخير، كان له الأثر البالغ على المؤسسة واستطاعت فرض سلطتها وتحكمها في البيئة الداخلية والخارجية معا.

جدول رقم 21: يوضح العلاقة القائمة بين مؤسسة العمل ومتغير الهيئات وأقسام التعامل والانضباط

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				مؤسسة العمل	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,973	2	,055a	10	80,00%	8	20,00%	2	متوسطة
					26	76,92%	20	23,08%	6	ثانوية
					4	75,00%	3	25,00%	1	مركز التوجيه
					40	77,50%	31	22,50%	9	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا يوجد علاقة بين مؤسسة العمل ومتغير الهيئات وأقسام التعامل والانضباط لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 77.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في مؤسسة العمل نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 80% تخص المستشارين اللذين يعملون في المتوسطة وتليها نسبة 76,92% تخص المستشارين اللذين يعملون في الثانوية وتليها نسبة 75%، تخص المستشارين اللذين يعملون في مركز التوجيه، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 22.50% لمن قالو بأنه يوجد علاقة بين مؤسسة العمل ومتغير الهيئات وأقسام التعامل والانضباط في مؤسسة لدى مستشاري التوجيه المدرسي

والمهني ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن مؤسسة العمل ليس لها علاقة متغير الهيئات وأقسام التعامل والانضباط وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كـ $0,055a^2$ عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0.973 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين هيئات وأقسام التعامل مع الانضباط والمؤسسة الحالية للعمل، لأن الانضباط سلوك شخصي ولا علاقة له بهيئات وأقسام معينة فقد نجد الارتباط بينهم في كون مصدر الانضباط الأولي مؤسستي أسري، أما عن الهيئات والأقسام وكيف تتعامل مع الانضباط فهذا الأخير مرتبط بجملة من القواعد الادارية، أما المستشار الغير منضبط مهما توفرت الهيئات ومراكز في المؤسسة لا يمكنها تولي ضبطه لأنه لا يعرف قيمة هذا الفعل ولا تلك النتائج المترتبة عنه.

لكن دور هذه الهيئات يظهر في اتخاذها للقرارات بشأن الانضباط كتمارسه في المؤسسة، وكلما كانت قراراتها صائبة ساهمت في تقليل عدم الانضباط لأن هذا الأخير قيمة ذاتية تحمل دلالات معينة تتم على المستوى الأخلاقي لصاحبها والمؤسسة التي يعمل فيها، وعلى هذه الأخيرة السعي لتفعيل دور هذه الهيئات وأن تساهم في تجسيد الانضباط، وتوفير جو يساعد على تأدية العمل بصورة منتظمة وأخلاقية في المقام الأول.

جدول رقم 22: يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير التكوينات التي

تتعلق بالانضباط

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				سنوات العمل في المؤسسة الحالية	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,325	2	2,246a	15	80,00%	12	20,00%	3	اقل من 6 سنوات
					17	64,71%	11	35,29%	6	من 7 إلى 13 سنة
					8	50,00%	4	50,00%	4	أكثر من 13 سنة
					40	67,50%	27	32,50%	13	المجموع
					40	77,50%	31	22,50%	9	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا يوجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير التكوينات التي تتعلق بالانضباط لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 77.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في العمل في مؤسسة الحالية نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 80 % تخص المستشارين الذين تتراوح سنوات العمل أقل من 6 سنوات، وتليها نسبة 64.71% تخص المستشارين الذين تتراوح سنوات العمل من 7 إلى 13 سنة وتليها نسبة 50% للذين تتجاوز مدة العمل داخل المؤسسة أكثر من 13 سنة، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 22.50 % لمن قالو بأنه يوجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير التكوينات التي تتعلق بالانضباط لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن سنوات العمل في المؤسسة الحالية ليس لها علاقة التكوينات التي تتعلق بالانضباط وهذا ما يؤكد الإحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كـ $2,246a^2$ عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,325 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين التكوينات المقدمة في الانضباط وسنوات العمل في المؤسسة الحالية، لأننا وبالرجوع إلى تاريخ تأسيسها نجده حديث نسبيا وهذا ما يثبت غياب العلاقة بينهم لأن الانضباط شيء يصاحب الانسان في تنشئته وبالتالي حتى طبيعة التكوين المقدم في الانضباط يكون مكملا لما يحمله الفرد، والذي لم ينشئ في ظل هذه التعليمات لا يكفيه التكوين من أجل الانضباط، سواء من حيث فهمه أو تجسيده.

المستشار المنضبط غير مقيد بسنوات العمل في المؤسسة وإنما يمارس سلوكه الانضباطي لأنه يمثل عنده رمزا قيميا معينا، ولكن قد تلجأ المؤسسة إلى تكثيف هذه البرامج التكوينية إذا كانت بحاجة لذلك وكان لها العديد من الملتحقين الجدد، وهذا ليس لتعليمهم الانضباط وإنما تأكيدا منها على ضرورة تطبيقه وفقا لنظامها، وبالتالي فكلما توفر جو العمل المناسب تمكنت المؤسسة من معرفة أداء موردها البشري واستغلت مهاراتهم أكثر وجعلتها نقطة قوة للحاق بركب المؤسسات المتطورة.

جدول رقم 23: يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية ومتغير انجاز الأعمال المقدمة في المؤسسة

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الرتبة المهنية	
			د	ح	المجموع	%	دائما	%	غالباً	%		أحياناً
غير دال	0,05	0,030	2	6,984a	33	0,00%	0	33,33%	11	66,67%	22	قاعدي
					7	14,29%	1	57,14%	4	28,57%	2	رئيسي
					40	2,50%	1	37,50%	15	60,00%	24	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا يوجد علاقة بين الرتبة المهنية وانجاز الأعمال المقدمة في المؤسسة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 60%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الرتبة المهنية نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 66.67 % تخص المستشارين القاعديين، وتليها نسبة 28.57% تخص المستشارين الرئيسيين، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي 2.50 % لمن قالو بأنه يوجد علاقة بين الرتبة المهنية وانجاز الأعمال المقدمة في المؤسسة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن الرتبة المهنية ليس لها علاقة انجاز الأعمال المقدمة في المؤسسة وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 6,984a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، عند قيمة الدلالة كانت 0,030 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

من خلال الجدول يمكننا القول بعدم وجود علاقة بين انجاز الأعمال المقدمة في المؤسسة والرتبة المهنية للمستشار، لأن انجاز العمل المقدم يكون من طرف كل العمال دون استثناء خاصة إذا تعلق الأمر بأصحاب الرتب المهنية المرتفعة فهم عليهم الالتزام بإنجاز العمل بحذافيره ووفق كل المعايير دون نقائص لأنهم القدوة التي يعود إليها العمال الآخريين، ويمتثلون لأوامرهم لذا وجب عليهم امتلاك هذه الثقافة ونفس الأمر إذا أردنا الحديث عن عمال المؤسسة باختلاف مستوياتهم الادارية فكل عامل ملزم بأداء ما يوكل إليه من أدوار لأن عدم انجاز هذه الأعمال يؤثر بشكل مباشر على الأدوار الأخرى وهذا نظرا لتناسق الوظيفي والانسجام بين أعمال المستشارين فأى خلل في نسق ما يؤثر بالضرورة على الأنساق الأخرى، ومن هنا على المؤسسة أن تحرص على انجاز العمل المقدم دون الرجوع إلى الرتب المهنية واتخاذ الاجراءات المناسبة في حق الذين لا ينجزون أعمالهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى

عليها أن تشجع الحريصين على أداء العمل وذلك بإعطائهم تحفيزات من أجل استمرار هذه الثقافة وانتشارها بالمؤسسة أكثر.

جدول رقم 24: جدول يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية ومتغير انجاز العمل في الأجل المحددة

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الرتبة المهنية	
			د ح	القيمة	المجموع	%	دائما	%	غالباً	%		أحياناً
غير دال	0,05	0,329	2	2,224a	33	12,12%	4	18,18%	6	69,70%	23	قاعدي
					7	14,29%	1	42,86%	3	42,86%	3	رئيسي
					40	12,50%	5	22,50%	9	65,00%	26	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا توجد علاقة بين الرتبة المهنية ومتغير انجاز العمل في الأجل المحددة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 65%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الرتبة المهنية نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 69.70 % تخص المستشارين القاعديين، وتليها نسبة 42.86% تخص المستشارين الرئيسيين، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 12.50 % لمن قالو بأنه يوجد علاقة بين الرتبة المهنية ومتغير انجاز العمل في الأجل المحددة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن الرتبة المهنية ليس لها علاقة انجاز العمل في الأجل المحددة وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 2,224a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,329 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة بين انجاز العمل في الأجل المحددة والرتبة المهنية للمستشار، لأن الأجل المحددة للعمل تحدد بطريقة مدروسة، وتؤخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها: الميزانية اللازمة للعمل، تحديد المكلفين بإنجاز العمل، وكذلك رسم المعايير التي يقدم عليها ومن هنا احترام آجال الانجاز أمر ضروري للمستشارين احترامه لأن عدم تقديمهم للعمل في آجاله المحددة يؤثر على سيرورة الأعمال لقطاعات أخرى ويجعلها تتكبد خسائر متعددة. لذلك احترام آجال الانجاز أمر مفروض على جميع العمال خاصة ذوي الرتب المهنية الرئيسية لأنهم على علم بأهمية هذا العنصر ودرجة الأضرار المصاحبة له أكثر من غيرهم، فهم يتولون مسؤولية تجسيد هذا الأخير أكثر من غيرهم.

ومن هنا وباحترام هذه المعايير تكون المؤسسة قد اكتسبت ثقافة الالتزام بشروط المتفق عليها في عقود العمل المبرمة، وتنجز أعمالها في آجال مناسبة وبالتالي فهي تملك طاقم أكثر دقة وذو كفاءة مما يمكنها من خوض غمار أعمال مستقبلية كبيرة وتتطلب مستوى عالي من الانجاز والاستعداد لأنها تعرف مقومات طاقتها البشرية.

الجدول رقم 25: يمثل العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير فهم التعليمات يساعد على انجاز

الأعمال

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				الإختصاص	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,539	2	1,235a	10	60,00%	6	40,00%	4	علوم تربية
					12	41,67%	5	58,33%	7	علم النفس
					18	38,89%	7	61,11%	11	علم الاجتماع
					40	45,00%	18	55,00%	22	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) يتضح ان الاتجاه العام يميل الى انه لا توجد علاقة بين الاختصاصات وفهم التعليمات يساعد على انجاز الأعمال لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بالنسبة 55%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الاختصاصات نجد أن هناك نسب متفاوتة فنجد 61.11% تخص علم الاجتماع تليها نسبة 53% لعلم النفس، ونسبة 40% لعلوم التربية، كما اننا نقف على النسب متوسطة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 45% لمن قالوا بأن الاختصاص ومتغير فهم التعليمات يساعد على انجاز الأعمال، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأنه توجد علاقة بين الاختصاص ومتغير فهم التعليمات يساعد على انجاز الأعمال، وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر كا² 1,235a عند درجة الحرية 2 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0.539 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين فهم التعليمات ومساعدتها في انجاز العمل والاختصاص لأن التعليمات واللوائح في المؤسسة تكون شاملة وتغطي جميع المستويات في المؤسسة وتحاول توجيه المستشارين ورسم نظام اداري يكون قادرا على اوصول هذه التعليمات ويتبنى نمطا تسيريا يتناسب والأهداف المسطرة، وكلما كانت هذه الأخيرة واضحة تمكن المستشار من استيعابها والعمل بها

أما الاختصاص الذي يحمله المستشار فهو مساعد ومكمل لأداء عمله، وكلما كان هناك تنسيق بين التعليمات المقدمة والاختصاص يتم تجنب التناقضات ومن هنا على المؤسسة الحرص على توظيف واستقطاب الموظفين المؤهلين ذوي العلاقة بالاختصاص حتى يكون أدائهم فعال.

جدول رقم 26: يمثل العلاقة القائمة بين الجنس ومتغير احترام معايير انجاز العمل

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الجنس	
			د	ح	المجموع	%	درجة كبيرة	%	درجة متوسطة	%		درجة ضعيفة
غير دال	0,05	0,134	2	4,021a	12	41,67%	5	41,67%	5	16,67%	2	ذكر
					28	14,29%	4	71,43%	20	14,29%	4	أنثى
					40	22,50%	9	62,50%	25	15,00%	6	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا يوجد علاقة بين الجنس ومتغير احترام معايير انجاز العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 62.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الجنس نجد أن هناك نسب متباينة فنجد 71.43% تخص الاناث الذين يحترمون معايير انجاز العمل بدرجة متوسطة، و 41.67% مستشارين ذكور الذين يحترمون معايير انجاز العمل بدرجة متوسطة، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 15% لمن قالو بأنه يوجد علاقة بين الجنس ومتغير احترام معايير انجاز العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن الجنس ليس له علاقة باحترام معايير انجاز العمل وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 4,021a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,134 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين احترام معايير انجاز العمل والجنس لأن انجاز العمل هدف مؤسستي وفردية في آن واحد فالعامل المستشار مهما كان جنسه مطالب بتقديم العمل المطلوب وبالمعايير المنصوص عليها، ومادام موظف في هذه المؤسسة هو مجبر على احترام كل ما تمليه عليه المؤسسة من أوامر وتعليمات ويسعى إلى تطبيقها.

