

ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة : دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء

بوحنية قوي - جامعة ورقلة

دقيقة وغير منهجية فهي التي شاعت فيها ظواهر سلبية انعكست فيما بعد على هذه المؤسسات (1) ومن خلال دراسة مختلف أنماط الإدارة المتبعة في المؤسسات المختلفة دولية كانت أو محلية يلاحظ أنه أضحي لزاما على مؤسساتنا أن تعمل على إذكاء وتعزيز ثقافة مؤسسية تتضمن كل المحددات الإيجابية والمهذبة في الأداء وتمكنها فعليا من تحقيق الشفافية ونجاعة الأداء بهدف الاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي.

ينبغي بداية التنويه بأن الثقافة المؤسسية تعد امتدادا للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، لدرجة أصبحت فيها بعض الدراسات تروج لفكرة مفادها أن دول العالم الثالث تمتلك ولأسباب تاريخية وثقافية تمتلك كل عناصر القابلية للفساد الإداري والسياسي:

Poor countries for historical and cultural reasons have propensity toward corruption. ترمي هذه الورقة إلى تقديم تصور للإجابة على الإشكالية التالية: ما هي دور ثقافة المؤسسة في تعزيز فعالية وكفاءة الأداء لتحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي؟

ويندرج تحت الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما المقصود بثقافة المؤسسة من حيث التكوين والمستويات؟

- ما هو دور الثقافة المؤسسية في تعزيز أخلاقيات الخدمة العمومية وتحقيق نجاعة الأداء؟

القيمي في أي عملية تنموية، وبالتحديد بعد بروز نمط الإدارة اليابانية المعروف بنموذج (Z)، والنماذج التنموية الآسيوية - التي عرفت بدول النور الآسيوية - وقد ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة المؤسسة بعد أن لاحظ المختصون في حقل علوم التسيير والتنظيم أن لكل مؤسسة إطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات، ففي الماضي كان الفرد يعمل طوال حياته في مؤسسة واحدة، أما في الوقت الحالي فالفرد ينتقل من مؤسسة إلى أخرى، وقد يشتغل بنظام مع مؤسسة، وينتقل آخر - كالتعاقد - مع مؤسسة أخرى، قد تكون في مجال مخالف تماما، وهو ما يتطلب تأقلا مع الأنماط التسييرية الجديدة وتفهما لطبيعة اللوائح والأنظمة.

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة دراسة العلاقة المتبادلة بين المكونات الثقافية السائدة في المنظمات الإدارية والسياسية وكفاءة الأداء، بناءً على الاستراتيجية المحددة من طرف مختلف المستويات الإدارية، وهو ما ينعكس على الإطار الكلي الخاص برسم السياسات وصنع القرار، وقد ساهمت التفسيرات الإدارية الحديثة في رسم إطار مفاهيمي خاص بثقافة المؤسسة يشمل: الأدوار، التوقعات، أخلاقيات الوظيفة، القيم والأعراف. وهو ما يتطلب تكيفا مرنا في الهياكل والتصاميم التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، الأداء، التنمية.

إشكالية الدراسة :

يلاحظ القارئ للأدبيات الإدارية والسياسية ذلك الترابط المفصلي بين الأدوات المختلفة المتحركة في الأدوار والسلوكيات، وكفاءة وفعالية الأداء، وقد تبنى هذا الفريق من الدارسين من معتنقي هذا الاتجاه التأثير القوي الذي تمارسه المحددات القيمية والفكرية والسلوكية على تطوير أداء العاملين، وهو ما أصبح يسمى لاحقا بالثقافة المؤسسية التي تحدها مجموعة كبيرة من المؤشرات كالأدوار، التوقعات، الإدراكات، الاتجاهات، القيم والاستراتيجيات.

وتؤكد الدراسات المختلفة على أن الدول التي استطاعت أن تؤسس لثقافة مؤسسية إبداعية هي التي استطاعت أن تحقق نموذجا تسييرا متميزا، أما الدول التي اتخذت مسلكيات غير

- ما أهم تجليات الجانب القيمي المؤسسي لدى بعض الأنظمة والتطبيقات الإدارية؟

- ما هي الآليات المختلفة التي يمكن تطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية لتكوين ثقافة مؤسسة إبداعية وريادية؟

وتجدر الإشارة بداية إلى أن موضوع ثقافة المؤسسة يمتاز بالمرونة والاتساع والاختلاف باختلاف التوجه الأكاديمي للباحثين.

أولا : الثقافة المؤسسية الاقتراب النظري

مفهوم ثقافة المؤسسة :

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد أن ظهر الدور الهام للبعد

ب- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.

ج- ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

د- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم والمؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.

هـ- ثقافة المؤسسة هي نظام مجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها. و- ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزات التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.

عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. والقيم قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ والمرغوب فيه وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، ولا شك أن نظام القيم يزودنا برؤية (vision) عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة المؤسسية.

2) المعتقدات المؤسسية : هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال المؤسسية.

3) الأعراف التنظيمية : وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة.

4) التوقعات التنظيمية : وهو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء (توفير الاحتياجات، الحاجة إلى الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية).

ويعتقد (Schein) أن هناك مكونات كفيلة بتعزيز الجانب الثقافي داخل المؤسسة يدرجها فيما يلي(5)

- الهيكل التنظيمي.
- الأنظمة والإجراءات.
- المجال، المباني والواجهات.
- التاريخ والأساطير حول الأحداث المهمة والأشخاص.
- الجوانب الرسمية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند رسم السياسات. Formal statements of philosophy and policy.

