



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
Université Abdelhamid Ibn Badis- MOSTAGANEM
كلية الآداب العربي والفنون
Faculté de Littérature Arabe et des Arts



الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية
المدرسة الجهوية للفنون الجميلة - وهران - أنموذجا

- إشراف :
معروف نورالدين

- الطالب :
العلجي كنزة

رئيسا	أ.بن يلس عبد الحكيم
مناقشا	أ. حاج محمد بن عدة
مشرفا و مقرا	أ. معروف نورالدين

Marouf Noureddine

السنة الجامعية: 2022/2023

[Signature]

مذكرة لنيل شهادة الماستر ل م د ميدان: الفنون
تخصص ادارة الأعمال الفنية والثقافية

الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية
المدرسة الجهوية للفنون الجميلة - وهران - أنموذجا

- إشراف :
معروف نورالدين

- الطالب:
العلجي كنزة

رئيسا	أ.بن يلس عبد الحكيم
مناقشا	أ. حاج محمد بن عدة
مشرفا و مقررا	أ. معروف نورالدين

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بادئ البدء اشكر الله العلي القدير الذي منحني القوة وأعانني في اتمام هذا العمل المتواضع

اللهم لك الحمد بالإيمان ولك الحمد بالإسلام ولك الحمد بالقران ولك الحمد بالآمال والمال والمعافاة وصلى الله على نبيينا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين اما بعد:

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ معروف نورالدين الذي كان شرف موافقته الاشراف على هذه المذكرة ومساعدتي في اثراءها من خلال ملاحظاته الثمينة

ويطيب لي اعترافا بالجميل ان اتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ بن يلس حكيم و بن عدة محمد على كل النصائح والمعلومات القيمة فقد كانوا حاضرين معي في كل مراحل انجاز هذا العمل اسال الله ان يجعلها في ميزان حسناتهم

كما اتقدم بالشكر الى موظفي ومدير مدرسة الجهوية للفنون الجميلة بوهان على حسن الاستقبال ومنحنا كل المعلومات المستلزم

الأهداء

نهدي هذا العمل المتواضع الى منبع المشاعر الصادقة التي جعل الله

جنان الخلد تحت اقدامها أمهاتنا الأحبة

إلسندنا الذي نستمد منه قواناوالدانا العزيزان

إلأخواتنا

إلى اصدقاء الطفولة وزملاء التخصص ادارة الاعمال الفنية والثقافية

إلى من وسعته ذاكراتنا ولم تسعه مذكرتنا

أ/ مقدمة:

لكل إدارة ثقافة تميزها عن الأخرى وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها، إذ تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح الإدارة أو فشلها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه الإدارات، فالقيم والمعتقدات التي تستند عليها الإدارات في ترتيب أوضاعها الداخلية وعلاقاتها مع بيئتها الخارجية هي التي تحكم الأداء، وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف، ولقد بات ضروريا تبني الإدارة الثقافية لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد نشأ هذا المصطلح باعتباره عاملا منتجا لمناخ العمل، إذ تعد من المفاهيم المهمة في الإدارة الثقافية مما تتضمنه من قيم واتجاهات وأفكار توجه سلوك العامل في الإدارة التي يعمل بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكل قيمة العامل وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، فثقافة العامل هي التي تحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته في المواقف المختلفة، ولما كانت الثقافة سلوكا يبتدعه العاملين وتتبناه الجماعات ويتشكل من اللغة والدين والعادات والتقاليد وبوسائل التي تدرج في المجال الثقافي والفني، وبما أن الموظفين لا يتركون قيمهم وأفكارهم خارج أبواب إدارتهم، فإن تلك المؤخرات الثقافية تؤدي دورا بارزا في التفاعل الاجتماعي داخل الإدارة الثقافية، لذا شهدت الثمانينات من القرن العشرين تطورا ملحوظا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية على مستوى النظرية والتطبيق حيث كشفت دراسة أوت OTT أن ضعف الثقافة التنظيمية يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها، ويؤثر سلبا على أنشطتها ويؤدي على هبوط مستواها.

إشكالية الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور الإدارة الجزائرية إذ تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها الإدارة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم ، وحيث وجد أغلب الباحثين أن المشكلة الأساسية لدى أغلب إدارة المؤسسات هي

افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل ومن هنا يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

- أين يكمن دور فعالية الثقافة التنظيمية في تفعيل نشاطات الإدارة؟
- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على سلوك العامل؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفنون الجميلة؟

فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية:

تنظيم عمل الموظفين وطبيعة قيادتهم داخل الإدارة بالإضافة لتوضيح نظم مكافئاتهم وتقييمهم كالعاملين بها.