أما إذا نظرنا إلى الجنس فهو لا يؤثر على انجاز العمل لأن المستشار أو المستشارة يقدم له عمل وعليه أن يؤديه، والمؤسسة هنا لا تميز ولا تنظر إلى انجاز العمل من منطلق جنس العامل وإنما الحد الفاصل في الانجاز هو المهارة والكفاءة والتخصص اللذان يؤهلانه لإنجاز عمله بطريقة احترافية ويقدم

لمؤسسته اضافة ويجعلها أكثر فعالية في أداء وظائفها ويجعل من الانجاز لهذا العمل واجبا مفروضا عليه ويؤديه بكل تفاني، ومن هذا المنطلق على المؤسسة السهر على بعث دوافع وحوافز تغذي هذه الطاقة الايجابية من أجل أن تكون مخرجاتها مطابقة لمتطلبات المتعاملين معها، وكذا تساعدها على البقاء والاستمرارية واثبات نفسها وموقعها أكثر.

جدول رقم 27: يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص و متغير الدافعية لإنجاز العمل

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الإختصاص	
			د ح	القيمة	المجموع	%	دائما	%	غالباً	%		أحيانا
غير دال	0,05	0,312	4	4,768a	14	7,14%	1	50,00%	7	42,86%	6	علوم التربية
					15	13,33%	2	66,67%	10	20,00%	3	علم النفس
					11	18,18%	2	27,27%	3	54,55%	6	علم اجتماع
					40	12,50%	5	50,00%	20	37,50%	15	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) يتضح ان الاتجاه العام يميل الى انه لا توجد هناك علاقة بين الاختصاصات والدافعية لإنجاز العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الاختصاصات نجد أن هناك نسب متفاوتة فنجد 66% تخص علم النفس تليها نسبة 50% لعلوم التربية، ونسبة 27.27% لعلم الاجتماع، كما اننا نقف على النسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 12.50% لمن قالوا بأن الاختصاص و متغير الدافعية لإنجاز العمل لهم علاقة ببعضهم، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأنه لا توجد علاقة بين الاختصاص و متغير الدافعية لإنجاز العمل، وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر كا² 4,768a عند درجة الحرية 4 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0,312 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين الدافعية لإنجاز العمل والاختصاص لأن الدافعية لإنجاز العمل شيء نفسي بالدرجة الأولى والمستشار إذا ما وجد ظروف عمل مناسبة يسعى لإنجاز عمله وترتفع درجة الدافعية والاقبال لديه لأداء مهامه والعكس، كلما كانت ظروف العمل سيئة أثر ذلك عليه وبالتالي تراجع عمله ومردوديته، كذلك هذه الدافعية نحو العمل تتأثر بعوامل أخرى كالتنظيم الاداري المتبع، وطبيعة الأوامر المقدمة وطريقة تقديمها والسلطة الادارية في المؤسسة وحتى طبيعة النظام غير الرسمي الموجود وتشجيعه على العمل الجماعي وهنا التخصص بالرغم من كونه شيء بيداغوجي

وأكاديمي إلا أنه يساعد المستشار على تقديم عمله بصورة أفضل، وبالنسبة للمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وجدنا أنه بالرغم من تنوع التخصصات فيها إلا أن أغليبتهم لديهم دافعية كبيرة لإنجاز العمل وتنوع تخصصهم ساعدهم على تنوع الآراء وتكاملها مما شكل نقطة قوة للمؤسسة وجعلها تقدم عملا جيدا ودافعا قويا للبحث عن الريادة.

جدول رقم 28: يوضح العلاقة القائمة بين مؤسسة العمل ومتغير مراقبة معايير انجاز العمل

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات					مؤسسة العمل		
			د ح	القيمة	المجموع	%	دائما	%	غالبا		%	أحيانا
غير دال	0,05	0,573	4	2,909a	10	30,00%	3	50,00%	5	20,00%	2	متوسطة
					26	34,62%	9	46,15%	12	19,23%	5	ثانوية
					4	0,00%	0	50,00%	2	50,00%	2	مركز التوجيه
					40	30,00%	12	47,50%	19	22,50%	9	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا توجد علاقة بين مؤسسة العمل الحالية ومراقبة معايير انجاز العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 47.50%، وبإدخال المتغير المستقل والتمثل في مؤسسة العمل نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 50% تخص المستشارين الذين يعملون في المتوسطة و نسبة 50% تخص المستشارين الذين يعملون في مركز التوجيه المهني والمدرسي، وتليها نسبة 46.15% تخص المستشارين الذين يعملون في الثانوية، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 22.50 % لمن قالو بأنه توجد علاقة بين مؤسسة العمل ومراقبة معايير انجاز العمل في المؤسسة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن مؤسسة العمل ليس لها علاقة بمتغير مراقبة معايير انجاز العمل لأن متغير مراقبة معايير انجاز العمل لا يختلف من مؤسسة إلى أخرى أي نفس المعايير تطبق وتخضع للمراقبة، وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 2,909a عند درجة حرية 4 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,573 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

من خلال الجدول الملاحظ لا توجد علاقة بين مراقبة معايير الانجاز ومؤسسة العمل الحالية للمستشار، لأن المستشار بما أنه يعمل في ظل المؤسسة فمهما كانت طبيعتها فهو يعلم أنه لديها نظام

تسيري ورقابي قائم، والمؤسسة باعتبارها تسعى لتقديم خدمات وارضاء متعاملها وتحقيق أهدافها فلا بد من وضع نظام رقابي يساعدها على معرفة درجة سير الأعمال ومدى قربها من الأهداف التي سطرته وبتالي غالبا ما نجد مراقبة معايير الانجاز تتميز وتختلف حسب كل مؤسسة.

لأن المستشار وفي ظل عمله بالمؤسسة الحالية فهو يخضع لنظامها الرقابي الخاص بها فمثلا نظام الرقابي في الثانويات نجده صارم جدا، في حين نظام الرقابة في المتوسطات نجده غير صارم، وعليه يكون لزاما على المستشار أن يتكيف مع هذه المراقبة ويحاول تقديم عمله في صورة محترمة في حين أن المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها وبطرق مثلى عليها أن تراعي خصوصيات هذا المستشار في وضع نظامها الرقابي وتحديث توازنا بين حاجاتها التنظيمية وحاجة هذا الأخير، وكلما كانت هنالك رقابة بمعايير الانجاز يعني قيام المؤسسة بوظائفها الادارية بطرق مناسبة.

جدول رقم 29: يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد.

القرار	مستوى الثقة	الدالة	كا ²		الاستجابات						سنوات العمل في المؤسسة الحالية	
			د	القيمة	المجموع	%	اهتمام كبير	%	اهتمام متوسط	%		اهتمام ضعيف
غير دال	0,05	0,207	4	5,893a	15	13,33%	2	20,00%	3	66,67%	10	أقل من 6 سنوات
					17	35,29%	6	35,29%	6	29,41%	5	من 7 إلى 13 سنة
					8	37,50%	3	37,50%	3	25,00%	2	أكثر من 13 سنة
					40	27,50%	11	30,00%	12	42,50%	17	المجموع

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا يوجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 42.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في سنوات العمل في مؤسسة الحالية نجد أن هناك نسب متباعدة فنجد 66.67 % تخص المستشارين الذين تتراوح سنوات العمل أقل من 6 سنوات،

وتليها نسبة 29.41% تخص المستشارين الذين تتراوح سنوات العمل من 7 إلى 13 سنة وتليها نسبة 25% الذين تتجاوز مدة العمل داخل المؤسسة أكثر من 13 سنة، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 27.50% لمن قالو بأنه يوجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني وأن هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسة بالأداء الجيد ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن سنوات العمل في المؤسسة الحالية ليس لها علاقة باهتمام المؤسسة بالأداء الجيد، وهذا ما يؤكد الإحصاء الاستدلالي، حيث تظهر ك² 5,893a عند درجة حرية 4 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,207 وعليه كان القرار احصائي غير دال .

نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد ومؤسسة العمل الحالية للمستشار لأن المؤسسة كنظام قائم تقوم بوظائف ادارية متعددة كالتهيئة والتنظيم والمراقبة... هذه الوظائف تدل على درجة حرصها على تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات التي أنشئت لأجلها وبالتالي لا يمكنها أن تؤدي هذه الوظائف إلا إذا كان أداء جيد للمستشارين وهذا الأداء لا يمكن أن تضمن وجودها إلا إذا كان هناك عدة شروط منها: الاستقطاب الوظيفي الجيد ووصف وتحليل الوظيفة، وكذلك توفيرها لوسائل وأدوات تساعد على تقديم خدماتها سواء المادية أو التقنية أو البشرية وهذا عن المؤسسة، أما عن المستشار تقديم أفضل ما لديه وفقا لما يحمله من تكوين وكفاءة بغض النظر إذا كانت المؤسسة تولي اهتماما واعتبارا للأداء الجيد من عدمه، ذلك لأنه صاحب دور في هذا النسق وعليه السعي للحفاض عليه وأول خطوة لذلك تظهر في القيام بعمله وتحقيق التكامل بينه وبين الآخرين، ونشر أفكاره وقيمه الايجابية عن الأداء الأمثل، من أجل أن تصبح ميزة وخاصة تعرف بها المؤسسة.

جدول رقم 30: يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير كفاءة انجاز العمل.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				الاختصاص	
			د	ح	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,670	2	,802a	14	92,86%	13	7,14%	1	علوم التربية
					15	93,33%	14	6,67%	1	علم النفس
					11	100,00%	11	0,00%	0	علم الاجتماع
					40	95,00%	38	5,00%	2	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) يتضح ان الاتجاه العام يميل الى انه لا توجد هناك علاقة بين الاختصاصات وكفاءة انجاز العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بالنسبة 95%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الاختصاصات نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 100% تخص علم الاجتماع تليها نسبة 93.33% لعلم النفس، ونسبة 92.86% لعلوم التربية، كما اننا نقف على النسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 5% لمن قالوا بأنها توجد علاقة بين الاختصاص و متغير كفاءة انجاز العمل، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأنه لا توجد علاقة بين الاختصاص و متغير كفاءة انجاز العمل، وهذا ما يؤكده الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر كـ $3,802a^2$ عند درجة الحرية 2 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0,670 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول يمكن القول أنه لا توجد علاقة بين كفاءة الانجاز في العمل والاختصاص، بالرغم من أن كليهما شيئين مكتسبين إلا أنهما مختلفان ويكملان بعضهما البعض فالاختصاص يعني أن يكون المستشار يحمل مهارات علمية وفكرية ونظرية في تخصص معين تؤهله بأن يكون مختصا وصاحب شهادة أكاديمية معترف بها أما كفاءة الانجاز فهي تعني أن يحمل المستشار مهارات عالية في الانجاز وهذه الأخيرة تعني المزج بين الجانب النظري والميداني، وخضوعه لتدريب ودورات خاصة في المجال، ومن هنا قد نجد عاملا غير متخصص لكنه يملك كفاءة انجاز أكثر من المتخصص لأنه يعي عمله بحكم ممارسته الميدانية التي أكسبته سهولة القيام بعمله واحترافية الانجاز، كما أنه إذا كانت للمستشار كفاءة أصبح أكثر تمكنا من عمله، وبالتالي فالمؤسسة تحرص على تطوير كفاءة عمالها لأن الواقع اليوم يفرض ذلك والمؤسسات دائما تسعى لامتلاك التميز سواء الانتاجي أو الأدائي المتعلق بكوادرها وكفاءتها، وكلما كانت هذه الميزات موجودة في المؤسسة كانت أكثر قدرة على البقاء والفعالية.