ويعتقد الباحث أن الثقافات المحبذة في الأداء لا تتواجد في فراغ وإنما تجسد تجسيدا لها في أشكال أنظمة وإجراءات وينبأها

يعرف (Shafaritz) الثقافة المؤسسية بأنها: « تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها(2). أما (Schein) فيعتبرها بمثابة: الطقوس (الممارسات) السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة، والمناخ داخل المنظمة» (3) ويذهب فريق آخر من الباحثين إلى الاهتمام بالتكوين الدقيق للثقافة المؤسسية وذلك باعتبارها مزيج من العناصر التالية: (4) أ- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.

ي- القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها.

ومن العناصر السابقة، إضافة إلى ما طرح -ويطرح في الأدبيات التنظيمية- يظهر أن الثقافة المؤسسية تتضمن جوانب قيمية ادراكية غير ملموسة لكنها في مجموعها تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم تجاه مؤسساتهم ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسسي سليم داخليا، وتعمل على تجسير العلاقات المتميزة مع غيرها من المؤسسات الداخلية والخارجية.

ويمكن القول أن اختلاف العناصر المشكلة للثقافة المؤسسية يعود إلى عدد من المرتكزات لعل أهمها:

- الخصائص الفردية (الفرد العامل داخل المؤسسة).
- علاقة المؤسسة بالبيئة.
- أهداف الأفراد وتوجهات تجاه المؤسسة وتجاه الوظيفة.
- الأنشطة الممارسة من قبل الأفراد والمؤسسة.
- ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة.
- خصائص الاتصالات داخل وخارج المؤسسة.

إن الدراسة المعرفية تجعلنا في حاجة ماسة إلى تحديد أهم مكونات الثقافة المؤسسية التي يمكن إدراجها في المكونات التالية:

1) القيم المؤسسية : وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الفرد، فهي عملية عقلية ذهنية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى

- يلي: (6)
- 1) المبادأة الفردية:** وهي درجة ما يحوزه الفرد العامل من مسؤولية واستقلالية وحرية اختيار.
- 2) تحمل المخاطرة:** وهي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والإقدام والبحث والمخاطرة.
- الرتبوية.
- وتتجسد الخصائص السابقة في جميع المؤسسات بشكل متصل بدءاً من الحدود العليا (الإدارة الاستراتيجية) إلى الإدارة الوسطى ثم الدنيا (الإدارة التنفيذية)، ولكنها تختلف من حيث شدة ودرجة تواجدها من مؤسسة إلى أخرى، كما أن هذه الخصائص تقوم بأدوار كثيرة أهمها:
- تحدد معايير للسلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء.
 - تمكن المؤسسة من التحكم والضبط الدقيق في اتجاهات وسلوكيات الأعضاء.
 - تقلل من احتمالات ترك العمل ودوران العمل.
 - تحدد درجة الولاء الوظيفي وتحقق معاني الانتماء.
 - تحقق التوازن بين مصالح الأفراد داخل المؤسسة وفق نظام محدد يضبط الأدوار والمفاهيم وفق أخلاقيات الوظيفة.
 - تحقق التمايز بين مؤسسة وأخرى وإبراز شخصيتها المتميزة.
- ويوضح الشكل التالي الإطار العام المشكل لثقافة المؤسسة وطبيعة العناصر المكونة والأدوار المنبثقة عن هذا الإطار

عناصر الإبداع لدى أفراد المؤسسة.

3. الاستفادة من خاصية قابلية الفرد للتعلم مدى الحياة في تزويد المدراء والموظفين بالمهارات الجديدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
4. تأثيرات البنية الخارجية للمؤسسة وما يرتبط بها من استراتيجيات تعد من أكثر المؤثرات تأثيراً على تشكيل ثقافة المؤسسة فنجد مثلاً أن البنية الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة يوجب على الثقافة المؤسسية التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات والاستراتيجيات من خلال:
- التكيف الثقافي: تطوير سلوكيات ملائمة للمهام الجديدة للمؤسسة لأجل الاستجابة للعملاء والزبائن وتلبية احتياجاتهم.
 - تكيف في مجال الرسالة وتأكيد هوية المؤسسة حتى يتسنى تحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات.
 - تكيف الأفراد: وذلك بتخليص المؤسسة من

- هيكل تنظيمي دقيق ومرن في ذات الوقت خصوصاً أن البيئة الدولية تتطلب قدرة كبيرة على تكيف الإجراءات البيروقراطية بما يجعلها ملائمة للاندماج الاقتصادي.
- كما أن الأطر التنظيمية السابقة التي تحدث عنها (Schein) تساهم في إيجاد جوانب تنظيمية يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم وتعطى معان ومفاهيم مشتركة، يمكن إدراجها في ما **3) التوجيهات:** وهي درجة ما يوجد من أهداف واضحة تمكن من التنبؤ وتحديد ما سيكون عليه الأداء والتصرفات.
- 4) التنسيق:** وهي درجة ما يوجد في المؤسسة من تأكيد على عمل مختلف الوحدات والأقسام للعمل بطرق متناسقة.
- 5) الدعم الإداري:** هي درجة ما تدعم به الإدارة العاملين وتزودهم بالمعلومات والاتصالات الواضحة.
- 6) الرقابة:** مدى وجود قواعد وأنظمة وإشراف مباشر على العاملين للرقابة والتحكم في شؤونهم وسلوكياتهم.
- 7) الانتماء:** وهي درجة انتماء الأعضاء للمؤسسة وتميزهم بها ككل بدلاً من مجموعاتهم الخاصة في المعرفة أو العمل.
- 8) أنظمة الحوافز والتعويضات:** تعتبر أنظمة التعويضات أو الجزاءات عن مدى اعتماد معايير الأداء كأسس لتحديد الأجر والمنافع والترقيات بدلاً من الأقدمية أو المحسوبية.
- 9) تحمل النزاعات:** تعبر عن درجة تشجيع المنظمة للعاملين فيها على الكشف عن النزاعات والخصومات ومناقشتها بشكل صريح وعلني. (تجسيداً لمبدأ شفافية الأداء)
- 10) أنماط الاتصالات:** تعبر أنماط الاتصالات السائدة عن الدرجة التي تقتصر فيها الاتصالات على تلك التسلسلية

أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة:

- نظراً للتغيرات المتسارعة في حقل التنظيرات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسات في الحقبة المعاصرة فقد لجأت الدراسات المعاصرة إلى محاولة فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعة الأداء داخل المؤسسات وتوصلت الدراسات إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية ساهمت في بلورة نماذج تفسيرية أضحت فيما بعد مرجعيات يتم الرجوع عند محاولة تبني سلوكيات معينة، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة فيما يلي: (7)
1. تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقي تستخدم حصيلة مختلف العلوم وبرز نماذج معرفية جديدة مثل (الإدارة بالمعرفة)، (إدارة الجودة الشاملة)، واستفادة حقل الإدارة من التطور المتزايد في الدراسات المعرفية الأخرى (علم النفس، علم السياسة،...)
2. قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقييم الأداء والعمل على تمييز

- 4) تنمية المهارات الجماعية والفردية وتشجيع التفكير
الذهني الجماعي.
- 5) إعداد مسارات وظيفية متجددة تدعم الولاء والانتماء
الوظيفي.
- 6) وضع أنظمة مرنة للترقية والمكافآت وفق مهارات
إبداعية غير نمطية.

ثانيا : ثقافة المؤسسة وتدعيم مفهوم الخدمة العمومية ومكافحة الفساد

ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل :

إن أحد أسباب ظهور السلوكيات غير المحبذة والمعيقة للأداء هو
"غياب الأطر الثقافية والمؤسسية" كإطار مرجعي ممارس
ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات الاقتصادية في العالم
النامي، بالإضافة إلى غياب مفاهيم أخلاقيات العمل ومفهوم
الخدمة العامة، وفي ظل غياب هذه المفاهيم ظهر الفساد، حتى
أن بعض الكتاب (10) يعتبر أن الفساد له تأثير إيجابي على
اقتصاد الدول النامية وعلى النظام السياسي والتراث
الاجتماعي، وله تأثير على استقرار الدولة وعلى الإسراع في
المعاملات الإدارية وعلى زيادة النمو الاقتصادي، لأنه يقضي
على عوائق السرعة والإنجاز للمعاملات المتعلقة بتنمية المجتمع!

ولا شك أن السلوكيات غير المحبذة إذا ما تفشيت تصبح تقاليد
راسخة وقيم لا يستغني عنها الموظف في ظل عدم توفر أطر
رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات. لقد تعددت تعاريف
أخلاق العمل، إذ يرى Thompson أن أخلاق العمل هي
تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات (11) وحرصا على
ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي فقد
سعت الكثير من المؤسسات الكبرى سواء كانت خاصة، عامة
أم دولية إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك بالنسبة
للموظفين، وذلك سعيا منها لإبراز الأنماط الإيجابية المتوقعة
لدى العاملين في مؤسسة. بهذا الخصوص ترى بعض الدراسات
الشاملة التي أعدتها الأمم المتحدة أن وجود ميثاق الأخلاق
العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول
النامية كما أن غيابه يساعد على ازدهار الفساد السياسي (12)
وقد سار على هذا المنهج العديد من الأجهزة الفنية مثل جمعية
الإدارة العامة، مجلس المعايير المحاسبية في الولايات المتحدة
الأمريكية، الغرفة الدولية للتجارة (ICC) الميثاق الذي أصدرته
حول الإجراءات المتخذة للقضاء على الفساد الإداري، ونظم
هذه الغرفة العديد من الغرف التجارية والمؤسسات يتجاوز
(130 بلدا) أصدر بينها عام 1996.

ولا شك أن وضع ميثاق خاص لأخلاقيات العمل يحدد

الإجراءات الروتينية وتعميق عنصر الالتزام الوظيفي وتشجيع
العمل بشكل جماعي بما يتسق والأهداف العامة للمؤسسة.

الأدوار الحديثة لثقافة المؤسسة: (تحقيق جودة الأداء)

تظهر الدراسات المعاصرة طبيعة العلاقة التداخلية بين ثقافة
المؤسسة وتحسين الأداء، ففي استقصاء (8) لـ 615 مديرا في
بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية رأى
نسبة 43% منهم أن التغييرات في ثقافة المؤسسة هي جزء
أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء.

وبما أن الثقافة المؤسسية تشكل من المعتقدات والتوقعات
المشتركة لمدرء وقادة المؤسسة والتي تشمل بالأساس: رسالة
المؤسسة، مبادئها، أدوات تحقيق المبادئ، استراتيجية المؤسسة،
فقد لوحظ أن المؤسسات الدولية تعمل على تصميم توقعات
تنظيمية تحدد مسارها الوظيفي، خصوصا تلك المنظمات
المتعددة الجنسيات، وفيما يلي مجموعة من المعتقدات الأساسية
لبعض الشركات الكبيرة والمنتشرة عالميا. (9)

- شركة IBM: احترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة
التميز.

- شركة فورد Ford: الجودة هي الوظيفة الأولى.

- شركة دلتا Delta: الشعور الأسري.

- شركة 3M: ابتكار المنتج.

- شركة Lincon Electric: مناسبة الأجور للإنتاجية.

- شركة Cater pillar: تدعيم البائع والموزع القوي.

- شركة Mac Donalds: الخدمة السريعة والجودة المتكاملة.

- شركة General-Electric: العمل كفريق، المورد
والعملاء شركاء.

- مؤسسة Jc Penneys: الزبون دائما على حق.

- سوبرماركت Publix: حيثما تسوق تكون سعيدا.