ب. الفرضيات الفرعية:

- حيث تعتبر المحرك الأساسي للقدرات داخل الإدارة فهي تؤثر على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل وأساليب التحرك الفعال.
- طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفنون الجميلة علاقة مكتملة لها من خلال الاهتمام بالوسائل الرسمية في ضبط سلوك العاملين وتطوير النماذج.

أسباب وأهمية الموضوع:

- النجاح الذي حققته المؤسسات الجزائرية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل الإدارة وآثاره على سلوك العاملين.

الدوافع الذاتية و الموضوعية للرسالة:

- ❖ التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- ❖ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

❖ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

هيكل الدراسة:

ثم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للثقافة التنظيمية وعرضنا من خلاله المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية في المبحث الأول، وتناولت فيه مفهوم الثقافة ومفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى أهمية ودور الثقافة التنظيمية وقد تم من خلاله ابراز أثرها داخل الادارة، أما المبحث الثالث تضمن تصنيفات وآليات خلق الثقافة التنظيمية ووسائل التعبير عنها.

أما الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي كان عبارة عن دراسة ميدانية في مدرسة الفنون الجميلة بوهران، فقد قسم إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى دراسة تاريخية حول مدرسة الفنون الجميلة بوهران وتناولنا فيه المدرسة القديمة للفنون الجميلة والمدرسة الجديدة للفنون الجميلة ، وفي هذا المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الهيكل الإداري لمدرسة الفنون الجميلة، وإذ تم الجمع من خلاله بين كل من دور ومهام مدير المدرسة الجميلة ومهام ودور المدراء الفرعيين.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أولاً: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمات، وذلك لكونها الرابط المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها، وبناءاً على هذا يكون من المهم الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند قياس أداء أي منظمة، ولهذا سنتطرق للثقافة التنظيمية من. التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية ومكوناتها وأهميتها ومصادرها وخصائصها ويلي ذلك أبعادها ومستوياتها والعوامل المؤثرة عليها.

(1) **ماهية الثقافة التنظيمية:** يعرف إدوارد تايلور الثقافة على أنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين¹. ويعرفها كلباتريك على أنها "الثقافة كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية².

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل الأردن 2008، ص 309

² عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 15

ويعرف " شين " في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها¹. وقدّم الكاتب كيرت ليوين تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة² ".

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة " الثقافة التنظيمية كما عرفها (Kossen) هي "مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة³".

(2) مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية⁵:

أ- القيم التنظيمية : تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

¹ Jean Francois Souterain, Organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions Foucher, Paris, 2006, p425.

² حسن حريم السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 327.

³ جينيرج وجيرالد بارون روبرت إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 627.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 311.

⁵ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص 212-213.

كما تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، فهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات.

يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها¹.

المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ بن. غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005،

ت- الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية¹. كما يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

ث- التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية. فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم.

(3) مصادر الثقافة التنظيمية : من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ما يلي²:

أ- العادات والتقاليد والأعراف : وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أم موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمط السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

ب- الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء أو استقبال مدير جديد أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات بما يلي:

* حفلات جوائز الموظفين المثاليين.

* حفلات جوائز الموظفين المجددين * الرحلات * حفلات * النشاطات الاجتماعية.

ت- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدها إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل.

¹ موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 400.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1996، ص 447.

أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

ث- **المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وإن ذلك يساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.

ج- **البطولات والرموز الاجتماعية:** وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره وتتخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

ح- **القصص والحكايات:** وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت عملية التطور.

هذه المصادر السابقة الذكر هي من وجهة نظر علماء الإدارة الغرب، أما من وجهة نظر الفكر التربوي الإسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم، السنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في المجتمع الإسلامي والتراث الحضاري الإسلامي.

أهمية الثقافة التنظيمية تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:

أ - دليل لإدارة و العاملين

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، ويشير "المرسي وآخرون" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك

تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا أيضًا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة. وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

ب- إطار فكري: حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثير واضحًا على الأداء، في مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى بـ 18 شركة لم تؤد جيدًا، وجد جيمس س كولينبي وجيري أي بوراس: (أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم).

ت- إطار تنظيمي: إن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهاجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

ث- ملمح مهم في المنظم :

و هي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل : الابتكار والتميز و الريادة والتغلب على المنافسين.

ج- عنصر فعال ومؤيد للإدارة:

فهي تعد عنصرا مساعدا للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة.