جدول رقم 31: يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير طرق انجاز العمل الجيد

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات					الاختصاص
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%	نعم	
غير دال	0,05	0,486	2	1,443a	14	85,71%	12	14,29%	2	علوم التربية
					15	66,67%	10	33,33%	5	علم النفس
					11	72,73%	8	27,27%	3	علم الاجتماع
					40	75,00%	30	25,00%	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) يتضح ان الاتجاه العام يميل الى انه لا توجد هناك علاقة بين الاختصاصات وطرق انجاز العمل الجيد لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بالنسبة 75%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الاختصاصات نجد أن هناك نسب مقاربة فنجد 85.71% تخص علوم التربية تليها نسبة 72.73% لعلم الاجتماع، ونسبة 66.67% لعلم النفس، كما اننا نقف على النسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 25% لمن قالوا بأنه يوجد اختصاص حسب طرق انجاز العمل الجيد، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأنه لا توجد علاقة بين الاختصاص ومتغير انجاز العمل الجيد، وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر كا² 1,443a عند درجة الحرية 2 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0,486 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول السابق يمكننا ملاحظة عدم وجود علاقة بين طرق انجاز العمل الجيدة والاختصاص، لأن طرق انجاز العمل الجيدة مرهون بميدان العمل أي بمعطيات وظروف المؤسسة، فقد يكون المستشار متخصصا إلا أنه لا يؤدي عمله بطرق جيدة نظرا ل: الهيكل التنظيمي المعقد والذي توجد فيه صراعات على السلطة ويسوده نمط اتصالي ضعيف ونقص في التجهيزات والموارد سواء المادية والبشرية، وبالتالي فالإنجاز مرتبط بمدى ملائمة ظروف العمل وتشجيعها على الأداء الفعال، وكذا مدى اطلاع المستشار على جديد العمل وتنسيقه مع القطاعات الأخرى التي يعمل معها والتكيف مع كل هذه المستجدات وكلما أحاط بهذه المعارف استطاع أن ينجز عمله بطريقة جيدة.

بالتالي فالاختصاص ليس بالضرورة امتلاك المستشار لأداء جيد، خاصة وأن الواقع الاجتماعي اليوم يفرز ظاهرة للعيان وهي انتشار أداء العمل من غير أصحاب الاختصاص أي توظيف الرجل غير

المناسب في مكان غير مناسب، وتوليه لأعمال ليست من اختصاصه إلا أن الخبرة أكسبته أداء جيد مقارنة بالمتخصص.

جدول رقم 32: يوضح العلاقة القائمة بين الجنس ومتغير التحفيز المقدمة للمستشارين الذين ينجزون عملهم باحترافية

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الجنس	
			د	ح	المجموع	%	دائما	%	غالبا	%		أحيانا
غير دال	0,05	0,432	2	1,678a	12	25,00%	3	16,67%	2	58,33%	7	ذكر
					28	14,29%	4	35,71%	10	50,00%	14	أنثى
					40	17,50%	7	30,00%	12	52,50%	21	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا يوجد علاقة بين الجنس ومتغير التحفيز المقدمة للمستشارين الذين ينجزون عملهم باحترافية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 52.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الجنس نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 58.33% تخص الذكور الذين تقدم لهم أحيانا تحفيزات مقابل انجازهم للعمل باحترافية، 50% مستشارين اناث اللواتي تقدم لهم أحيانا تحفيزات مقابل انجازهم للعمل باحترافية، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 17.50% لمن قالو بأنه يوجد علاقة بين الجنس ومتغير التحفيزات المقدمة للمستشارين الذين ينجزون عملهم باحترافية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني أي تقدم دائما تحفيزات مقابل أداء عملهم باحترافية، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن الجنس ليس له علاقة بالتحفيزات المقدمة للمستشارين الذين ينجزون عملهم باحترافية وهذا ما يؤكد الإحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 1,678a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,432 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين تقديم المؤسسة لامتيازات وحوافز للذين ينجزون أعمالهم باحترافية عالية وجنس العمل المستشار، لأن انجاز العمل باحترافية شيء يستحق أن يكافئ صاحبه لأنه قدم مساهمة ومبادرة تسمح له برفع مكانة المؤسسة وتقدم لها اضافة عن باقي المؤسسات المماثلة لها، وتجعلها تنفرد وتتميز بأدائها، ويجعل سمعتها جيدة مما يسمح استقطاب العمل من داخل القطاع وخارجه، وبالتالي عليها أن تقدم هذه الامتيازات بغض النظر عن جنس العامل لأن المكافأة تكون

نظيرا للعمل وليس لجنس صاحبه وهذا الأداء الجيد بالنسبة للمستشار يعني قدرته على اتقان الأدوار بكل مسؤولية واحترافية ولكن هذا لا يقصي دور المؤسسة في توضيح الأعمال والوقوف على انجازها بكل صرامة، مما يخلق التوازن بين دور الفرد ودور المؤسسة ويساهم في تحقيق مكانتها الاجتماعية وجعل عملها يقدم وفق توقعات المحيطين بها ولتكيفها أكثر مع جل المستجدات الحاصلة.

جدول رقم 33: يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير التحفيزات

المقدمة للعمال الذين ينجزون عملهم باحترافية

القرار	مستوى الثقة	الدالة	كا ²		الاستجابات						سنوات العمل في المؤسسة الحالية	
			د	القيمة	المجموع	%	دائما	%	غالبا	%		أحيانا
غير دال	0,05	0,525	4	3,198a	15	80,00%	12	13,33%	2	6,67%	1	أقل من 6 سنوات
					17	70,59%	12	29,41%	5	0,00%	0	من 7 إلى 13 سنة
					8	87,50%	7	12,50%	1	0,00%	0	أكثر من 13 سنة
					40	77,50%	31	20,00%	8	2,50%	1	المجموع

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا توجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير التحفيزات المقدمة للمستشارين الذين ينجزون عملهم باحترافية بنسبة 77.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في العمل في مؤسسة الحالية نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد نسبة 87.50% تخص المستشارين الذين تتجاوز سنوات العمل أكثر من 13 سنة، وتليها نسبة 80% تخص المستشارين الذين تتراوح سنوات العمل أقل من 6 سنوات، وتليها نسبة 70.59% للذين تبلغ مدة عملهم داخل المؤسسة من 7 إلى 13 سنة، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 2.50% لمن قالو بأنه توجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير التحفيزات المقدمة للعمال الذين ينجزون عملهم باحترافية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن سنوات العمل في المؤسسة الحالية ليس لها علاقة بالتحفيزات المقدمة للعمال

الذين ينجزون عملهم باحترافية وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 3,198a عند درجة حرية 4 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,525 وعليه كان القرار احصائي غير دال. يمثل الجدول أنه لا توجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية والامتيازات المقدمة للعمال الذين ينجزون عملهم باحترافية لأن سنوات العمل بالمؤسسة الحالية تلعب دور في القدرة على الأداء الاحترافي وجدارته، لأن هذه الأخيرة شيء يجعلنا نستطيع تمييز عمال عن غيرهم ولا يمكن للعامل أن يكتسب هذا الأداء إلا إذا كان ذو كفاءة وتأهيل يسمحان بذلك والعامل الكفاء يستحق أن تمنح له هذه الامتيازات ومن ثم على المؤسسة أن تحدث تنوعا في حوافها المادية والمعنوية المقدمة للمستشار من أجل رفع نشاطه ودفعه للعمل أكثر، وصاحب الأداء المتميز عليها أن تجعله يشارك خبراته مع الآخرين، لأن أداء المستشار لدوره أداء كامل ومنسجما يجعل منه قدوة للمستشارين الجدد ويسعون إلى اتباع خطاه، وبالتالي ضمان المؤسسة السير وفق خطة متبعة ومسطرة لاحتواء المتغيرات الخارجية والتمكن من مواجهتها.

جدول رقم 34: يوضح العلاقة القائمة بين السن ومتغير مساهمة اللوائح والتعليمات في الحرية بالمؤسسة.

القرار	مستوى الثقة	الدالة	كا ²		الاستجابات						السن	
			د	ح	المجموع	%	مساهمة مرتفعة	%	مساهمة متوسطة	%		مساهمة ضعيفة
غير دال	0,05	0,684	4	2,283a	7	28,57%	2	71,43%	5	0,00%	0	أقل من 30 سنة
					25	16,00%	4	68,00%	17	16,00%	4	من 30 إلى 40 سنة
					8	12,50%	1	62,50%	5	25,00%	2	أكبر من 40 سنة
					40	17,50%	7	67,50%	27	15,00%	6	المجموع

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى أنه لا تساهم التعليمات واللوائح في الحرية بالمؤسسة مساهمة متوسطة حسب السن بنسبة 67.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في السن نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 71.43% للذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة، تليها نسبة 68% للمستشارين الذين تبلغ أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، ونسبة 62.50% للمستشارين الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 40 سنة، كما أننا نقف على نسبة ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 15% لمن قالوا بأنه تساهم اللوائح والتعليمات في الحرية بالمؤسسة للمستشار المدرسي والمهني مساهمة ضعيفة حسب السن، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن اللوائح والتعليمات لا تساهم مساهمة متوسطة في الحرية بالمؤسسة وهذا ما يؤكد نتائج الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر قيمة $\chi^2 = 2,283a$ عند درجة الحرية 4 ومستوى الثقة 0.05، قيمة الدلالة كانت 0,684 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة بين السن ومساهمة اللوائح والتعليمات في الحرية بالمؤسسة، لأن الحرية بالمؤسسة تكون باعثة على العمل الجيد وتقديم أداء وفق معايير مناسبة، ولا بد لأي تنظيم أن يراعي حرية العامل في التعليمات واللوائح التي يضعها لأن العامل كلما وجد تعليمات تقدره كإنسان وليس آلة وتضمن له هامشا من الحرية كالمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة كلما كان هناك تغيير في نظرتة للعمل والمؤسسة وفتحت أبواب مبادرات فردية متنوعة، أما بالنسبة لسن المستشار فكما كان سنه كبيرا كان استيعابه للتعليمات أفضل، حتى أنه في المؤسسة التي توجهنا إليها بالدراسة وجدنا أن هناك تعليمات تؤكد على حرية العامل في المؤسسة وهذا ما جعلها تتسم بالاستقرار والراحة في العمل وهذه التعليمات جاءت مراعية لكل الأعمار وهذا ما جعل المستشار يقدر مراعاة المؤسسة لحاجاته وتعمل على اشباعها وهذا ما دفعه لتأدية واجبه للحفاظ على منصبه والمؤسسة معا.

جدول رقم 35: يوضح العلاقة القائمة بين الجنس ومشاركة المستشار في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الجنس	
			د	ح	المجموع	%	مرونة كبيرة	%	مرونة متوسطة	%		مرونة ضعيفة
غير دال	0,05	0,859	2	305a	12	33,33%	4	33,33%	4	33,33%	4	ذكر
					28	35,71%	10	25,00%	7	39,29%	11	أنثى
					40	35,00%	14	27,50%	11	37,50%	15	المجموع

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا توجد علاقة بين الجنس ومشاركة المستشار في اتخاذ القرارات في المؤسسة بنسبة 37.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الجنس نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 39.29% تخص الاناث اللواتي تقدم لهم مرونة ضعيفة في المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة، تليها نسبة 33.33% لمستشارين ذكور الذين تقدم لهم مرونة ضعيفة في المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 27.50% لمن قالو بأنه مرونة متوسطة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني في المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة حسب الجنس، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن الجنس ليس له علاقة بمشاركة المستشار في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر كا²1,305a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,859 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول نقر بأنه لا توجد علاقة بين مشاركة العامل في اتخاذ القرار في المؤسسة وجنس المستشار لأن المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو عبارة عن تبني هيكل تنظيمي يسمح فيه أصحاب السلطة الادارية والمراتب الرئيسية للعمال في الادارة الدنيا أو القاعدية بالمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعمل وهذه الميزة تتميز بها التنظيمات الحديثة ويساهم في حل مشاكلها، لأنه كلما شارك العامل في اتخاذ القرار أصبح أدائه أفضل لأنه يعتبر جزءا من هذا القرار وأنه معني به أكثر عكس عدم مشاركته في القرار التي تجعله ينظر للأمر بأنه مفروض عليه، ومجبر على أدائه وكلما كانت المشاركة كبيرة في اتخاذ القرارات كان هذا دافعا لشعور الفرد بمكانته في المؤسسة وأنه جزء فعال فيها

بغض النظر عن جنسه، وعلى المؤسسة أن تعطي فرصا متساوية لكلا الجنسين في اتخاذ القرار لأن العامل مهما كان جنسه قد قدم اضافة واقتراح سمح باتخاذ قرار يخدم المؤسسة والمستشار معا.