إن المنتج لمسار الشركات الدولية المعاصرة يلاحظ ذلك التفوق
في تجديد الرؤية لدى القادة والموظفين، والتحديد في تحديد
السياسات، واعتناق ثقافة مؤسسة تقوم على محاور أساسية مثل
(الجودة، الإبداع، المرونة، خدمة الزبون، العمل بروح الفريق)
ويرجع ذلك إلى طبيعة السوق الدولية القائمة على التنافسية
العالية، وهو ما يتطلب الإجراءات التالية :

- 1) تصميم هياكل تنظيمية تقوم على الوحدات المتناسقة
فنيا وماديا والمستقلة في إبداء الآراء بما يكفل الإبداع على
مستوى كل وحدة.
- 2) دعم سرعة اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات
البيروقراطية.
- 3) تشجيع التحديث وتطوير المنتج داخليا من حيث
"المكونات" وخارجيا من حيث "التصميم"

1. غياب معايير لأخلاق العمل في القطاع الحكومي.
2. ازدياد سوء الأوضاع الاقتصادية مما يوفر البيئة المناسبة لانتشار الفساد الإداري.
3. غياب القدوة والالتزام من القيادات السياسية.
4. اتساع دور الدولة في تقديم الخدمات.
5. تأثير القيم والأخلاق الاجتماعية التي تشجع على الانحراف.

من ناحيته يطرح (Cooper) قضايا هامة في مجال التخفيف من الانحراف وتعزيز الشفافية في الأداء مثل: (14)

1. تأكيد القيم الأساسية للمجتمع والنظم الدستورية المتفق عليها.

2. تعميق الخصال الحميدة وتأكيدا وعدم التنازل عنها.
 3. تعليم الأخلاق والتدريب عليها.
 4. تعميق عنصر المواطنة ونظرية الديمقراطية وممارستها.
- مما سبق يتضح الترابط المفصلي بين الأخلاق العامة للوظيفة في الأداء من جهة والأخلاق العامة ودورها في تشكيل ثقافة مؤسسية إبداعية من جهة ثانية.

هذا وتشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الجانب الأخلاقي في التنمية الشاملة، بهذا الخصوص تشير دراسة البنك الدولي إلى الاهتمام بالاستراتيجيات التالية لمحاربة السلوكات غير المحبذة ويحددها في ما يلي: (15)

- 1- إصلاح السياسة الاقتصادية للدول الأعضاء: إصلاح نظم الضرائب، والقوانين والنظم، ونقل الخبرات بين الدول في مجال محاربة الفساد.

2- الإصلاح المؤسسي ويدخل ضمن ذلك إصلاح الإدارة المالية الحكومية وأنظمة الخدمة المدنية ومراجعة نظم المناقصات (العقود) وتقوية الرقابة.

- 3- الرقابة من قبل المؤتمنين على المال العام، ويدخل ضمن ذلك الإجراءات الخاصة بالمؤسسات المانحة للمساعدات كرفع مستوى الشفافية في معاملاتها، ورفع مستوى المعايير الأخلاقية لدى موظفي هذه المؤسسات.

ورغم صعوبة وضع معايير أخلاقية صارمة وتقنينها إلا أن هذا الجانب الأخلاقي أصبح أمرا ضروريا لوضع أطر عامة للأداء تضمن الشفافية وتحدد الحوافز، وتقنن طرق الأداء، وتضمن الإبداع، وتخفف من السلوكات السلبية. وبهذا الخصوص نشير إلى مفاهيم ثقافية ومؤسسية جديدة يتم تداولها ضمن الأدبيات الاقتصادية مثل: الحكم الرشيد (16)، التنمية الإنسانية، توسيع السياق للحرية والمعرفة وتحديد الإطار المؤسسي لإدارة التنمية واكتساب المعرفة وتوظيف القدرات البشرية. ويعتقد الباحث أن الوقت الحالي يتطلب حاجة ماسة إلى :

- 1) إعادة النظر في مفهوم الخدمة العمومية بالجزائر.

التسلسل الرتبوي الضابط للأداء وذلك وفق ما يلي :

1. طبيعة العلاقة بين الموظف والرؤساء والزملاء، وتحديد طبيعة التعاون (وما يتضمنه من عناصر الطاعة والولاء)
2. تحفيز أخلاق العمل الإيجابية مثل حسن معاملة المراهقين وإنجاز العمل وعد تأجيله.
3. تفادي التصرفات المنافية للذوق العام والأعراف والتقاليد أثناء العمل والفصل بين الممتلكات الشخصية والمملوكة العامة.
4. حفظ حقوق الموظف، وحفظ ممتلكات المؤسسة، وحفظ خصوصيات العمل والأفراد.

إن الإعداد الأخلاقي للموظفين يساعد الأفراد على الالتزام بإجراءات ولوائح الإدارة في مجال الرقابة المالية والإدارية والتأكد من حسن تنفيذ إجراءات الضبط الإداري، بالإضافة إلى تعزيز العنصر الأخلاقي لدى التفكير الجماعي، ولا شك أن ذلك كله يتطلب مستلزمات عديدة لعل أهمها: تبني سياسات من طرف القيادات، توفر وعي عام مساند، وتوفير نظام تعليمي يستجيب للمتطلبات الدولية والمحلية، وتوفير جو تدريبي متميز يتماشى مع أنظمة المعلومات الحديثة.