ح تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق:

فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، فالثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها (الأشياء)

خ- ميزة تنافسية للمنظمة:

إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات ويضيف " جاد الرب" فيقول: (عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي لنجاح المنظمة)¹.

د- عامل مهم في استجلاب العاملين الملائمين:

فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين

المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافعتبات الذات.

ذ- عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير:

فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

ر- الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام :

وهي تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة، كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

المبحث الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

1 خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية¹:

أ- الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

ب- الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

ت- الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج ، أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

ث -التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

ج- التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

ح- العدوانية : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

خ- الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة علي الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وظائف الثقافة التنظيمية: تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية²:

أ- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

ب- تقوية الالتزام برسالة المنظمة : إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

ماجدة العطية سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003. ص 326.

جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي، واسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 630.

ت- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

(6) أبعاد الثقافة التنظيمية: يرى روبينز أن ثقافة المنظمة لها عشرة أبعاد هي¹:

أ- المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

ب- التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين .

ت- التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة.

ث- التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة للوحدات للعمل بشكل منسق.

ج- دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة ، ودعم ومؤازرة لمرؤوسيتهم.

ح- الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.

خ - الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو تخصصهم المهني.

د- نظام المكافأة : ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب الزيادات الترقية) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

ذ-التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

ر - أنماط الاتصال ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

6) مستويات الثقافة:

أ- ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه ² .

¹Robbins, Stephen, Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill, 1990,p 439

2 سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 24.

ب- **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ت- **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات أن يوجد وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ث- **ثقافة الجماعات المهنية:** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا الإطار السامون إطار متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم مصلحة ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن الجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

(7) **أنواع الثقافة التنظيمية:** هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، إلا أن هناك نوعين أساسيين هما¹:

1-7) **الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها. وهناك عدة ايجابيات للثقافة القوية نذكر منها ما يلي²:

_ تحفيز الأفراد على العمل من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعاً من الانسجام.

_ الاعتراف المتبادل والمسؤول مما يقوي الشعور بالانتماء.

_ المساواة والتكامل مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم وقدراتهم.

_ تثمين العمل وتطويره.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 83.

² من الموقع: <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=5844> اطلع عليه يوم: 05/01/2013.

_ مبدأ المشاركة في وضع الأهداف الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

_ تفترض فلسفة التنظيم.

_ تتميز بذهنيات مفتحة على المخاطر : الثقة وحب التصرف، حتى يقوم الأفراد بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.

_ مسايرة التغير والتكيف معه.

و منه تعني قوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة¹، ودرجة القوة هذه تعتمد على عاملين أساسيين هما²

أ- الإجماع أو مدى المشاطرة:

_ لنفس القيم و الاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم و الاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم . و يتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

_ _ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها.

_ _ نظم العوائد و المكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد و المكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم و تفهمها.

ب - الشدة :

و يشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة هذا التمسك . و هكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم و الاعتقادات الحيوية و التمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

_ من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمنظمة يتحدد بمجتمعها، النشاط الذي تزاوله هذه المنظمة، طبيعة هذه المنظمة، كما أنه هناك تصنيفات للثقافة تتحدد وفقا للمداخل الثلاث التي تعرفنا عليها، إلا أن الاتفاق كان على نوعين للثقافة التنظيمية.

(27) **الثقافة الضعيفة:** يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تقتصر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها وهذا راجع لعدة أسباب منها:

_ سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.

_ عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن مصالح المساهمين وكذا متطلبات الموارد البشرية.

_ اتسام هذه الثقافات بالعدائية، وذهنية اتخاذ القرار.

_ يعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المنظمة، باعتبار أنه لا يساعد على التغيير، ونظرا لإصرار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث، ورفض تحمل مسؤولية التغيير، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

(8العوامل المؤثرة على ضعف وقوة ثقافة المنظمة:

أ - **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة. بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

ب- **العمر التنظيمي :** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية¹.

ت- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على ايجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام. وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الاداء .

ث- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه. فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية الاقوى .

ج - البيئة الخارجية : استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي. وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ح- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

9) العوامل المحددة لثقافة المنظمة: تتشكل ثقافة المنظمة من تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

_ صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

_ خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلائم مع اهتماماتهم وقيمهم كما تستقطب المنظمات الذين يتفقون مع ثقافتها.

_ خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

¹Byles; C.M.K.E. Aupperle, and Arogyaswamy, Organizational Culture and Performance, Journal of managerial Issues, vol 4, 1991, p 521.

_ المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

_ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على اساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومن الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع وأخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع¹.

(10) خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية : هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية وتمثل في²:

_ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف إلى الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها.

_ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

_ التدريب الدوري للعاملين.

_ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

_ ارشاد العاملين دورياً للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

_ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

_ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

(11)العوامل المساعدة على تشكيل ثقافة تنظيمية متميزة:

من أهم العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية متميزة هي³:

استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

البناء التنظيمي: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمؤوسيتهم.

الانتماء: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس الجماعة أو مهنة.

تحمل المخاطرة : درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.

¹مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 82

² ثابت المرسي، جمال الدين ادريس الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 440.

³ طلق عوض الله السواط سعود محمد العتيبي، البعد الوتقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 1، 1998، ص 61.

درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على انتاجية الموظف.

ثانيا: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، كما تصبح المنظمة أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين بها متميزا. و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل، وعليه سوف نسلط الضوء فيما يلي على الأداء الوظيفي من حيث التعريف والمحددات والعناصر وكذا العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: تعريف الأداء الوظيفي

1) تعريف الأداء الوظيفي: يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدًا كبيرًا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض¹.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد².

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بمها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها"³.

(2) محددات الأداء الوظيفي: إن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي⁴: الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

الرغبة : هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

¹ محمد راوية إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، 209

² محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2004، ص 219

³ محمد عبد الغني هلال مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص 11.

⁴ أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 147.

_ اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

_ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدوها من محصلة:

_ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

_ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

_ مدى وضوح الدور.

بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة التهوية ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية، مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

هناك صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء نظرا للأسباب التالية :

_ أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

_ محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

_ العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

وبناء على ما سبق وفي ضوء تلك الصعوبات يمكن القول أن هذه العوامل ترتبط بأبعاد تنظيمية وتقنية وثقافية واجتماعية وبيئية وسياسية وأن التفاعل بينهما يتحدد من خلال جهد الموظف وقدراته.

(3) عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمحالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹ناصر محمد ابراهيم السكران المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 62.

²أحمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الاشراف الاداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، م 72 ص

(4)العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل

والشكل التالي يوضح هذه العوامل، وهو عبارة عن نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء،

تحسين الأداء الوظيفي : بعد استعراض أهم العوامل المؤثرة في الأداء والتي تؤدي إلى تدني فاعليته هناك بعض الاجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: يمثل تحديد أسباب انحراف في أداء العاملين عن الأداء المعيار أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وإذا كانت هذه العملية قدمت بموضوعية.

الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، هذه الأسباب ومن أسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل حيث ان الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة.

ثالثا: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

1) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل: تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل.

ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله ، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات وترتبط بها فكرة.

¹سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 157

العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون علي حقوقهم دون تفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

الأمن: يشكل الأمن هاجسًا رئيسًا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة : للعمل بكفاءة وإخلاص وضمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

(2) **أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:** يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية:

تحقيق الدافعية: الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية وبيتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل¹.

تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة : حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بثافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة انتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن².

¹ متولي السيد متولي السلوك التنظيمي مكتبة عين شمس، القاهرة 2006. 543ص

² زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال جامعة حلوان، القاهرة 2010، ص 72

(3) العلاقة بين الثقافة والأداء الوظيفي: يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أداء العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، و أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة السلوك الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة. فلقد توصل كل من (Peter & Waterman) في دراسة لهما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المنظمات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المنظمات غير المبدعة تميزت.

بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلا من الاهتمام بالزيائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتحمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

(4) تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي: نظرا لاختلاف المعايير والقيم بين الدول، فإن الاختلاف بين هذه الدول بشأن استخدام نتائج تقييم الأداء لا يثير للدهشة، ونوضح في جدول رقم (1) الفروق بين تقييم الأداء في أمريكا واليابان، حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الآخرين بالثقافة التي نشأ بها.

الجدول رقم (1) بعض الاختلافات الأساسية في عملية تقييم الأداء بين الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان.

اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية
يقوم بها الرئيس او المعلم	من الذي يقوم بها ←
تقويم تطويري كل شهر و تقييم اداء سنوي	← دوريا عادة كل سنة
شفويا و بطريقة ضمنية	← كيفية يبلغ النقد
يرفضون الرد	← مدى رغبة الموظف بالرد
تحصل الجماعة على الفائدة	← على من تعود الفائدة
	← يحصل الفرد على فائدة

المصدر : جرينبرج جيرالد بارون ، روبرت إدارة السلوك في المنظمات ترجمة رفاعي، اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 97.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الأفراد والتي نوردتها فيما يلي:

_ أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

_ أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

_ تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

¹ Steven L. Mc Shane and Mary Annvon Glinow, Organizational behavior, Mc Graw Hill, USA, 2000, p

و يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تؤديه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية¹:

_ تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

_ إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظ همم الكسالى ، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

_ تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.

_ تلعب الثقافة دوراً بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دوراً سلبياً يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام.

¹النياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مرجع ص.85

وبشكل أكثر تحديداً يمكن القول أن إدارة الثقافة لا تخرج عن كونها تطوير أو تدعيم لثقافة المنظمة بحيث تصبح ثقافة ملائمة وفعالة. وهي الإدارة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها . ويمكن القول أن الثقافة الأصلية للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك المنظمة، وبالتالي على مستوى الأداء وإذا توفرت الثقافة الفعالة، فلا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط المطلوبة له .

مما سبق نلاحظ بما لا يدع مجالاً للشك أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً غاية في الأهمية في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى الأداء الفردي للعاملين بشكل خاص من هنا كان لا بد من برامج تعمل على تقوية الثقافة وتدعيمها وذلك من خلال تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة العامة . ويمكن تحقيق ذلك. من خلال:

- ضمان تنفيذ قيم المنظمة، وذلك من خلال إعادة تأكيد القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.

_ استخدام القيم الأصلية التي حددتها المنظمة لنفسها أي مجموعة القيم الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات لتشجيعهم على تدعيم هذه القيم.

-التأكيد على أن إجراءات الاستقرار تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها.

- تشجيع التدريب على الاستقرار بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءاً من البرنامج الدائم للتدريب.

الخلاصة:

إن الثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم، حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات وبشكل عام توصف ثقافة المنظمة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، فقد تبين أن المنظمات الناجحة التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع تتيح له حرية المبادرة و الإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله. وأهداف المنظمة ككل.

نبذة تاريخية عن المؤسسة :

تأسست المدرسة الجهوية للفنون الجميلة وهران في سنة 1936 و المعروفة آنذاك بالمدرسة الوطنية للفنون الجميلة وهران ملحقة للمدرسة العليا للفنون الجميلة بالجزائر (العاصمة) إلى غاية 01 أكتوبر 2000 وأصبحت تتمتع بالاستقلالية المالية و الإدارية .

- مرسوم تنفيذي رقم 98-243 مؤرخ في 08 ربيع الثاني عام 1419 الموافق لأول غشت سنة 1998 يتضمن انشاء مدارس جهوية للفنون الجميلة .
المادة 01 :

تشا في المدن قسنطينة . باتنة . عزازقة . مستغانم و وهران مدار جهوية للفنون الجميلة تخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-242 المؤرخ في 08 ربيع الثاني عام 1419 الموافق لأول غشت 1998 تتكون هذه المدارس من ملحقات قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2003/09/22 الذي يتضمن انشاء ملحقة سيدس بلعباس للمدرسة الجهوية بوهران

المادة 01 :

- مرسوم تنفيذي رقم 98-242 الموافق لأول غشت سنة 1998 يحدد هذا المرسوم القانون الاساسي للمدارس الجهوية للفنون الجميلة و التي تعتبر مؤسسات للتكوين ما قبل التدرج

الفصل الثاني : مدرسة الجهوية للفنون الجميلة وهران

توضع هذه المدارس تحت وصاية الوزارة المكلفة بالثقافة

المادة 2 :

المدرسة الجهوية للفنون الجميلة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع

بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تدعى في صلب النص المدرسة

مهام المدرسة :

- تكون محترفين في المجال الفنون الجميلة
- تشارك في تكوين مدرسين في المجال المذكور اعلاه بالاتصال مع القطاعات المعنية اة لتلبية حاجات هذه القطاعات
- تحسين مستوى العمل اطارات المؤسسات الثقافية و تجديد معلوماتهم
- تبادر بكل عمل لتطوير المواد متعلقة بالفنون الجميلة و تعميمها و نشرها و

ترقية تعليمها

شروط دخول :

- السن من 17 سنة الى 25 سنة
- المستوى الدراسي رابعة متوسط فما فوق
- اجراء مسابقة و طنية للدخول
- تسيير المدرسة :
- يسيير المدرسة مدير و يديرها مجلس توجيهي تزود بمجلس تربوي

الطابق الارضي يتكون من :