جدول رقم 36: يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير مشاركة المستشار في اتخاذ القرار في المؤسسة.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات				سنوات العمل في المؤسسة الحالية	
			د	القيمة	المجموع	%	لا	%		نعم
غير دال	0,05	0,500	2	1,388a	15	100,00%	15	0,00%	0	اقل من 6 سنوات
					17	94,12%	16	5,88%	1	من 7 إلى 13 سنة
					8	100,00%	8	0,00%	0	أكثر من 13 سنة
					40	97,50%	39	2,50%	1	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا توجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير مشاركة المستشار في اتخاذ القرار في المؤسسة. بنسبة 97.50% وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في العمل في مؤسسة الحالية نجد أن هناك نسب متقاربة حيث تقدر ب100% تخص المستشارين الذين تتراوح سنوات العمل أكثر من 13 سنة، ونسبة 100% تخص المستشارين الذين تتراوح سنوات العمل أقل من 6 سنوات، وتليها نسبة 94.12% الذين تبلغ مدة عملهم داخل المؤسسة من 7 إلى 13 سنة، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 2.50% لمن قالو بأنه توجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير مشاركة المستشار في اتخاذ القرار في المؤسسة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن سنوات العمل في المؤسسة الحالية ليس لها علاقة بمشاركة المستشار في اتخاذ القرار في المؤسسة وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 1,388a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,500 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومشاركة العامل في اتخاذ القرار، لأن المؤسسة التي تتبنى فكرة اشراك عمالها في صنع القرار لا تهتم لمدة عمله

في المؤسسة مادام عاملا فيها، فهي تجسد فكرة اتخاذ القرار التشاركي وتتبنى ادارة بالمشاركة والتي تسعى من خلالها لخلق مناخ من الثقة والشفافية بين المستشارين والادارة لأنها تجعل من قراراتها قابلة للتفاوض وترفع من قدرة العمل الذاتية وتجعله يحاول تقديم قرارات في المستوى ويتحمل مسؤولياته فيها، وحتى وإن شارك في اتخاذ القرار يكون ايجابيا ولا يلحق ضرارا للمصالح المشتركة للتنظيم، لأنهم الأدرى والعارفين بخبايا هذا العمل وطرق انجازه لأن المؤسسة تحاول اشراك جميع العمال دون تمييز بين أصحاب السنوات الكثيرة في المؤسسة لأن الذي يههما هو الفكرة والقرار وليس عدد السنوات، فقد يكون العامل لا يملك سنوات عمل كثيرة إلا أنه تكون قراراته صحيحة وقابلة للتجسيد.

جدول رقم 37: يوضح العلاقة القائمة بين السن ومتغير مساهمة الحرية في رفع المبادرة لدى العامل.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات					السن		
			د	القيمة	المجموع	%	دائما	%	غالبا		%	أحيانا
غير دال	0,05	0,939	4	,798a	7	14,29%	1	42,86%	3	42,86%	3	أقل من 30 سنة
					25	24,00%	6	32,00%	8	44,00%	11	من 30 إلى 40 سنة
					8	12,50%	1	37,50%	3	50,00%	4	أكبر من 40 سنة
					40	20,00%	8	35,00%	14	45,00%	18	المجموع

من خلال الجدول رقم 37 يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى أنه لا تساهم الحرية في رفع المبادرة لدى العامل حسب السن بنسبة 45%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في السن نجد أن هناك نسب مقاربية فنجد 50% للذين تبلغ أعمارهم أكبر من 40 سنة، تليها نسبة 44% للمستشارين الذين تبلغ أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، ونسبة 42.86% للمستشارين الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة، كما أننا نقف على نسبة ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 20% لمن قالوا بأنه تساهم الحرية في رفع المبادرة لدى العامل للمستشار المدرسي والمهني مساهمة دائمة حسب السن، ومنه نستنتج سوسيولوجيا

بأن السن لا يساهم في الحرية في رفع المبادرة لدى المستشار بالمؤسسة وهذا ما يؤكد نتائج الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر قيمة كا² 1,798a عند درجة الحرية 4 ومستوى الثقة 0.05، قيمة الدلالة كانت 0,939 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين مساهمة الحرية في رفع المبادرة للمستشار والسن لأن فكرة الحرية تعتبر دافعا مهما للعامل وتسمح له بتوظيف طاقته المتاحة لتحويل المدخلات إلى المخرجات خاصة إذا كانت المؤسسة تشرك العمال في صنع القرار، مثال: طبيعة الخدمات، الناتج العلمي والابداعي في المجال، وكلما كان هناك تناغم وانسجام بين حاجات المستشار وحاجة المؤسسة يكون هناك استقرار وديناميكية وبالتالي ضمان انتهاء المؤسسة إلى حالة التوازن وفتح الأبواب للمبادرة الفردية التي على المؤسسة أن تهتم بها وتحولها إلى واقع مجسد بغض النظر عن سن هذا المستشار لأن المبادرة هي الأهم وتساهم في تحقيق الأهداف العملية والتوجيهية للمؤسسة.

جدول رقم 38: يوضح العلاقة القائمة بين الرتبة المهنية ومتغير المبادرة في انجاز الأعمال في المؤسسة.

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الرتبة المهنية	
			د	ح	المجموع	%	دائما	%	غالبا	%		أحيانا
غير دال	0,05	0,089	2	4,835a	33	0,00%	0	33,33%	11	66,67%	22	قاعدي
					7	14,29%	1	28,57%	2	57,14%	4	رئيسي
					40	2,50%	1	32,50%	13	65,00%	26	المجموع

من خلال الجدول رقم (38) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا تكون هناك مبادرة في انجاز الأعمال في المؤسسة حسب الرتبة المهنية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 65% وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الرتبة المهنية نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد 66.67% تخص المستشارين القاعديين، وتليها نسبة 57.14% تخص المستشارين الرئيسيين، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 2.50% لمن قالو بأنه توجد دائما مبادرة في انجاز الأعمال في المؤسسة حسب الرتبة المهنية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن الرتبة المهنية ليس لها علاقة بالمبادرة في انجاز الأعمال في المؤسسة وهذا ما يؤكد الاحصاء

الاستدلالي، حيث تظهر كا² 4,835a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,089 وعليه كان القرار احصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين المبادرات في انجاز العمل في المؤسسة والرتبة المهنية للمستشار، لأن روح المبادرة لدى العامل لا ترتبط بالمهنة، فقد يكون المستشار ذو رتبة قاعدية ولكن يقوم بمبادرات تضيف اسهام كبير للمؤسسة وتساعد على الابتكار والمرونة وتوسع آفاق عملها وبالتالي فالرتبة المهنية ليست شرطا مقترنا بالمبادرة، لأن هذه الأخيرة مرتبطة بدرجة حب المستشار لعمله وبحثه عن ايجاد مبادرات تساهم في تطوير عمله أكثر كإدخال بعض التعديلات التكنولوجية على عمله ورسمه لنموذج عمل أكثر تطورا خاصة إذا كان هنالك ثقة واعتماد من طرف المؤسسة على المستشار ومن هنا على المؤسسة تنمية روح المبادرة والابتكار ومواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وتفرض عليها تطوير الخدمات والتنوع المخرجات.

جدول رقم 39: يوضح العلاقة القائمة بين السن ومتغير اختلاف ممارسة الحرية باختلاف مناصب

العمل في المؤسسة

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						السن	
			د	ح	القيمة	المجموع	%	دائما	%	غالبا		%
غير دال	0,05	0,150	4	6,744a	7	14,29%	1	71,43%	5	14,29%	1	أقل من 30 سنة
					25	32,00%	8	20,00%	5	48,00%	12	من 30 إلى 40 سنة
					8	25,00%	2	37,50%	3	37,50%	3	أكبر من 40 سنة
					40	27,50%	11	32,50%	13	40,00%	16	المجموع

من خلال الجدول رقم 39 يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى أنه لا تساهم اختلاف ممارسة الحرية باختلاف مناصب العمل في المؤسسة حسب السن بنسبة 40%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في السن نجد أن هناك نسب متباعدة فنجد 48% للذين تبلغ أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، تليها نسبة 37.50% للمستشارين الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة، ونسبة 14.29% للمستشارين الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة، كما أننا نقف على نسبة ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 27.50% لمن

قالوا بأنه تساهم اختلاف ممارسة الحرية باختلاف مناصب العمل في المؤسسة للمستشار المدرسي والمهني مساهمة دائمة حسب السن، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن السن ليس له علاقة بممارسة الحرية باختلاف مناصب العمل بالمؤسسة وهذا ما يؤكد نتائج الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر قيمة كا² 6,744a عند درجة الحرية 4 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,150 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين ممارسة الحرية باختلاف مناصب العمل والسن لأن السن ليس معيارا لحصول المستشار على العمل، فهو يتحصل على العمل انطلاقا من كفاءته والحرية تمنح للمستشارين في المؤسسة بطريقة متساوية ومدروسة دون تدخل عامل السن، فهذا الأخير تظهر أهميته في أمور أخرى كامتلاكه للخبرة السابقة والتمكن الكبير من العمل، وحسن التواصل والتعامل مع الآخرين، وهذه الحرية تكون باعثة على العمل الايجابي وليست سببا للتمييز بين المستشارين لأننا لو اعتبرناها سببا تكون منطلقا للصراع الأدوار واختلال في الوظائف، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة، وبالتالي عليها اعطاء أهمية لهذه الحرية وتجسدها بطرق أكثر فعالية.

جدول رقم 40: يوضح العلاقة القائمة بين الاختصاص ومتغير اختلاف ممارسة حرية باختلاف

مناصب العمل في المؤسسة

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات						الإختصاص	
			د ح	القيمة	المجموع	%	دائما	%	غالباً	%		أحياناً
غير دال	0,05	0,588	4	2,822a	14	35,71%	5	28,57%	4	35,71%	5	علوم التربية
					15	33,33%	5	26,67%	4	40,00%	6	علم النفس
					11	9,09%	1	45,45%	5	45,45%	5	علم الاجتماع
					40	27,50%	11	32,50%	13	40,00%	16	المجموع

من خلال الجدول رقم (40) يتضح ان الاتجاه العام يميل الى انه لا يساهم الاختصاص في اختلاف ممارسة حرية باختلاف مناصب العمل في المؤسسة لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بالنسبة 40%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في الاختصاصات نجد أن هناك نسب متقاربة فنجد

45.45% تخص علم الاجتماع تليها نسبة 40% لعلم النفس، ونسبة 35.71% لعلوم التربية، كما اننا نفق على النسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 27.50% لمن قالوا بأنه يساهم دائما الاختصاص حسب ممارسة الحرية باختلاف مناصب العمل في المؤسسة، ومنه نستنتج سوسبيولوجيا بأنه لا توجد علاقة بين الاختصاص ومتغير اختلاف ممارسة حرية باختلاف مناصب العمل في المؤسسة وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي حيث تظهر كا² 2,822a عند درجة الحرية 4 ومستوى الثقة 0.05 قيمة الدلالة كانت 0,588 وعليه كان القرار الاحصائي غير دال.

من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكننا القول بعدم وجود علاقة بين ممارسة الحرية باختلاف مناصب العمل في المؤسسة والاختصاص، لأن الاختصاص شيء يكتسبه المستشار وفقا لتدريس أكاديمي معين وبالعمل وفق الاختصاص يصبح المستشار كفي، مما ينعكس على مكانته في المؤسسة، أما عن الحرية وممارستها باختلاف مناصب العمل فهي ممنوحة لجميع العمال باختلاف مناصبهم ومن هنا على المؤسسة أن لا تمنح هذه الحرية وفقا للاختصاص لأن هذا يعتبر تمييزا بين المستشارين ويكون سبب في صراعات تنظيمية وتراجع في الأداء، وكلما نسقت بين هذين المتغيرين شجعت على اقبال أصحاب الاختصاص على العمل في المؤسسة، وبالتالي رفع في أدائها ومكانتها.

جدول رقم 41: يوضح العلاقة القائمة بين سنوات العمل في المؤسسة الحالية ومتغير تأثير

حرية العامل سلبي أو ايجابا

القرار	مستوى الثقة	الدلالة	كا ²		الاستجابات					سنوات العمل في المؤسسة الحالية	
			د ح	القيمة	المجموع	%	%	اجابا	%		سلبا
غير دال	0,05	0,046	2	6,166a	15	0,00%	80,00%	12	20,00%	3	اقل من 6 سنوات
					17	0,00%	82,35%	14	17,65%	3	من 7 إلى 13 سنة
					8	0,00%	37,50%	3	62,50%	5	أكثر من 13 سنة
					40	0,00%	0	72,50%	29	27,50%	11

من خلال الجدول رقم (41) يتضح أن الاتجاه العام يميل الى أنه لا تؤثر حرية العامل حسب سنوات العمل في المؤسسة الحالية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بنسبة 72.50%، وبإدخال المتغير المستقل والمتمثل في سنوات العمل في مؤسسة الحالية نجد أن هناك نسب متباعدة فنجد 82.35 % تخص المستشارين اللذين تتراوح سنوات العمل من 7 إلى 13سنوات، وتليها نسبة 80% تخص المستشارين الذين نقل سنوات العمل أقل من 6 سنوات وتليها نسبة 37.50% الذين تتجاوز مدة العمل داخل المؤسسة أكثر من 13سنة، كما أننا نقف على نسب ضعيفة فيما يتعلق بالاتجاه العام وهي نسبة 27.50 % لمن قالو بأنه تؤثر حرية العامل سلبا على سنوات العمل في المؤسسة الحالية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ومنه نستنتج سوسيولوجيا بأن سنوات العمل في المؤسسة الحالية لا تؤثر على حرية العامل، وهذا ما يؤكد الاحصاء الاستدلالي، حيث تظهر كا² 6,166a عند درجة حرية 2 ومستوى الثقة 0,05، قيمة الدلالة كانت 0,046 وعليه كان القرار احصائي غير دال .