بهذا الخصوص ينبغي التنويه إلى بعض التجارب المميزة في مجال تثمين السلوكات المحبذة في دولة مثل سنغافورة التي احتلت المرتبة الثالثة في الدول الأقل فسادا عام 1997 بعد نيوزلندا والدانمارك، وذلك لاعتمادها معايير صارمة في غرس الشفافية والالتقان، والولاء لدى الموظفين من خلال تبني مؤسسات وإدارات لهذه المهمة وبدعم من الدولة. وفي ماليزيا تم إصدار ميثاق أخلاقي سنة 1992 خاص بالمراجع والزبون مع الحكومة، ويهدف هذا الميثاق إلى ترسيخ الاهتمام الكافي من قبل الجهات الحكومية في تقديمها للخدمات، ويتكون هذا الميثاق من جزأين:

- معايير الجودة في الخدمات المقدمة.
- وسيلة العلاج وطرق الشكاوى إذا لم تؤد الهيئة الحكومية الخدمة بالمستوى المطلوب.

وفي عام (1995) عدلت بريطانيا ميثاق الأخلاق للموظفين العموميين يقضي هذا النظام بإنشاء نظام للتظلم وذلك للتحقيق في أي شكوى يقدمها الموظفون العموميون حين تعرضهم للضغوط الإدارية والسياسية.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن أحد أهم أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري يعود إلى غياب معايير أخلاقية داخل المؤسسات، ومن هذه الدراسات دراسة (Hope, 1985) الذي حدد أهم أسباب تفشي السلوكات غير المحبذة وعلى رأسها الفساد في ما يلي: (13)

الإبداع أكثر من المؤسسة القديمة، ويمكن للمؤسسة القديمة تحديث نفسها وذلك بضم أعضاء جدد إليها ضما مؤقتا أو استخدام أساليب مختلفة لحل المشكلات، كما لوحظ أن الإبداع يزداد بازدياد الأعضاء وذلك لتوسع القدرات والمعارف والمهارات، ولكن إلى حد ما لأن الكثرة في تضخيم المؤسسة قد لا تساعد على أداء العمل، وقد ينتج عنه سوء التنظيم في الأجهزة وإضافة أجهزة بيروقراطية دون أهداف واضحة ومحددة، وهو ما يتطلب تصميم حرائط تنظيمية وتوصيف دقيق للمهام. وتظهر العديد من الدراسات العلاقة الطردية بين القيم المؤسسية الثقافية الجيدة وكفاءة الأداء، وهو ما تظهره النماذج الإدارية اليابانية ودول جنوب شرق آسيا وأمريكا والدول الأوربية، ويظهر الجدول التالي ملامح الأنظمة الإدارية وعلاقتها بالجانب الثقافي، وهو ما يظهره الشكل (2) (18) الذي يوضح أن هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية وشعاراتية صارت تمثل طابعا نمطيا تميز هذه الشركات وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية (كما هو الحال في المؤسسات اليابانية) التي تعد امتدادا للأسرة حيث يسود نمط من القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت، كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الإخلاص والرضا الوظيفي.

لا شك أن هناك إمكانية كبيرة للاستفادة من نظم الإدارة السابقة، وذلك بمحاولة تكييف السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري هو المسؤول عن مزج عوامل الإنتاج الأخرى لكي تحقق أهداف أي مشروع؛ إن تنمية قدرات الأفراد بالتدريب داخل أو خارج المؤسسة يعظم الشعور بالولاء والرضا وهو من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة.

شفافية الأداء وثقافة المؤسسة: بعض المؤشرات الدولية

لضمان تعظيم الجهود الدولية المحاربة للممارسات غير الأخلاقية في الأداء المؤسساتي وتحقيق الشفافية، فقد تأسست بهذا الصدد بعض المؤسسات التي تدعو إلى شفافية الأداء مثل المنظمة الدولية للشفافية International Transparency (19) والتي تأسست سنة 1993 من طرف أحد كبار المسؤولين في البنك الدولي السيد (بيتر ايجن) وقد عقدت أول اجتماعاتها في نفس العام لمناسبة كل الحكومات والشركات التي انضمت إلى عضويتها بالتوقف عن التعاطي بوسائل غير مشروعة ومنافية لأخلاقيات الوظيفة العامة، وقد قدمت المعادلة التالية للفساد:

الفساد = احتكار القوة + الافتقار للشفافية - المساءلة

وتشير كذلك الجهود العلمية بهذا الخصوص إلى تفشي الفساد الإداري بدول العالم الثالث خصوصا في إفريقيا (زائير ونيجيريا مثلا)، في آسيا (الفلبين، الهند، أندونيسيا، تايلاند)، وقد لوحظ

(2) وضع أطر أخلاقية أو ميثاق أخلاقي مكمل لقانون الوظيف العمومي يعمل على نجاعة الأداء وتحقيق الشفافية.
(3) التفكير الجاد في وضع الإطار المؤسساتي للإدارة القانونية الاقتصادية التي تعمل على تجسيد الاعتبارات السابقة.

ثالثا: العلاقة بين ثقافة المؤسسة وكفاءة الأداء

تتركز الدراسات الإدارية -القيمية- أو المتعلقة بدراسات القيم التنظيمية حول أخلاقية العمل المؤسساتي على الدور الأساسي الذي يجب أن تمارسه الإدارة العليا في تطوير وإعداد معايير أخلاقية يسترشد بها الأفراد العاملين في بقية المستويات الإدارية، فإن كانت الغاية تحسين نوعية القرارات الإدارية من الناحية الأخلاقية فإن المبادرة يجب أن تكون من الإدارة العليا في التركيز على القيم الأخلاقية داخل المؤسسة، وفي الحالات المثالية فإن المفاهيم الأخلاقية ترتبط بمرتكزات هامة هي: العدالة والعقل والمنطق، وهي في المجموعة قواعد تسلك سلوكيات أو مبادئ الأخلاق العامة.

كما أن تجسيد السلوكيات المحيذة في الأداء داخل المؤسسة يفترض عدد من المقومات الجماعية التي يعتبر وجودها عاملا لدى الجماعة، يمكن تلخيصها في ما يلي: (17)

1- انسجام الجماعة : إن الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

2- تماثل الجماعة مقابل تنوعها : تنتج الجماعة شديدة التنوع حلولا أفضل، ويبدو أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة لكن اختلافهم محدود فيما يتعلق بقدراتهم الإبداعية.