قاعة كبيرة لرسم

المكتبة

ورشة تخصص تسميم الخطي

ورشة تخصص للتصميم التهيئة الداخلية

ورشة للرسم الزيتي

قاعة الدروس الخاصة بالتصميم الخطي

الطابق الاول :

- ورشتان بالتنسيق الحجمي
- ورشة رسم الاكاديمي
- ورشة للرسم الزيتي بالنسبة للجدع المشترك
- ورشة الاعلام الالي و انفوغرافيا
- المكتبة خاصة بكتب الحديثة

الطابق الثاني

- مكتب المدير
- مكتب الادارة المالية
- مكتب البيداغوجية
- الامانة العامة

نوعية التكوين :

تكوين الفني بنظام الحضور

مدة التكوين :

4 سنوات

التخصصات :

- الرسم الزيتي

- التصميم الخطي

- التصميم التهيئة الداخلية

- المنمنات

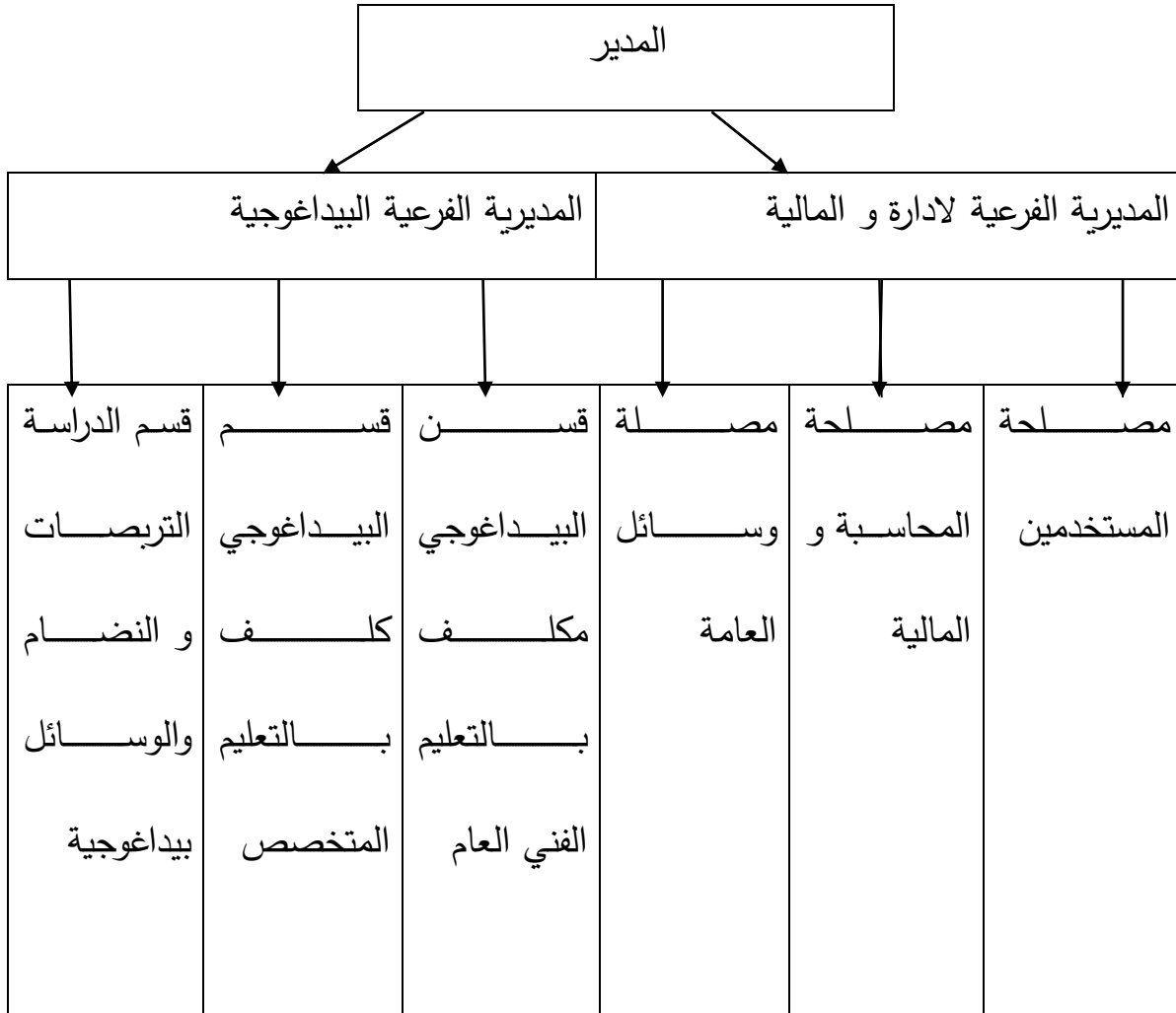
- السيراميك

الامتيازات

ضمان اجتماعي

منحة مدرسة جامعية

التنظيم الاداري : المدرسة الجهوية للفنون الجميلة وهران



في الأخير و انطلاقا من ما سبق و أن تناولناه في موضوع مذكرتنا و الموسومة ب: الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية المدرسة الجهوية للفنون الجميلة وهران و فإنه خلصنا إلى النتائج التالية:

- 1- تعد الثقافة التنظيمية من أهم عناصر نجاح الإدارة في تسير منظومتها و نشاطاتها
- 2- تعمل النشاطات الثقافية في المؤسسات الثقافية الجزائرية على تكريس روح المواطنة و تكريس الموروث الشعبي الجزائري
- 3- تساهم الإدارة الثقافية في الجزائر في تثبيت الثقافة المادية و اللامادية لدى الشعب الجزائري
- 4- تجسد الإدارة الثقافية في الجزائر روح الشعب الجزائري و تعمل على تبني و تطوير الفنانين الجزائريين
- 5- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في إنجاح المهرجانات و الملتقيات التي بدورها تكرس لثقافة الشعب و تشجع على المحافظة عليه
- 6- تعد مدرسة الفنون الجميلة وهران أهمية بالغة في تطوير مستوى طلبتها و خزان للمواهب الجزائرية في ميدان الفنون الجميلة
- 7- النشاطات التي تتبناها المدرسة تصب في إطار تكوين الفنان بالدرجة الأولى و تنمية المتلقي بالدرجة الثانية بحكم أن نشاطاتها مفتوحة أمام المتلقين
- 8- الأطر التنظيمية المتبعة في نشاطات المدرسة جيدة و هو ما جعلها تحقق أهدافها
- 9- لاقت نشاطات المدرسة نجاحا باهرا تجسد في الانطباعات العامة عليها من خلال ما نشر في الجرائد و المجالات و مواقع التواصل
- 10- تتبع المدرسة الجهوية في أطرها التنظيمية أقصى درجات المهنية و الاحترافية من خلال إتباع ترسانة من القوانين التنظيمية التي تضمن نجاح التجربة التسييرية على مستواها

Au final, et sur la base de ce qui a été évoqué précédemment dans le sujet de notre mémoire, qui était étiqueté avec : la culture organisationnelle dans l'administration algérienne, l'Ecole Régionale des Beaux-Arts d'Oran, nous avons conclu aux résultats suivants :

1- La culture organisationnelle est l'un des éléments les plus importants du succès de l'administration dans la conduite de son système et de ses activités

2- Les activités culturelles dans les institutions culturelles algériennes œuvrent à la perpétuation de l'esprit citoyen et du patrimoine populaire algérien

3- L'administration culturelle en Algérie contribue à la consolidation de la culture matérielle et immatérielle du peuple algérien

4- L'administration culturelle en Algérie incarne l'esprit du peuple algérien et travaille à l'adoption et au développement des artistes algériens

5- L'importance de la culture organisationnelle réside dans le succès des festivals et des forums qui, à leur tour, se consacrent à la culture du peuple et encouragent sa préservation.

6- L'Ecole des Beaux-Arts d'Oran est d'une grande importance pour développer le niveau de ses élèves et un vivier de talents algériens dans le domaine des beaux-arts.

7- Les activités retenues par l'école s'inscrivent dans le cadre de la formation de l'artiste en premier lieu et du développement du bénéficiaire au second degré, étant donné que ses activités sont ouvertes aux bénéficiaires.

8- Les cadres organisationnels utilisés dans les activités de l'école sont bons, ce qui lui a permis d'atteindre ses objectifs

9- Les activités de l'école ont rencontré un grand succès, qui s'est concrétisé dans les impressions générales de celle-ci à travers ce qui a été publié dans les journaux, les magazines et les sites de communication.

10- L'école régionale suit dans ses cadres organisationnels les plus hauts niveaux de professionnalisme et de professionnalisme en suivant un arsenal de lois réglementaires qui garantissent le succès de l'expérience de gestion à son niveau.

In the end, and based on what has already been discussed in the subject of our memorandum, which is tagged with: organizational culture in the Algerian administration, the Regional School of Fine Arts, ORAN, we concluded the following results:

1- The organizational culture is one of the most important elements of the administration's success in facilitating its system and activities

2- Cultural activities in Algerian cultural institutions work to perpetuate the spirit of citizenship and the Algerian folk heritage

3- The cultural administration in Algeria contributes to the consolidation of the material and immaterial culture of the Algerian people

4- The cultural administration in Algeria embodies the spirit of the Algerian people and works to adopt and develop Algerian artists

5- The importance of organizational culture lies in the success of festivals and forums, which in turn devote themselves to the culture of the people and encourage preserving it.