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين تأثير حرية العامل ايجابا وسنوات العمل في المؤسسة الحالية، لأن المستشار وبطبيعة عمله داخل المؤسسة يمكنه تحديد درجة الحرية الممنوحة وكيف يكون تقديمه للعمل وفقا لهذه الأخيرة دون المساس بالأدوار الأخرى وكلما كانت الحرية لجميع المستشارين وبنفس الدرجة كان تأثيرها ايجابيا، لأن توفر هذه الأخيرة تجعله يعمل على الحفاض على مركزه ودوره داخل هذه المؤسسة ويقدم أعمالا ومبادرات تدفع بالمؤسسة نحو الأداء المنتظم الذي يضمن استقرارها وتطورها.

3. عرض النتائج:

عرض نتائج البحث:

1. عرض النتائج:

أ. عرض نتيجة الفرضية الأولى: يؤثر الانضباط والمواظبة في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة .

عرض نتيجة المؤشر الأول: توجد كثرة غيابات في المؤسسة

توجد كثرة غيابات سواء في المتوسطة أو الثانوية أو مركز التوجيه وهذا ما اتضح من خلال بيانات الجدول رقم 14 والذي يوضح أن الغيابات بالمتوسطة بلغت 90 %، وبالثانوية بلغت 92.31 %، وفي مركز التوجيه 100% وهذا راجع لطبيعة المراقبة المعتمدة في المؤسسة من جهة والثقافة التنظيمية السائدة من جهة أخرى، وبالإضافة الى أخلاق العمال ودرجة التزامهم بالعمل.

عرض نتيجة المؤشر الثاني: احترام وقت الدخول والخروج بالمؤسسة:

يوجد احترام لوقت الدخول والخروج بالمؤسسة حسب ما يوضحه الجدول 15 بحيث وجدنا أن احترام الاناث لوقت الدخول والخروج يقدر بنسبة 83.33% وكان احترام الذكور بنسبة 85.71%، وهذا راجع الى قيام العمال بأدوارهم والتزامهم بالالتحاق بمكان العمل في الوقت، مما يساعد على رفع الأداء المؤسساتي وتطويره بحسب المتغيرات الخارجية، وبالتالي كل ما كان هناك التزام كان هناك حرص على العمل ويؤدي الى تطوير قدرات العامل والمؤسسة معا.

عرض نتيجة المؤشر الثالث:

يوجد التنسيق بين الزملاء في المؤسسة وهذا ما اتضح من خلال جدول رقم 18 حيث كان التنسيق بين المستشارين القاعديين يقدر بنسبة 87.88%، والتنسيق بين المستشارين الرئيسيين أكثر ممارسة بنسبة 85.71%، وكانت أعلى نسبة تقدر ب 87.88%، وهذا راجع الى كفاءة المستشارين الرئيسيين مقارنة بالقاعديين هذا من جهة ومن جهة أخرى راجع الى كون المستشارين الرئيسيين أكثر ممارسة للعمل الميداني وأكثر خبرة في العمل. وكذلك لوجود بيئة ومناخ تنظيمي مساعد على العمل

في المؤسسة، ونظام اتصالي ومعلوماتي يسهل التنسيق بين العمال سواء في النظام الرسمي أو غير الرسمي.

ملخص الفرضية الأولى:

من خلال ما تم عرضه والتطرق إليه، نلاحظ أن الفرضية الأولى قد تحققت ، أي يؤثر الانضباط والمواظبة في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة، وهذا راجع لكون هذا السلوك أي الانضباط والمواظبة ثقافة مهمة يجب أن يحملها العامل والمؤسسة معا، كلما كانت المؤسسة صارمة في وضع القوانين تحث على الانضباط كان هناك تحسن في أدائها وانتاجها، وكلما كان هناك غياب لهذا السلوك في المؤسسة انعكس على الأدوار المهنية للعامل سلبا لأن هذا الانضباط يسمح بأداء الأدوار ويقلل من الاهمال في المؤسسة، بالتالي تسير المؤسسة نحو التقدم والانجاز، وامتلاك عمال ذو أخلاق مهنية بالدرجة الأولى.

ب - عرض نتائج الفرضية الثانية:

تؤثر القدرة على الانجاز في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة:

عرض نتيجة المؤشر الأول: طلب المساعدة في حالة الحاجة إليها.

نلاحظ أن المؤسسة تقدم المساعدة للعمال حسب الحاجة إليها وتختلف بحسب الاختصاص عند كل عامل فنجد المساعدة المقدمة لذوي اختصاص علم الاجتماع تقدر بنسبة 72.22% ، أما طبيعة المساعدة المقدمة لأصحاب اختصاص علم النفس تقدر ب 75% أما أصحاب علم التربية تقدر بنسبة 60%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 19 وكانت أكبر نسبة تقدر ب 75% وهذا راجع الى طبيعة التوظيف المعتمد في المؤسسة، والمستقطب لتخصصات معينة، كذلك هذا راجع لكون المؤسسة حديثة وأفرادها بحاجة الى المساعدة من خلال تعليمات، كذلك المساعدة تقدم بهدف محاولة الالمام من طرف العمال بمستجدات الحاصلة ومحاولة تطبيق طرق أداء حديثة، وكلما كان هناك تقديم للمساعدة كان هناك عمل جماعي والتشاركي وبالتالي الوصول الى نتائج أفضل.

عرض نتيجة المؤشر الثاني: يوجد انجاز مهام في الآجال المحددة

وهذا ما يوضحه الجدول رقم 24، أن العمال ينجزون مهامهم في الآجال المحددة من طرف المستشارين الرئيسيين بنسبة تقدر ب 42.86 % أما انجاز العمل لدى المستشارين القاعدين يقدر بنسبة

69.70% وأكبر نسبة كانت 69.70%، وهذا راجع لحرص العمال على تقديم اعمالهم في أجال محددة وهذا دليل على تنظيم الوقت وكذا وضع استراتيجيات مساعدة على الأداء، وكذا يرجع إلى تكونهم وتدريبهم الذي أكسبهم القدرة على الأداء والالتزام بمدة الانجاز، وكذا نجد أن أغلبية المستشارين لديهم استقرار وضيقي، وهذا ما يسمح لهم لإنجاز العمل والتركيز على ذلك.

عرض نتيجة المؤشر الثالث: احترام معايير انجاز العمل:

بالرجوع الى الجدول رقم 26 نجد أن هناك احترام لمعايير انجاز العمل في المؤسسة، فبنسبة للإناث وجدنا أن درجة احترامهم لمعايير انجاز العمل تقدر بنسبة 71.43%، اما عند الذكور فتقدر نسبة احترامهم لمعايير انجاز العمل بنسبة 41.67%، وأكبر نسبة وجدناها تقدر بنسبة 71.43%، وهذا راجع الى أن المؤسسة وضعت تعليمات ولوائح توضح فيها معايير الانجاز كذلك لكفاءة العاملين التي تسمح لهم بتطبيق هذه المعايير، كذلك نجد تبادل الآراء قائم في اتخاذ القرارات، مما يجعل العمال أكثر احتراماً للمعايير لأنهم يخضعون لنظام رقابي يلاحظ الأداء ويقيمه.

ملخص الفرضية الثانية:

من الملاحظ ميدانيا نجد أن القدرة على الانجاز العمل تؤثر في القدرة التنافسية وتكون دافعا مهما لتحفيز العمال على الأداء، فكلما كان العامل يحمل هذه الثقافة ويجسدها، كان هناك تأثير ايجابي عليه وعلى فريق العمل ككل والعكس، والقدرة على انجاز العمل تساعد الفرد على تولي مناصب معينة وترقيته وكذا تجعل من المؤسسة تلتزم دائما بوقت تسليم العمل وتقديمه كان العمال قادرين على أداء العمل في أجاله وبالتالي تكون أكثر قدرة على المنافسة والابتكار.

ج - عرض نتيجة الفرضية الثالثة:

تؤثر حرية العامل في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة.

عرض نتيجة المؤشر الأول: وجود مبادرات من طرف العمال في المؤسسة.

وهذا ما يوضحه الجدول رقم 38، حيث نجد أنه هناك مبادرات باختلاف الرتب المهنية، فنسبة المبادرة عند المستشارين الرئيسيين تقدر بـ 57.14%، في حين المبادرة عند المستشارين القاعدين نجدها تقدر بـ 66.67%، وأكبر نسبة كانت بـ 66.67%، وهذا راجع إلى تشجيع المؤسسة للمبادرة وتكريسها

وذلك بالسماح للعمال بالعمل بكل حرية مما يجعلهم يبادرون بالقيام بأعمالهم ويتبعونها بمبادرات، وهذا ما يجعل المؤسسة دائما تتلقى الجديد من العمال، وتغير طرق أدائها وعملها إلى الأفضل.

عرض نتيجة المؤشر الثاني: يوجد مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

وهذا ما يوضحه الجدول رقم 35 فمشاركة جنس الاناث في اتخاذ القرارات يقدر ب 39.29%، في حين مشاركة الذكور تبلغ 33.33% حيث تبلغ أكبر نسبة عند جنس الاناث بنسبة 39.29%، وهذا راجع إلى تشجيع المؤسسة ودعمها للعمل التشاركي، وحرصها على مشاركة عمالها في اتخاذ القرارات، وإبداء آرائهم، لأنهم هم الأدرى بهذا العمل من غيرهم، وبالتالي كلما كانت هناك مشاركة كان هناك مراعاة للعامل واحتياجاته وكذا احتياجات المؤسسة، والتوصل إلى قرارات تخدمهم معا وتحقق أهداف المؤسسة.

عرض نتيجة المؤشر الثالث: مرونة التعليمات واللوائح في المؤسسة.

نلاحظ وجود مرونة التعليمات في المؤسسة، بدليل تقدر مساهمتها في تكريس حرية العامل وهذا ما يوضحه الجدول رقم 34، فهي تساهم بالنسبة للذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 71.43%، والذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة تقدر نسبة المساهمة ب 68%، في حين أن الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة فأكثر فتقدر نسبة المساهمة ب 62.5%، وأكبر نسبة كانت 71.43%، وهذا راجع لكون المؤسسة تراعي حاجة العامل المستشار في وضع التعليمات، وتجعلها أكثر مساعدة في أداء الأدوار، وكذا مساهمة التعليمات ومكاملة لفهم العمل المؤسسي.

ملخص الفرضية العامة:

تجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة لأن تلك المعايير والقيم والسلوكيات التي يحملها الفرد انطلقا من تنشئته الاجتماعية ومختلف مؤسساتها، تكسبه ثقافة يحملها معه، وباعتبار المؤسسة جزء من هذا المجتمع، فهي أكيد لها ثقافة تميزها وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتساهم في رفع القدرة التنافسية لديها، وذلك بفرض الانضباط والمواظبة داخل المؤسسة وتجعل الجميع خاضعا لها، كذلك تستقطب وتوظف عمال قادرين على انجاز العمل مما يشجعها على المنافسة، كما أنه على المؤسسة أن تراعي حرية العامل في المؤسسة وتتيح له فضاء يسمح له بالإبداع والابتكار، وكل هذه المظاهر من الثقافة التنظيمية تساهم لا محالة

في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة وتثبيتها أكثر خاصة في ظل البيئة الخارجية المليئة بالآزمات والتهديدات.

2 . مناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث:

الفرضية الاولى: نجد انها تحققت بنسبة 82.50 % وهذا انطلاقا من الجدول رقم 12 والذي وجدنا غياب العلاقة بين الانضباط والمواظبة داخل المؤسسة العمل وتأثيرها على القدرة التنافسية.

الفرضية الثانية: نجد أنها تحققت بنسبة 52.50 % وهذا ما وضحه الجدول رقم 17، والذي وجدنا من خلاله أنه توجد علاقة بين مؤسسة العامل ودرجة انجازه للعمل، حيث انه كلما كانت المؤسسة حريصة على توفير مناخ تنظيمي مساعد على العمل كلما انعكس هذا على دور العمال وأدائهم ومستواهم التنافسي.

الفرضية الثالثة: عدم تحقق الفرضية وبنسبة 45%، وهذا ما وضحه الجدول رقم 37، وأن غياب حرية المستشار يؤدي إلى نقص في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة، وكلما تم مراعات هذه الحرية ساهمت في اضافة مبادرات وابداعات دفعت بالمؤسسة بالتقدم نحو القدرة التنافسية أكثر.

3 . مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الاشكالية:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها ميدانيا استطعنا الاجابة على اسئلة الاشكالية المطروحة التي عرضناها في بداية تناولنا لموضوع الدراسة.