3- تماسك الجماعة : يقصد به المدى الذي يشعر فيه الأفراد أنهم يريدون أن يبقوا أعضاء في الجماعة، فالجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

4- تركيب الجماعة : إن من أهم المتغيرات التي تؤثر في تركيب الجماعة هو ما يسمى بالأثر التجميعي (Assembly effect) حيث أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء وهذا يعني أن سلوك الجماعة يتحدد جزئيا بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها، فمن الضروري معرفة الخصائص الشخصية للأفراد قبل تشكل الجماعة.

5- جنس الجماعة : تظهر الدراسات بشكل عام أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس لاختلاف التصورات، وما زال متغير الجنس خاضعا للتجارب من أجل تحديد أثره في الجماعة المبدعة.

6- عمر وحجم الجماعة : إن المؤسسة حديثة التكوين تميل إلى

ومن جهتها تحاول الصين تحقيق توازن في الأداء وهو ما يظهر درجات رضا الشعب الصيني، وذلك كل في إطار تدريجي تدريجي يعتمد على المحافظة على الاستقرار الاجتماعي والسياسي، يتوافق ذلك كله مع شن حملات مضادة للفساد أو ما يعرف بحملات التطهير الإداري.

في حين يلاحظ أن كفاءة مؤسسات الدول وتحقيقها لمقاييس عالية في الإنتاج يعتمد على مجموعة محددات، أهمها الإشارة إلى ضرورة تغيير الفلسفة التي تم على أساسها تبني التوسع في إنشاء المؤسسات العامة في الدول العربية، خصوصا خلال الخمسينات والستينات، وطبيعة العلاقة بين القطاع العام والإختلالات الاقتصادية التي يفترض فيها أن تعتمد على معايير الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، ومراعاة الجوانب المؤسسية والقانونية في الانتقال إلى اقتصاد السوق، وقد وضع بعض الباحثين آليات الكفاءة فغي سياسة الانتقال إلى الخصخصة في ما يلي: (21)

1. تقييم أداء الشركات على أساس نجاحها في تحقيق الأهداف الاقتصادية المحددة لها.
2. الإنتاج وفقا لمعايير الربحية.
3. الحد من التدخل السياسي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات.
4. خفض البطالة المتقنة في القطاع العام.

رابعا: نحو دعم ثقافة المؤسسة: مدخل الموارد البشرية

في ظل التغيرات الدولية المتسارعة، لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق نجاحة الأداء والاندماج في الاقتصاد العالمي دون إعادة تشكيل قيم ثقافية مؤسسية حديثة ومتكيفة، هذه القيم يجب تبنيتها من قبل الإدارة العليا ورسم سياسات لتطبيقها لتتحول فيما بعد إلى قواعد سلوكية يتم الرجوع إليها عند تقييم أداء الموظفين.

ويمكن تحديد أهم الفروق بين الثقافة التنظيمية القديمة والثقافة التنظيمية الحديثة فيما يلي:

- لاستراتيجيات الإختيار والتعيين كما يلي: (22)
- إعطاء المتقدم للوظيفة في المؤسسة معلومات كاملة على الاتجاهات والقيم داخل المؤسسة.
- التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم.
- قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا وانسجاما بين ثقافته وثقافة المؤسسة.
- يجب التركيز في خطوات الإختيار على اختبار قدرة المتقدم للوظيفة على:
- 1. حل المشاكل.

أن الفساد في أحيان كثيرة أصبح وسيلة لتحقيق أهداف سياسية بحيث قد تتحول إلى آلية لشراء الولاء السياسي في ظل عدم الاستقرار السياسي.

وتتجه الجهود إلى تعظيم الولاء للدولة لا إلى القبيلة والعائلة، وذلك بالتأكيد على مبدأ الكفاءة في التوظيف الحكومي للتخلص من العناصر الفاسدة، وبهذا الخصوص التحأت بعض الدول إلى استحداث ما يعرف باختبارات النزاهة. وفي الإطار الحديث عن الحكم الرشيد يتم الحديث عن تعظيم دور القطاعات الشعبية من خلال تشكيل جماعات ضغط قوية قادرة على مواجهة هذه السلبيات، وتفعيل دور حركات المجتمع المدني والجمعيات غي الحكومية، نذكر بهذا الصدد مثلا إنشاء اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في هونغ كونغ، إلى جانب مؤسسات صغيرة في بلدان آسيوية؛ بالمقابل تسعى الدراسات الغربية إلى تجسيد أهم السلوكيات المساهمة في بث ونشر الفساد لعلاقته الوطيدة بنشر قيم وثقافة مؤسسية سلبية وذلك ميثاق أو أسس علمية تحدد معالم هذا الداء، ولعل من أهم هذه الدراسات دراسة (Osterfeld) التي حددت المعالم التالية للأعمال والسلوكيات السلبية (20) والتي تتمثل الأعمال التي يمارسها الأفراد من خارج الجهاز الحكومي وتعود بالفائدة على الموظف العام لإغرائه بالسماح له بما يلي:

أ- التهرب من القوانين والسياسات باستحداث قوانين جديدة أو إلغاء قوانين قائمة لتمكينهم من تحقيق مكاسب مباشرة وفورية.

ب- الأعمال التي يقوم بها العاملون في الجهاز الحكومي بهدف الحصول على مكاسب لهم ولعائلاتهم وأصدقائهم وذلك من خلال استخدام مواقعهم ل:

1. طلب منافع لهم مقابل تقديم خدمات مباشرة وفورية.
2. استخدام أو إلغاء قوانين تتحقق عن طريقها مكاسب مباشرة لهم.