6- The School of Fine Arts of ORAN is of great importance in developing the level of its students and a reservoir of Algerian talents in the field of fine arts.

7- The activities adopted by the school fall within the framework of the formation of the artist in the first place and the development of the recipient in the second degree, given that its activities are open to the recipients.

8- The organizational frameworks used in the school's activities are good, which made it achieve its goals

9- The school's activities met with great success, which was embodied in the general impressions of it through what was published in newspapers, magazines and communication sites.

10- The regional school follows in its organizational frameworks the highest levels of professionalism and professionalism by following an arsenal of regulatory laws that guarantee the success of the management experience at its level.

قائمة المصادر والمراجع:

مصادر المذكرة:

1. جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
2. مصطفى محمود أبو بكرن مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون نشر الطبعة، 2007.
3. مقابلة شخصية مع السكرتيرة فاطيمة يوم الاربعاء 24 فيفري 2021 على الساعة 11:00
4. مقابلة شخصية مع المدير الفرعي للإدارة والمالية جفال عدنان يوم الاثنين 15 فيفري 2021 على الساعة 11:00
5. مقابلة شخصية مع رئيس قسم البيداغوجي المكلف بالتعليم الفني العام مصباح هوارية يوم الاحد 21 فيفري 2021 على الساعة 10:30
6. مقابلة شخصية مع رئيس قسم مكلف بالدراسة والتدريبات والنظام والوسائل البيداغوجية سعيد شندر يوم الثلاثاء 23 فيفري 2021 على الساعة 10:00
7. مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين عامر مصباح سعادة يوم الثلاثاء 16 فيفري 2021 على الساعة 09:30
8. مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الوسائل العامة خفيف سيد احمد يوم الاربعاء 17 فيفري 2021 على الساعة 14:00
9. مقابلة شخصية مع مدير المدرسة معراجي العربي يوم الاحد 14 فيفري 2021 على الساعة 10:01 مقابلة شخصية مع مدير الدراسات مصطفى بنتامي يوم الاحد 14 فيفري 2021 على الساعة 14:00
10. مقابلة شخصية مع مسؤولة المكتبة بخاخ انيسة يوم الخميس 25 فيفري 2021 على الساعة 09:30
11. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

أ. المراجع

أولاً: باللغة العربية

- 01: أحمد شعلال وأحمد الكريد، مسلك الغنائم، وزارة الثقافة الجزائرية للنشر، الجزائر، 2013.
- 02: أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 03: أمل مصطفى عصفور، القيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 04: بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، 2009.
- 05: بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، 2003.
- 06: ثابت عبد الرحمن، ادريس، إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 07: حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 08: حسين عبد الحميد أحمد رشوان الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ومؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 09: خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم امعاصرة، أثناء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 10: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر، الإسكندرية، مصر، دون نشر السنة.

- 11: الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
- 12: الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 14: عاطف وصفي، الثقافة الشخصي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
- 15: عبد العزيز صالح بن حبثور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 16: عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، أهمية الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث واوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، 2010.
- 17: العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية، 1993.
- 18: العاللي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 19: فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، دار النشر، عمان، الأردن، 2000.
- 20: محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 21: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 22: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1-كتب باللغة الفرنسية:

01 : Dictionnaire de Lang français, Institute pédagogique national, Alger.

02 : grillez Bressay et kankoyt christian, economie d'entre prise, 4 éditions Dalloz, paris, France, 1998.

03 : Pascal Laurant, français bouard, economie, dent prise btstome, 2 éditions d'organisation, Paris, France, 1991.

04 : Philippe schewsaig, les communications de l'entreprise megraw Hill, paris, France, 1991.

05 : Mourice thevent, La culture d'entreprise, PVF, paris, France, 2003.

2-مراجع باللغة الإنجليزية:

01 :Meiero, Management intercul turel stratégiér, Organization perfomance, paris, France, 2008.

02 : Smiriche I,concept of culture and Organizational Analysis, Administrative science Quaterly, september, 1983, vol28.

03 : Stevent. Mc shame, mary annven glimaw, Organizational behavior, MC gravhill, usa, 2000.

04 : Trice H.M, Bayer J.M, the cultures of work Organizations Pretine– Hall, Engle wood cliffs, Nj, 1993.