أ . اجابة عن التساؤل العام:

بالنسبة للقدرة التنافسية والثقافة التنظيمية فقد وجدنا أن الثقافة التنظيمية تؤثر في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة وهذا ما اتضح من خلال الجدول انجاز الأعمال رقم 23 بنسبة تقدر ب 60 %، وهذا راجع الى دور هذه القيم والضوابط الثقافية في التحفيز والحث على العمل، خاصة الجماعي منه والذي يساهم بشكل فعال في رفع الأداء وتحسينه وبالتالي القدرة التنافسية العالية.

ب . اجابة عن التساؤلات الفرعية:

. التساؤل الفرعي الأول: وكذلك في هذا التساؤل وجدنا ان واقع الانضباط والمواظبة كثقافة يؤثر في القدرة

التنافسية وهذا ما اتضح في الجدول رقم 12 بنسبة تقدر ب 82.50 %، الا اننا في ميداننا وجدنا غياب هذا العنصر، مما جعل المؤسسة تعمل على رفعه أكثر، لتحسين ادائها ومستواها، والحرص على التزام العمال بهذا السلوك، من أجل رفع قدرتها التنافسية، وحفظ مكانها واستمراريتها.

. إجابة عن التساؤل الفرعي الثاني:

اما عن ثقافة القدرة عن انجاز العمل فهي موجودة في المؤسسة ولها تأثير بالغ على الأداء، والقدرة التنافسية وهذا ما يوضحه الجدول رقم 17 بنسبة تقدر ب52.50%، وهذا نظرا لتكوينهم المؤهل، الذي يسمح لهم بانجاز العمل بكل سهولة ووفقا لكل المعايير وفي مدة قصيرة، وهذا راجع للهيكل الاداري المساعد على العمل .

. إجابة عن التساؤل الفرعي الثالث:

فيما يخص حرية العامل ودورها في ترسيخ القدرة التنافسية للمستشار فقد استطعنا أن نجد في المؤسسة التوجيه المدرسي والمهني نسبة مرتفعة من الحرية الممنوحة للمستشار بالمؤسسة، والتي أخذت بعين الاعتبار من طرف الطاقم الاداري وهذا ما يوضحه الجدول رقم 34 بنسبة تقدر ب67.50%، وهذا راجع لطبيعة التسيير الاداري المراعي للمستشار وهذا ما انعكس على رغبة المستشارين في الاداء واستقرارهم في المؤسسة.

4 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في القسم النظري الى طرح الاشكالية البحثية، وفي ضوء مراجعتها لبعض الأطروحات والتطورات الفكرية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية، والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع، سوف نحاول التعرض الى مختلف ما توصلت اليه الدراسات الأخرى في بيانات أخرى حول الموضوع الذي نعالجه في الدراسة. دراسة أماني عمارة (2013) بعنوان: الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة مناجم الحديد.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرة التنافسية، حيث استخدمت المنهج الوصفي من خلال مدخلين: المسح الاجتماعي للعينة، والدراسات الوثائقية، واستخدام أداتين لجمع المعلومات وهما الاستمارة والملاحظة وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

أ. أنه تلعب القيم التنظيمية دورا بارزا في تحقيق المنافسة في شركة مناجم الحديد بنسبة.

وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا، حيث أن هناك تطبيق للثقافة التنظيمية حيث تلعب دورا بارزا في تحقيق المنافسة في مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني ببرج بوعريريج ، حيث وجدنا من خلال النتائج المتوصل اليها في الدراسة الحالية، أن العمال يلتزمون بالثقافة التنظيمية من خلال الحرية في العمل

والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وكذا الانضباط والمواظبة على العمل بنسبة 76.5% وهذا ما يؤكد التزام مستشاري التوجيه المدرسي والمهني سواء كانوا رئيسيين أم قاعديين بالثقافة التنظيمية.

ب . أما النتيجة الثانية التي توصلت اليها الباحثة :

تمنح الشركة للموظفين كفاءات مادية لتحفيزهم أي أن الشركة تتبع أسلوب التحفيز المادي والمعنوي، وهذا يدل على انها توفر بيئة مناسبة للعمل، وهي نتيجة مقارنة تقريبا لنتائج دراستنا الراهنة في أن هناك علاقة بين التحفيز المقدمة للعمال أثناء أدائهم للعمل باحترافية مع مؤسسة العمل الحالية وذلك بنسبة 77.50%.

ج . أما النتيجة الثالثة التي توصلت اليها الباحثة.

. المؤسسة تسعى الى تهيئة جو اجتماعي مناسب للعمل من خلال التخفيف من الضغوطات وذلك بالقيام بحفلات خاصة في المناسبات مختلفة ورحلات وغيرها من أساليب الترفيه وكل هذه العوامل تؤثر ايجابيا على الموظفين.

وهذا ما يتقارب مع دراستنا الحالية وذلك بنسبة 65.00 % وذلك من خلال خلق جو ملائم للمستشار من أجل أداء مهامه بأكمل وجه.

لكن تختلف هذه النتائج مع هذه الدراسة في بعض الجوانب ويعود هذا الاختلاف في مكان وزمان ومجتمع وعينة الدراسة.

5 . مناقشة النتائج في ضوء بعض نظريات العلماء:

تطرقنا في الجانب النظري الى فصل يحتوي على نظريات العلماء حيث تطرقنا الى خمسة

نظريات وهي نظرية البنائية الوظيفية، ونظرية العلاقات الانسانية لألتون مايو، ونظرية Z لوليام أوتشي، ونظرية التحليل الاستراتيجي لمشال كروزيه، ونظرية الدور.

ومن خلال هذه النظريات التي تم التطرق اليها والتي تعتبر ذات بعد اجتماعي أكثر من شئ اخر لفهم

ميداننا أكثر الذي يعتبر نسق اجتماعي يتكون من مستشارين ذكور واناث تختلف رتبهم المهنية بين

القاعديين والرئيسيين، وهذا ما وجدناه في المؤسسة ميدان الدراسة حيث تركز على الجانب الاجتماعي

للمستشارين التوجيه المهني والمدرسي.

فالمؤسسة حسب هاته النظريات عبارة عن نسق أو نظام مفتوح، يؤثر في بيئته ويتأثر بها، وبالتالي يجب عليها أن تتصف بالمرونة، وذلك لتتكيف مع مختلف التطورات أو الظروف البيئية الممكنة سواء كانت فرص أو تهديدات .

6 . مناقشة النتائج في ظل النماذج البلدان المتقدمة:

لقد تطرقنا في دراستنا الحالية الى ثلاث نماذج للبلدان المتقدمة التالية أمريكا نموذجاً، اليابان نموذجاً وكوريا الجنوبية نموذجاً.

باعتبار المنظمة كيان اجتماعي منتج لثقافة عن طريق التفاعل، لضبط الروابط الاجتماعية وهذا ما وجدناه موافقاً لنماذج المقدمة في موضوع دراستنا، حيث أنه كل نموذج ثقافته التنظيمية الخاصة به.

وهذا ما وجدناه في مؤسسة الميدان دراستنا مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني ببرج بوعريريج خاصة المؤسسة الجزائرية عامة بحيث أن كل بلدان العالم لها ثقافة جميع التجارب التي سارت في الطريق التطور، كان هاجسها الاساسي هو كيف يمكن ان تستفيد من هذه الثقافة خصوصياتها الاجتماعية والتاريخية والمحافظة على نظامها القيمي الخاص، وهذا ما وجدناه في نتائج دراستنا المتمثلة في: ضرورة قيام ادارة هذه المؤسسة بتشخيص الثقافة السائدة بداخلها في مجموعة السلوكيات التنظيمية المعززة وتحديد وضعيتها وذلك لاستثمار ما هو ايجابي والتخلص من ما هو سلبي. وبمقارنتها مع نموذج أمريكا نجد: سيطرة الثقافة العدلية مكانة مركزية في الثقافة الأمريكية. وبالتالي فالثقافة التنظيمية حسب النماذج المطبقة في موضوع دراستنا المتأثرة بالثقافة العدلية والقيم الوطنية، هي التي خلقت الميزة التنافسية والتوازن مع النسق الاجتماعي وبالتالي ساهم في تحقيق ما سمي بالمعجزة الاقتصادية.

7 . مناقشة نتائج البحث في ظل هدف او أهداف الدراسة :

لقد تم في المراحل الأولى للبحث برسم بعض الأهداف المتمثلة في: التعرف على أحد أهم العوامل في نجاح المؤسسات أو فشلها المتمثلة في الثقافة التنظيمية بإبراز مفهومها وأبعادها الأساسية. وهذا ما توصلنا اليه من خلال النتائج الدراسة الحالية وذلك بالتطرق الى الثقافة التنظيمية وتطبيق أبعادها الأساسية في ميدان الدراسة وأن الثقافة التنظيمية لها دور في ترسيخ القدرة التنافسية في الجانب الميداني المدروس ،أما في ما يخص الجانب النظري فقد تطرقنا الى فصل شامل لكل عناصر الثقافة التنظيمية وتم الاحاطة بكل أبعاده وذلك في الفصل النظري المعنون بالفصل الثالث: الثقافة التنظيمية. - تسليط الضوء على مفهوم القدرة التنافسية كفلسفة ادارية حديثة.

حيث توصلنا من خلال نتائج بحثنا الى صياغة مفهوم القدرة التنافسية كفلسفة ادارية حديثة وذلك بالتطرق لفصل كامل عن القدرة التنافسية ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة :

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة نجد انه:

أ . النتائج الرئيسية:

1. توجد علاقة قائمة بين الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية بمؤسسة التوجيه المهني والمدرسي.
2. لا توجد علاقة بين ممارسة الحرية بالاختلاف المناصب الادارية والاختصاص، وكذا بالنسبة لمتغير السن.
3. يوجد تأثير بين الانضباط والمواظبة في المؤسسة التوجيه المهني والمدرسي وقدرتها التنافسية.
4. يوجد تأثير عامل انجاز العمل على القدرة التنافسية للمؤسسة التوجيه المهني والمدرسي.
5. لحرية المستشار تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة.

ب . النتائج الثانوية:

1. يوجد تأثير بين رتبة المستشار واحترامه لوقت العمل على القدرة التنافسية للمؤسسة التوجيه المهني والمدرسي.
2. يوجد تأثير بين جنس المستشار ومدى احترامه لمعايير انجاز العمل وتراجع القدرة التنافسية من عدمها.
3. يوجد تأثير بين كفاءة انجاز العامل للعمل وقدرة المؤسسة على التنافس.
4. يوجد تأثير بين مشاركة العامل لاتخاذ القرارات في المؤسسة ومدى قدرتها على المنافسة.
5. يوجد تأثير وعلاقة بين التحفيزات المقدمة للعمال والمؤسسة ،ورفع قدرتها التنافسية.
6. يوجد تأثير وعلاقة بين التكوينات وتدريبات المستشار وقدرتهم على المنافسة.
7. توجد علاقة بين احترام معايير انجاز العمل وقدرة المؤسسة على المنافسة .
8. توجد علاقة بين الاختصاص وكفاءة انجاز العمل وقدرة المؤسسة على المنافسة.
9. توجد علاقة بين الأقدمية المهنية، ومدى قدرة المستشار على الاداء، وانعكاسه على المنافسة .
- 10- توجد علاقة وتأثير بين كثرة الغيابات والمنافسة في المؤسسة.

اقتراحات وتوصيات:

- من خلال ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات نذكر منها:
- 1 . ضرورة توعية المورد البشري بأهمية في مشاركة المستشارين في الادارة وهذا ضمانا لتحقيق أهداف مؤسسة التوجيه المهني والمدرسي.
 - 2 . عل المؤسسة الحرص على تقديم برامج تكوينية سواء أسبوعية أو شهرية يتم اخضاع المستشار لها بشكل دوري ومستمر .
 - 3 . على المؤسسة مراقبة أداء المستشارين ورفع وتعزيز احتياجاته من وسائل وأدوات مساعدة.
 - 4 . ضرورة تنسيق بين مؤسسة التوجيه المهني والمدرسي والقطاعات الأخرى ذات الصلة، لمواكبة التطورات الحاصلة في محيطها الخارجي.
 - 5 . وجب بذل المزيد من الجهد لتطوير المؤسسة وخدمة أهدافها واستمراريتها.
 - 6 . ضرورة وضع المؤسسة لنظام الداخلي الأكثر نجاعة ما يسمح بتقديم عمل أفضل وفرض نفسها.
 - 7 . يجب على المؤسسة الحرص على توفير حوافز مادية ومعنوية لضمان تحسين ورفع الأداء.
 - 8 . وضع المؤسسة لطرق ادارية وتسيرية تسمح بتبادل الخبرات بين المستشارين القدامى والموظفين الجدد، لتجنب الصراع التنظيمي .
 - 9 . على مؤسسة التوجيه المدرسي والمهني أيضا الحرص على تطبيق الأمثل لدورها من أجل تمكنها من المنافسة وكذا الحفاظ على مكانتها.