من ناحيتها تسعى ألمانيا إلى إيجاد قيم مؤسسية متقاربة بعد عملية توحيد الألمانيتين يجعلها تحد من القيم المؤسسية القائمة على سلبات البيروقراطية التي كانت سائدة في ألمانيا الشرقية، إن المؤسسة المتكيفة هي التي تغير استراتيجيتها وتعيد مراجعة أهدافها وتحاول صياغة منظومة قيمية جديدة قائمة على تدريب وتعليم العنصر البشري وتطوير أدائه.

لقد أصبحت إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية ضرورية لتحقيق التغيير الثقافي وإحلال قيم ناعمة قائمة على الشفافية والمساءلة، ويمكن وضع الاستراتيجيات التالية في مجال التغيير الثقافي:

أ- استراتيجيات التوظيف: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تغير القيم السائدة داخل المؤسسة وذلك من خلال إعادة الاعتبار

2. الانسجام مع أعضاء الفريق.
 3. القدرة على أداء العمل بدقة.
 4. القدرة على الابتكار والإبداع.
- استخدام نتائج التقييم في تغيير نظم التوظيف والتدريب والحوافز.

الخاتمة والتوصيات:

يتضح من هذه الورقة طبيعة ثقافة المؤسسة ومكوناتها وعلاقتها بنجاعة الأداء، وقد أظهرت الدراسات الحديثة البعد القيمي وعلاقته بالأداء، وبهذا الصدد برزت مدارس إدارية كبرى في إدارة الأعمال والإدارة العامة تعتمد على اتجاهات وقيم مساندة داخل المؤسسة والمجتمع، ويجدر بالذكر أن ثقافة المؤسسة ترتبط مفصلياً بأخلاقيات الوظيفة لغرض الحد من السلوكات السلبية التي تؤدي إلى التقليل من الشفافية.

وبهذا الصدد يقترح البحث التوصيات التالية:

- 1- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما يساعد على التخفيف من مظاهر الصراع المؤسساتي والتداخل الوظيفي.
- 2- الاستفادة من المدارس المختلفة في مجال التدريب والتوظيف وتطوير الرأس المال البشري بما يتناسب مع خصوصيات الدول النامية.
- 3- إنشاء أجهزة وهيكل تنظيمية خاصة تضمن الرقابة وتضع المعايير المؤسسية محل التنفيذ مثل ديوان الشكاوي والمنظمات الأهلية والحكومية متخصصة في محاربة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة.
- 4- إعادة صياغة قوانين الخدمة المدنية وربطها بمفاهيم المسؤولية الاجتماعية والعدالة والكفاءة.
- 5- تكييف أنظمة قانونية في مجال مسؤوليات الموظف وحقوقه في القطاعين العام والخاص أو وضع سلا لم إدارية مناسبة.

ب- استراتيجية التكيف الاجتماعي: وتقوم المؤسسة متمثلة في إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه والتعرف على مدى تمشي ثقافة هذا الموظف وقابلية اندماجها مع ثقافة المؤسسة، وتتم عملية التكيف الثقافي للموظفين الجدد بثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل دخول الموظف للمؤسسة، إذ يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف للمؤسسة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين ثقافتين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المؤسسة وذلك باعتماد ما يلي:

- 1- استراتيجية التدريب والتطوير: وذلك بتحديد:
 - الدور المناسب للتدريب والتعلم.
 - تغيير برامج التدريس وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات ثورة المعلومات.
 - اعتماد وسائل مختلفة أثناء التدريس. (التدريب أثناء الوظيفة، تفويض السلطة، المشاركة..)
- 2- استراتيجيات تقييم الأداء من خلال:
 - تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء.
 - مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء.
 - وضع معايير في تقييم الأداء بناء على التدرج الوظيفي.
 - أن يكون التقييم مستمرا ومعتمدا على الملاحظات الجماعية المقدمة من الزملاء والرؤساء.

الجدول والأشكال :