خاتمة

الخاتمة:

وفي ختام دراستنا يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية وباختلاف مضامينها وأسسها، والرموز والمعاني التي تحملها تبقى من أهم الخصائص التي تميز أي مؤسسة.

وكل العمال الذين يعملون في هذه الأخيرة ملزمين على تجسيدها وتبنيها في صور راقية، والمؤسسة عرفت تحولات وتغيرات في مفاهيمها وأسسها وتوجهاتها نظرا للتطور العلمي وتأثير المحيط الخارجي عليها مما جعلها تهتم أكثر بموردها البشري لأنه الأساس الذي يعتمد عليه في رسم الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المسطرة، خاصة إذا كان هذا المورد يتسم بكونه طاقة شبابية وقادرة عللا الانتاج، هذا ما يدفعها دائما إلى زيادة انتماءهم للمؤسسة وتطبيقهم لثقافتها التنظيمية ونظم عملها من أجل ضمان جودة الانتاج.

وإذا سلمنا أن القدرة التنافسية للمؤسسة لا تتأتى إلا إذا كانت هذه الثقافة التنظيمية قائمة ومجسدة من طرف العمال، فنجد أنه كلما كان هناك توافق بين قيم المستشارين وقيم المؤسسة ساعد ذلك على القدرة التنافسية، وأيضا التكامل بين رؤى الفرد والمؤسسة يعد ضروريا لاستقرارها، وكلما اهتمت المؤسسة بتفعيل بيئتها الداخلية والخارجية كان من السهل عليها اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات كما أنه كلما كانت هناك دورات تكوينية وتدريبية وتأهيلية للعمال استطاع هذا الأخير أن يحدث تنسيقا بين ثقافته التنظيمية وأدائه في المؤسسة فتتفادى هي بذلك الصراع القيمي والعمالي.

وأیضا كلما اهتمت المؤسسة باحتواء العمال باختلاف رتبهم ودرجاتهم كان هذا عاملا مهما للحد من الغيابات المتكررة، وبالتالي تحقق استقرارا مؤسساتي وتوازن وظيفي، أما بخصوص دراستنا الاستطلاعية التي قمنا بها استطعنا الوصول من خلالها إلى عدة نتائج والتي من شأنها أن تجعل الثقافة التنظيمية دافعا للمنافسة، والتي نذكرها أنه كلما كانت هناك ثقافة انضباط ومواظبة في المؤسسة ساعد هذا على الانضباط وبالتالي رفع الأداء، كذلك كلما كان المستشار يحمل ثقافة القدرة على الانجاز كان هذا حافزا للمؤسسة بالإضافة إلى أنه إذا كانت هي الأخيرة تراعي حرية العامل استطاعت أن تساعده في أداء مسؤوليته، وتبقى الثقافة التنظيمية أحد العوامل التي تدفع المؤسسة إلى المنافسة، وتعمل على بقائها واستمراريتها في السوق الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو علقة عصام الدين أمين: التسويق (المفاهيم، الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق، دار حورس للنشر مصر.
2. أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، د ط، القاهرة، مصر 2010.
3. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي-فرنسي-عربي)، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1993.
4. أحمد سيد مصطفى. تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دط، القاهرة، مصر، 1999.
5. اسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة للنشر، دط، الدوحة، قطر، 1986.
6. بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
7. بلخيري مراد وشناف خديجة: المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث للنشر والاشهار، ط1 العناصر، برج بوعرييج، الجزائر، جوان 2019.
8. تشارلز وجاريت جونز: الادارة الاستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، الجزء الأول، دار المريخ لنشر والتوزيع، د ط، السعودية، 2001.
9. جبلي عبد الله: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجماعية، د ط، الاسكندرية، مصر، 1996، ص73.
10. جمال الدين المرسي: التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، د ط الإسكندرية، مصر 2002.
11. جمال الين الخازندار: خصائص الادارة في الشركات الكورية، مجلة الاداري مسقط للنشر، معهد الادارة العدد 40 1990.
12. حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للطباعة، دط، عمان، الأردن 1992.
13. حسين حريم: إدارة المنظمات-منظوركلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2003.
14. حسين عمر: المنافسة والاحتكار-دراسة تحليلية رياضية-، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1970.
15. خميس محمد فريد: دراسة عن تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار مع مقترحات لمشروع القانون المصري بدون ناشر، دط 2002.

16. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، زعياش للطباعة والنشر، ط4 الجزائر العاصمة، الجزائر، 2012، ص: 167.أخذا عن: فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، انجليزي-فرنسي-عربي، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998.
17. ريتشارد باسكال: فن الادارة اليابانية، ترجمة: حسن محمد ياسين، معهد الادارة العامة، د ط السعودية 1986.
18. سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، دط، القاهرة مصر 1998.
19. سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن 2007.
20. سويدان وآخرون: التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003.
21. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دط، مطبعة العشري والتوزيع القاهرة مصر، 2009.
22. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، ط 1، مطبعة العشري القاهرة، مصر.
23. شارلز جاريت جونز: الادارة الاستراتيجية، ترجمة: محمد رفاعي، دون دار النشر، دط، دون بلد 2001.
24. الشيمي بيومي: دعم القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة الادارة العامة لتنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دط، مصر، 2007.
25. صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، السعودية، 2008، ص 57، منشورة.
26. صالح هندي وآخرون، الثقافة الاسلامية، دار الفكر للنشر، دط، عمان، الأردن، 2000.
27. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الادارية، ط1، دار المكتبة الحامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002.
28. طارق النوير: دور الحكومة الداعم للتنافسية -حالة مصر-، المعهد العربي للتخطيط بالكويت دط مصر، 2005 .
29. طلعت ابراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر ط 1، القاهرة مصر.
30. طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال لأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة لإعلان، دط القاهرة مصر، 1999 .

31. عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، لبنان، 1988.
32. عبد الرحمان برقوق، نادية عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2017.
33. عبد الستار محمد العلي: إدارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، روابل للطباعة والنشر، ط1، عمان الأردن، 2000.
34. عبد السلام أبو قحف: قراءات في الادارة اليابانية، مجلة الزميل للنشر، د ط، بيروت، لبنان 1996.
35. عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مطبعة ومكتبة الاشعاع الفني، ط1، مصر 2002.
36. عبد المنعم راضي: مبادئ الاقتصاد- تحليل كلي وجزئي، الجزء الأول، مكتبة عين الشمس، دط القاهرة مصر 2001.
37. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو، دار غريب للنشر والتوزيع، دط القاهرة مصر، 2003.
38. علي بن الحسن وآخرون، المنجد الأبجدي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط5، بيروت، لبنان 1987.
39. علي شلا: نظرية الدور والمنظور الظاهري لعلم الاجتماع، المكتبة المصرية لنشر والتوزيع، د ط القاهرة مصر 2003.
40. علي ليلي: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف لنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر 1983.
41. عمار بوشناق: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، دط، الاسكندرية، مصر 1997.
42. عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع د ط عمان، الأردن 1994.
43. عوض بدير الحداد: السلوك الانساني في الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، دط القاهرة مصر، 1998.
44. غارهام داولينغ: تكوين الشركة: الهوية والصورة والأداء، ترجمة: وليد شحادة، مطبعة العبكات، ط 1 المملكة العربية السعودية، 2003.
45. غارهام داولينغ: تكوين سمعة الشركة-الهوية والصورة والأداء، ترجمة: وليد شحادة، مطبعة العبكات، ط1 المملكة العربية السعودية، 2003.

46. فريد عبد الفتاح زين الدين: ادارة الجودة الشاملة، جامعة الرافزيق، دط، الاسكندرية، مصر 1996.
47. فضيل ديلو: أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية-130 سؤالاً وجواباً، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 1997.
48. فلاح حسن عداي الحسيني: الادارة الاستراتيجية، داروائل للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن 2000.
49. فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، مجلد24، العدد4، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر 2004.
50. الكسون فيليب: إدارة الجودة الشاملة ،ترجمة: عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للنشر دط، الجيزة مصر، 1996.
51. كمال بربر: ادارة الموارد البشرية والكفاءات الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 2، بيروت لبنان، 2000.
52. كيت دفير: السلوك الانساني في العمل ،ترجمة :السيد عبد الحميد وحمد اسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، د ط ،القاهرة ،مصر، 1986.
53. لبياتي: التحليل الاقتصادي المعاصر، مطبعة ألوان، ط1، الرياض، السعودية، 1993.
54. ماجد عبد المهدي :ادارة المنظمات ،دار المسيرة لنشر والتوزيع ،دط، 2004.
55. ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ،دار الشرق بنشر والتوزيع ن دط، عمان ،الأردن 2003.
56. محمد الطعمانة: مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام بالأردن المنظمة العربية للتنمية الادارية، د ط، عمان، الأردن، 2001.
57. محمد بهجت جاد كشك: المنظمات واسس ادارته، المكتب الجامعي الحديث ،د ط، الاسكندرية مصر بدون سنة .
58. محمد خلف عبد الجواد: الاحصاء الاجتماعي المبادئ والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2009.
59. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1995.
60. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، دون ذكر الطبعة جامعة الاسكندرية الاسكندرية، مصر، 2006.
61. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1 ،عمان، الأردن 2000.

62. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 الأردن 2002.
63. محمود محي الدين: ورقة نقاش حول مشروع قانون حماية المنافسة ومنع الاحتكار، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، دط، القاهرة، مصر، 1998.
64. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، د ط الاسكندرية مصر، 2003 .
65. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، دط الاسكندرية، مصر 2003.
66. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، د ط الاسكندرية مصر، 2003 .
67. مغاوري شلبي علي: حماية المنافسة ومنع الاحتكار بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية دط القاهرة، مصر 2005.
68. مكحول باسم: القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية مقارنة بالصناعة الأردنية، معهد أبحاث الدراسات الاقتصادية، دط عمان، الأردن، 1960.
69. موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية-تدريبات علمية-، دار القصة لنشر والتوزيع، دط الجزائر، 1996، ص58.
70. موسى المدمون وابراهيم الجرزاوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، دط عمان، الاردن، 1995.
71. موسى خليل: الادارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، معهد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، دط بيروت، لبنان، 2005.
72. مؤيد السعيد السالم: أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، دط، عمان، الأردن، 2005.
73. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، د ط، عمان، الأردن، 2002.
74. ميجان عبد الرحمان أحمد: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، الهيئة الملكية للجيل وبنبع شركة سابك، مجلة الادارة العامة، العدد74، معهد الادارة العامة، الرياض السعودية، 1982.
75. ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي، الادارة العامة للبحوث، دط، الرياض السعودية 1995.
76. نجم عبود نجم: أخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر، دط القاهرة مصر، 2006.

المجلات

77. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند كرزويه ،مجلة ،مجلد 27، العدد الأول والثاني 2001 2011.
78. العتيبي أدم غازي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكنولوجية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ،المجلة العربية للعلوم الادارية جامعة الكويت، مجلة 1، العدد الأول، 1999.

المعاجم والقواميس

79. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العامة الاجتماعية وغيرها، دط، مكتبة لبنان للنشر بيروت، لبنان 1982.
80. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، ط1 بيروت لبنان، 2006.
81. كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية للنشر، ط2 لبنان 2009.
82. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، القاهرة مصر 1997.

المذكرات والرسائل الجامعية

83. محمد يزغش: الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: عبد الرحمان يرقوق، تخصص: علم اجتماع تنمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2007، منشورة.
84. أماني عمارة: الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بشركة مناجم الحديد بتبسة- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم والتنمية، تحت إشراف: نور الدين جفال، كلية: الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، قسم: العلوم الاجتماعية، جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2013، منشورة.
85. خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تحت إشراف: روابحي عبد الناصر، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، شعبة: علوم التسيير، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر 2017/2018، منشورة.

86. هدار الحسن: دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: زين الدين بروش، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر، 2006، غير منشورة
87. يوسف جغلولي: القيادة الادارية والتطوير الثقافي التنظيمية، داخل المنظمة الصناعية ن اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشرف: د. الفضيل الرتيمي، قسم الديموغرافيا، جامعة سعد حلب بالبلية الجزائر، 2006. 2007، غير منشورة.
88. يوسف جغلولي: القيم الادارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، رسالة ماجستير، تحت اشرف: الفضيل رتيمي، قسم: علم اجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبلية الجزائر 2006/2007، غير منشورة.
89. يوسف عنصر: خصائص الاشراف في التنظيم الصناعي، رسالة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التتمية كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003-2004.

المراجع باللغة الأجنبية

90. Hofstede(g) et Bolling(D): les différences culturelles dans le mangement, Ed , d'organisation , paris, la France, 1987.
91. Bro uttal: The Corporate Culture , in fortune, octobre N ° 17 , 1983.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمى

برج بوعريج

كلية: العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية
للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم والعمل

تحت اشراف

د - بن رامى مصطفى

من اعداد:

كرميش كهينة

خيشان لامية

ملاحظة :

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم الا لأغراض علمية

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الموسم الجامعي: 2019_ 2020

المحور الأول: محور البيانات الشخصية

- 1- السن :.....(سنة).
- 2- الجنس: ذكر انثى
- 3- المستوى الدراسي للعامل: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب ،مطلق أرمل
- الأقدمية في المؤسسة: [4-1] [8-4] [12-8]
- 5- تاريخ الالتحاق بالمؤسسة :
- 6- عمالك في المؤسسة: موظف مستشار اطار مدير
- عمل آخر أذكره :.....
- 7- طبيعة العمل في المؤسسة: عامل دائم مؤقت عقود ما قبل التشغيل
- صيغة أخرى أذكرها.....

المحور الثاني: طبيعة الانضباط والمواظبة داخل المؤسسة.

- 8- برأيك هل يوجد انضباط في المؤسسة ؟ نعم لا
- 9- هل توجد مواظبة على العمل داخل المؤسسة ؟ نعم لا
- وإذا كانت الاجابة "بنعم" كيف يظهر برأيك ؟
-
-
- 10- هل تلاحظ كثرة الغيابات في المؤسسة من طرف العمال ؟ نعم لا
- 11- هل يحترم العامل وقت الدخول والخروج من المؤسسة ؟ نعم لا
- 12- هل يحترم العامل مدة الدوام في المؤسسة ؟ نعم لا

13- هل ينجز العامل مهامه حتى خارج اوقات العمل فب المؤسسة؟ نعم لا

وإذا كانت الاجابة "بنعم" لماذا برأيك؟

.....
.....

14- هل تتيق مع زملائك اثناء اداء العمل؟ نعم لا

15- هل تطلب المساعدة في حالة الحاجة اليها اثناء القيام بالعمل؟ نعم لا

16- ما طبيعة المساعدة المقدمة لك اثناء العمل؟

تعليمات نصائح مساعدات أخرى

17- هل توجد بالمؤسسة أدوات تساعد على الانضباط والمواصلة؟

نعم لا

وإذا كانت الاجابة "بنعم" ماهي هذه الأدوات والوسائل برأيك؟

.....
.....

18- هل توجد بالمؤسسة هيئات أو أقسام تتولى التعامل مع قلة الانضباط بالمؤسسة؟

نعم لا

19- هل تضمن لك المؤسسة تكوينات تتعلق بالانضباط؟ نعم لا

المحور الثالث: ثقافة القدرة على انجاز للعامل بالمؤسسة.

20- هل تنجز الاعمال المقدمة اليك عادة بالمؤسسة؟

أحيانا غالبا دائما

21- هل تنجز عملك في الأجل المحددة؟

أحيانا غالبا دائما

22- هل ترى ان فهم التعليمات يساعد اكثر في انجاز العمل في المؤسسة؟

نعم لا

23- هل تنجز معظم اعمالك داخل المؤسسة أو خارجها؟

نعم لا

23_1 واذا كانت الاجابة "ب لا" فأين ينجز هذا العمل؟

24- الى أي درجة تحترم معايير انجاز العمل؟

درجة ضعيفة درجة متوسطة درجة كبيرة

25- هل توجد لديك دافع لإنجاز عملك؟

أحيانا غالبا دائما

26- هل تحرص المؤسسة على مراقبة معايير الانجاز للعمل

أحيانا غالبا دائما

27- ما مدى اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد للعمال؟ ب

باهتمام ضعيف باهتمام متوسط باهتمام كبير

28- هل ترى ان انجاز العمل في المؤسسة يتطلب كفاءة معينة؟

نعم لا

29- هل ترى ان انجاز عملك بطريقة جيدة يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة؟

نعم لا

29_1 واذا كانت الاجابة "بنعم" كيف ذلك؟

30- هل تقدم المؤسسة امتيازات وتحفيزات للعمال الذين ينجزون عملهم باحترافيات عالية؟
 نعم لا

1_30 وإذا كانت الاجابة "بنعم" فيما تتمثل هذه الامتيازات ؟

المحور الثالث: حرية العامل في المؤسسة.

31- هل يوجد هامش الحرية للعامل في المؤسسة ؟

أحيانا غالبا دائما

32- ما مدى مساهمة التعليمات واللوائح في الحرية في المؤسسة ؟

مساهمة ضعيفة مساهمة متوسطة مساهمة مرتفع

33- هل يشارك العامل في اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

نعم لا

1_33 وإذا كانت الاجابة "بنعم" كيف ذلك ؟

34- ما مدى مرونة التعليمات المقدمة في المؤسسة ؟

مرونة ضعيفة مرونة متوسطة مرونة كبيرة

35- هل ترى ان الحرية تساهم في المبادرة لدى العامل ؟

أحيانا غالبا دائما

36- هل تبادر في انجاز أعمال في المؤسسة ؟

أحيانا غالبا دائما

37- هل الحرية في العمل برأيك تدفع بالمؤسسة الى المنافسة ؟

نعم لا

38- هل الحرية في العمل تراعي جانب الخصوصية لدى العمل ؟

نعم لا

39- هل ممارسة حرية العامل تختلف باختلاف مناصب العمل في المؤسسة ؟

أحيانا غالبا دائما

40- هل تؤثر حرية العامل في المؤسسة ايجابيا او سلبا برأيك ؟

سلبا ايجابا

40_1 واذا كانت الاجابة "سلبا" :كيف ذلك ؟

41- اذا كان لديك اضافات يمكنك أن تذكرها في الأسفل :

قائمة الأساتذة المحكمين للإستثمار:

بعد أن قمنا ببناء الإستثمار المتعلقة بموضوع دراستنا، عرض علينا الأستاذ المشرف أن نقدمها لمجموعة من الأساتذة المتخصصين من أجل معرفة الأخطاء الواردة فيها وتصحيحها، ومن بين الأساتذة:

-الدكتور عوارم مهدي.

-الدكتور عبد الرحمن بوقفة.

-الدكتورة بلحشادي نصيرة.

-الدكتورة مفتاح نادية.

- بلمرابطة أحمد.

وقد حكمت الإستثمارات وتم استرجاعها بتاريخ 9/03/2020.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي
برج بوعريريج



كلية: العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية للمؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة التوجيه المهني والمدرسي برج بوعريريج.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم والعمل

تحت إشراف:

د. بن رامي مصطفى

من اعداد:

كرميش كهينة

خيشان لامية

ملاحظة:

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم فقط لأغراض علمية

ضع علامة x في المكان المناسب.

الموسم الجامعي: 2019_ 2020

المحور الأول: محور البيانات الشخصية

- 1_ السن: أقل من 30 سنة (....) من 30 إلى 40 سنة (....) أكبر من 40 سنة (....)
- 2-الجنس: ذكر (....) أنثى (....)
- 3-الإختصاص الجامعي: علوم التربية (....) علم النفس (....) علم الاجتماع (....)
- 4-الحالة الاجتماعية: متزوج (....) أعزب (....) مطلق (....) أرمل (....)
- 5-الأقدمية المهنية العامة: أقل من 7 سنوات (....) [8 - 15] (....) 16 سنة فما فوق (....)
- 6-سنوات العمل بالمؤسسة الحالية: أقل من 6 سنوات (....) [6 - 12] (....) 13 سنة فما فوق (....)
- 7-مؤسسة العمل: متوسطة (....) ثانوية (....) مركز التوجيه المدرسي (....)
- 8-الرتبة: مستشار(ة) توجيه وارشاد م.م (....) مستشار(ة) رئيسي للتوجيه والارشاد م.م (....)

المحور الثاني: طبيعة الانضباط والمواظبة داخل المؤسسة.

- 9- برأيك هل يوجد انضباط في المؤسسة ؟ نعم (....) لا (....)
- 10- هل توجد مواظبة على العمل داخل المؤسسة ؟ نعم (....) لا (....)
وإذا كانت الإجابة "بنعم" كيف يظهر برأيك؟
-
-
- 11- هل تلاحظ كثرة الغيابات في المؤسسة من طرف العمال ؟ نعم (....) لا (....)
- 12- هل يحترم العامل وقت الدخول والخروج من المؤسسة ؟ نعم (....) لا (....)
- 13- هل يحترم العامل مدة الدوام في المؤسسة ؟ نعم (....) لا (....)
- 14- هل ينجز العامل مهامه حتى خارج أوقات العمل في المؤسسة ؟ نعم (....) لا (....)

وإذا كانت الإجابة "بنعم" لماذا برأيك؟

-
-
- 15- هل تنسق مع زملائك أثناء أداء العمل؟ نعم (....) لا (....)
- 16- هل تطلب المساعدة في حالة الحاجة إليها أثناء القيام بالعمل؟ نعم (....) لا (....)
- 17- ما طبيعة المساعدة المقدمة لك أثناء العمل؟
تعليمات (....) نصائح (....) مساعدات أخرى (....)
- 18- هل توجد بالمؤسسة أدوات تساعد على الانضباط والمواصلة؟ نعم (....) لا (....)
- وإذا كانت الإجابة "بنعم" ما هي هذه الأدوات والوسائل برأيك؟
-
-

- 19- هل توجد بالمؤسسة هيئات أو أقسام تتولى التعامل مع قلة الانضباط بالمؤسسة؟
نعم (....) لا (....)
- 20- هل تضمن لك المؤسسة تكوينات تتعلق بالانضباط؟ نعم (....) لا (....)

المحور الثالث: ثقافة القدرة على انجاز للعامل بالمؤسسة.

- 21- هل تنجز الأعمال المقدمة إليك عادة بالمؤسسة؟
أحيانا (....) غالبا (....) دائما (....)
- 22- هل تنجز عملك في الأجال المحددة؟
أحيانا (....) غالبا (....) دائما (....)
- 23- هل ترى ان فهم التعليمات يساعد أكثر في انجاز العمل في المؤسسة؟ نعم (....) لا (....)
- 24- هل تنجز معظم أعمالك داخل المؤسسة أو خارجها؟ نعم (....) لا (....)

وإذا كانت الإجابة "ب لا" فأين ينجز هذا العمل ؟

25- الى أي درجة تحترم معايير انجاز العمل ؟
 درجة ضعيفة (....) درجة متوسطة (....) درجة كبيرة (....)

26- هل توجد لديك دافع لإنجاز عملك ؟
 أحيانا (....) غالبا (....) دائما (....)

27- هل تحرص المؤسسة على مراقبة معايير الانجاز للعمل ؟
 أحيانا (....) غالبا (....) دائما (....)

28- ما مدى اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد للعمال ؟
 باهتمام ضعيف (....) باهتمام متوسط (....) باهتمام كبير (....)

29- هل ترى ان انجاز العمل في المؤسسة يتطلب كفاءة معينة ؟ نعم (....) لا (....)

30- هل ترى ان انجاز عملك بطريقة جيدة يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ؟
 نعم (....) لا (....)

وإذا كانت الإجابة "بنعم" كيف ذلك ؟

31- هل تقدم المؤسسة امتيازات وتحفيزات للعمال الذين ينجزون عملهم باحترافيات عالية ؟

نعم (....) لا (....)

وإذا كانت الإجابة "بنعم" فيما تتمثل هذه الامتيازات ؟

المحور الرابع: حرية العامل في المؤسسة.

- 32- هل يوجد هامش الحرية للعامل في المؤسسة ؟
 أحيانا (....) غالبا (....) دائما (....)
- 33- ما مدى مساهمة التعليمات واللوائح في الحرية في المؤسسة ؟
 مساهمة ضعيفة (....) مساهمة متوسطة (....) مساهمة مرتفعة (....)
- 34- هل يشارك العامل في اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟ نعم (....) لا (....)
 وإذا كانت الإجابة "بنعم" كيف ذلك ؟

- 35- ما مدى مرونة التعليمات المقدمة في المؤسسة ؟
 مرونة ضعيفة (....) مرونة متوسطة (....) مرونة كبيرة (....)
- 36- هل ترى ان الحرية تساهم في المبادرة لدى العامل ؟
 أحيانا (....) غالبا (....) دائما (....)
- 37- هل تبادر في انجاز أعمال في المؤسسة ؟
 أحيانا (....) غالبا (....) دائما (....)
- 38- هل الحرية في العمل تراعي جانب الخصوصية لدى العمل ؟ نعم (....) لا (....)
- 39- هل ممارسة حرية العامل تختلف باختلاف مناصب العمل في المؤسسة ؟
 أحيانا (....) غالبا (....) دائما (....)

40- هل تؤثر حرية العامل في المؤسسة ايجابيا أو سلبا برأيك ؟

إجابا (....)

سلبا (....)

وإذا كانت الإجابة "سلبا" :كيف ذلك؟

.....

.....

41- إذا كان لديك إضافات يمكنك أن تذكرها في الأسفل :

.....

.....

.....

.....

الرقم	اسم ولقب الخبير	الدرجة العلمية	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
01					
02					
03					
04					
05					