شكل -2- العلاقة بين ملامح الأنظمة الإدارية والمحددات الثقافية

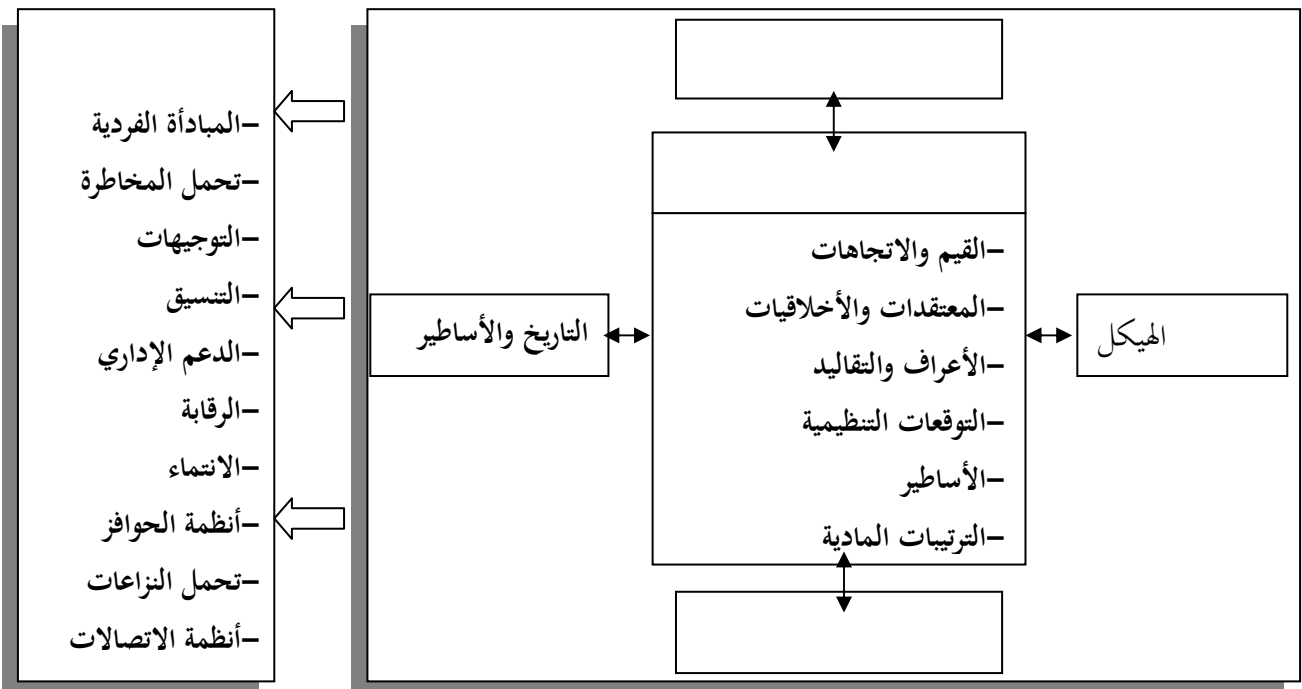
مكونات ملامح النظام	اليابان	كوريا الجنوبية	أمريكا وبعض دول أوروبا
01 اتخاذ القرارات	نظام جماعي	نظام جماعي	تصويت الأغلبية أو بقرارات فردية بحسب الحالة
02 استقرار العمالة	التوظيف مدى الحياة	توظيف مدى الحياة ولكن يمكن للأفراد ترك عملهم برغبتهم	لا يوجد ضمان لاستقرار العمالة
03 الإخلاص	قوي جدا	قوي	غير قوي
04 التنمية الإدارية	الترقية من الداخل	الترقية من الداخل+الاختيار من الخارج	الترقية من الداخل+ الاختيار من الخارج
05 نمط القيادة	أبوي استبدادي ضام	استبدادي من أبوي	مشارك
06 الفردية مقابل الجماعية	روح الفردية في غاية الأهمية	الفردية قوية كما هو الحال في الروح الجماعية	الفردية هي المسيطر
07 العوائد	مبنية على الأقدمية	الأقدمية+الكفاءة	الكفاءة في الأداء
08 الأخلاق في العمل	كنفوشيوسية	كنفوشيوسية	بروتستانتية+كاثوليكية
09 الحكومة والشركات	علاقة قوية تعاونية	علاقة قوية تعاونية	لا توجد علاقة مباشرة
10 شعارات المؤسسة	التناغم الإنساني	التناغم الإنساني	الربحية

المصدر : الخازن دار 125 (بتصرف)

شكل -3- الثقافة المؤسسية التقليدية والحديثة

الثقافة المؤسسية التقليدية	الثقافة المؤسسية الحديثة
1) يتقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية واللوائح	1) يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة.
2) المدراء يميلون ليصبحوا منعزلين وذوي مكانة سياسية، وذلك باتباع استراتيجية بطيئة التغير	2) المدراء يعطون أهمية لجميع الأفراد ويبدرون بالتغيير حتى في حالات المخاطر وعدم التأكد
3-الجماعة تعتمد على شخصية المدير	3-الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم والذين اشتركوا في رسمها.
4-ليس هناك إمكانية لإحداث خلل تنظيمي من طرف الأفراد -عدم التدخل-	4-الأفراد يعملون بشكل جماعي وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة.
5-الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولا	5-الاهتمام بشدة بالزبائن والعملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة.

المصدر: النموذج من إعداد الباحث



المراجع والإحالات

- (1) الكبيسي، عامر الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة مج20 ع1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية يونيو 2000، ص120.
- (2) المبسلط، شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة - كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية جانفي 1999، ص32.
- (3) goui.b,organizational culture in business, essay in world dialogue , net planet, univezsy of cologne , germany , april 2001, P01.
- (4) أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة-مصر 2002، ص406.
- (5) torrington, d and hall , l, human resource management , 4th edition prentice hall , Europe , London , 1998, P108.
- (6) النجار، محمد عدنان، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سورية 94- 1995، ص ص378- 379.
- (7) الزقالي، محمود علي، دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، ع1 يناير 1999 مصر، ص ص395- 461.
- (8) جاد الرب، سيد محمد، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة ع4 جامعة عين شمس أكتوبر 1997، ص 327.
- (9) نفس المرجع السابق، ص ص 331- 332.
- (10) العمر، فؤاد عبد الله، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها، منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة -السعودية 1999، ص25.
- (11) نفس المرجع، ص67.
- (12) نفس المرجع، ص76.
- (13) نفس المرجع، ص ص 57- 58.
- (14) **Cooper, T, Handbook of Administrative ethics, New work, Marcel Dekker, london , 1994, P15.**
- (15) العمر، مرجع سابق، ص ص 66- 67. (بالتصرف)
- (16) يمكن بهذا الخصوص الاطلاع على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة 2002 على الموقع www.undp.org/rbas/ahdr/abychapter.htm
- (17) الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، ط1 مطبعة الصفدي، عمان -الأردن 1993، ص 193.
- (18) الخازندار، جمال الدين، تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية، مجلة الإداري عدد56 معهد الإدارة العامة -سلطنة عمان مارس 1994، ص 125. (بالتصرف)
- (19) السيد، مصطفى كامل وآخرون، الفساد والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة 1999، ص29.
- (20) نفس المرجع، ص 52.
- (21) المرجع السابق، ص 243.
- (22) للاستزادة أكثر يمكن الاطلاع على الورقة التفصيلية لجاد الرب، مرجع سابق، ص ص 319- 393.