

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل

إشراف:

* د. بن فراح مزال

اعداد الطالبة:

• خماسية فوزية

السنة الجامعية 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله قبل كل شيء،

شكرا جزيلاً لكل من مد لي يد العون وأخص بالذكر أستاذتي المشرفة على " بن فرحات غزالة" وأقول لها جزاك الله خيراً ولكي مني فائق الاحترام والشكر

والتقدير

أقدر جزيل الشكر إلى أستاذتي في قسم علم الاجتماع بجامعة 08 ماي 1945

كما أقدم جزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة

وفى الأخير أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني بفكرة أو

نصيحة أو ابتسامة

أهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح وأجل نعمة رزقني الله إياها والدي ربي إرحمه وأخذه فسيح
جناتك، الذي كان له الفضل بع الله عز وجل في مواصلة مشواري
الدراسي في التعليم العالي

إلى والدي وإخوتي وزوجي ربي احفظهم لي سدا في هذه الحياة

إلى كل أساتذتي الكرام في قسم علم الاجتماع

مقدمة

تعتبر المنظمات اليوم جزء فاعل في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي، النظام الاجتماعي، النظام الثقافي والنظام الاقتصادي، وبالتالي فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، ويمارس النظام الثقافي تأثيرًا مهمًا على حياة المنظمات وكفاءتها، حيث تولي منظمات الأعمال إهتمامًا متزايدًا بإتباع أساليب الإدارة الحديثة ومن الإتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الإهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وإتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة وتعتبر عنصرًا هامًا في تكوين منظمات الأعمال كونها تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، كما أنها عنصرًا مهمًا في التأثير على السلوك التنظيمي، حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا، وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي، حيث تسعى المؤسسات العالمية إلى تطوير ثقافتها لتصبح مسايرة لجميع التغيرات الداخلية والخارجية، ولكن موجة التحول هذه لم تمس جانب محددًا من الجوانب المتعلقة بسيرورة المؤسسات، بل مسّ كذلك الجانب العلائقي للأفراد، فالعلاقات الاجتماعية بين أفراد جماعة العمل تغيرت وأصبحت نتاجًا للنمط الثقافي السائد، ولهذا لم يعد الإهتمام بالثقافة التنظيمية كافي بحد ذاته لتحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمات بل يجب الأخذ بعين الإعتبار العلاقات بين أفراد جماعة العمل في المنظمة.

فالعلاقات التي تنشأ في المنظمة بين الأفراد والأهداف المتباينة تعبر عن دوافع إنسانية مهمة ومؤثرة على أدائهم وعلى القدرة على تمكّنهم من تحقيق أهداف جماعية لتأدية أدوار ومهام في إطار هيكل تنظيمي معين، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة حيث تعمل الإدارة جاهدة في مجال العمل على بناء جماعة متكاملة ومتناسقة، وتطوير فعاليتها لأن نجاح إدارة جماعة العمل هو نجاح مؤكد للمنظمة، فتطوير جماعة العمل يقصد به تنسيق أداء أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق الجهد الجماعي من خلال الشعور أن الإنجاز بشكل جماعي أفضل من الإنجاز الفردي.

كما تتركز ديناميكية الجماعة على تحقيق التماسك بين أفراد جماعة العمل الواحدة داخل المنظمة، وزيادة التفاعل بين أفرادها، كما يشمل خلق جوّ يرتكز على العلاقات الإنسانية المهنية بين أفراد جماعة العمل، ويتحقق ذلك عن طريق الإهتمام بقيم ومعايير الجماعة على إختلاف قيم وإتجاهات أفرادها، تطوير أهدافها، تطوير نظم الإتصال وتبادل المعلومات، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة على

إختلاف أقياس أفرادها. حيث عالجنا موضوع الدراسة بتقسيم العمل إلى أربع فصول، ثلاث فصول وفصل آخر خاص بالاطار المنهجي للدراسة، حيث الفصل الأول يتناول الاطار المفاهيمي للدراسة حيث تم صياغة وتحديد إشكالية البحث والفرضيات المقترحة وتحديد الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الثقافة التنظيمية حيث تم تحديد التطور التاريخي لها أهميتها، خائصها، بالإضافة إلى مكوناتها، أنواعها، مستوياتها كما تطرقنا إلى آليات اكتسبها بالإضافة إلى علاقتها بسلوك الأفراد وأثرها على العمليات التنظيمية ونظرياتها، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه ديناميكية جماعة العمل حيث تم التطرق إلى تكوين، أهمية، وأنواع الجماعة، خصائصها، تمتسك وارتباط الجماعة، ديناميات الجماعة وطبيعتها، العوامل المؤثرة والقوى الفاعلة فيها، نظريات تكوين الجماعة بالإضافة إلى ما تقدمه الثقافة التنظيمية لجماعات العمل، أما الفصل الرابع الاطار المنهجي للدراسة حيث تم تحديد مجالات الدراسة الميدانية، المنهج المتبع، والعينة، أداة جمع البيانات، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ميدان الدراسة وتوظيف الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار

المفاهيم للدراسة

أولا: الإشكالية

ثانيا: الفرضيات

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

رابعا: أهمية وأهداف الدراسة

خامسا: تحديد المفاهيم

سادسا: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

تعد الثقافة التنظيمية ظاهرة أنثروبولوجيا - اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد تنبثق عنها العديد من الثقافات الفرعية ومنها الثقافة التنظيمية التي تحمل ذات التعقيد في مكوناتها والتنوع بأبعادها¹، فهي تعتبر منظومة القيم، والرموز والمعتقدات والممارسات الأساسية التي تتبناها المنظمة والتي تحدد من خلالها نماذج سلوكية وطرائق معيارية للتعامل، تكون مشتركة بين جميع العاملين داخل التنظيم، وهي كذلك قابلة للتعلم من طرف الأعضاء الجدد، والثقافة التنظيمية تؤثر في الشخصية الإنسانية، ومن ثم فهي توفر إطاراً متعارفاً عليه لتوجيه السلوك التنظيمي، يشترك فيها جميع الأطراف² فتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائص التنظيم، طريقة إنجاز المهام، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه³، وهي تختلف من بيئة تنظيمية إلى بيئة أخرى نتيجة لإختلاف الأهداف التنظيمية، ثقافة المجتمع أو البيئة الخارجية التي يتواجد بها التنظيم⁴، حيث يختلف كل تنظيم بخصوصية ثقافية تميزه عن باقي التنظيمات حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك العديد من أوجه الإختلاف بين ثقافات المنظمات تتعلق مثلاً بعمر المنظمة، بنية هيكلها التنظيمي، نظم العمل والإجراءات المتبعة فيه، شكل القيادة، أنواع الاتصالات السائدة، عملية ممارسة السلطة، أشكال الثقافات الفرعية لمواردها البشرية، طبيعة البيئة الخارجية ونوعية المتعاملين وغيرها من العوامل التي تتحكم في الإختلاف الثقافي بين التنظيمات⁵، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تكريس مشاعر الإتحاد والتضامن بين أعضاء جماعات العمل العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم وتقاسمهم القيم والمعايير نفسها، وتوجيههم نحو هدف مشترك يخلق بينهم التعاون والتلاحم ويمنحهم هوية تنظيمية مشتركة تطمح إلى تعزيز مشاعر الإلتزام وصور الولاء التنظيمي والإستقرار الوظيفي لدى العامل، بالإضافة إلى تكريس ثقافة التميز في

¹ ليليا بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل: مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945-قائمة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/2015، ص125.

² المرجع نفسه، ص126.

³ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013، إعادة ط4، ص373.

⁴ ليليا بن صويلح، مرجع سابق، ص127.

⁵ المرجع نفسه، ص129.

الأداء التنظيمي، من خلال تنمية القيم الإيجابية المحفزة على نماذج سلوكية تشجع المثابرة في العمل والإبداع والمشاركة وجودة الأداء¹.

كما يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها فثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة وفي حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم تقبلها من جميع أو من غالبية جماعة العمل بالمنظمة حيث تعمل على توجيههم بقوة إتجاه تحقيق خطط المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، أما إذا كانت ثقافة المنظمة ضعيفة لا يتم تقبلها من طرف جماعة العمل بالمنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، فإنها سوف تقتقر في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضاءها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة ومع أهدافها وقيمها².

إنّ الغرض الأساسي للثقافة التنظيمية هو تحفيز جماعة العمل وتوجيه سلوكياتهم مع الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الأفكار التي تندرج فيهم، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة، كلما زاد من توازن النسق الاجتماعي للمنظمة، ولقد زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال إستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل إعتماها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والإبتكارية إضافة إلى التفاهم بين أعضاء المنظمة³، حيث تختلف سلوكيات أفراد عن سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل وبالتالي فدراسة الجماعة يترتب عليها دراسة ديناميكيتها، بغرض الوصول إلى فهم صحيح لها وللعوامل المحدثة لها⁴، حيث تسهم دراسة ديناميكية الجماعة في فهم العوامل المؤثرة فيها والتي يمكن إستخدامها للإستخدام الأمثل للتأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف الاجتماعية المبتغاة، وحتى تتخيل الصورة الديناميكية للجماعة لابد أن نتصور أنه نفس الوقت الذي يصدر فيه سلوك من فرد تصدر فيه أيضا أنواع متعددة من السلوك من باقي الأفراد فترى الجماعة كلها كأنها بوتقة يدور فيها تفاعل بين عناصر متعددة.

¹ ليليا بن صويلح، مرجع سابق ، ص127.

² العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2003، ص317.

³ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006، ص11.

⁴ السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، العمل مع الجماعات: الدراسة والعمليات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص114.

فالجماعة تتميز بانها كل ديناميكي ويعني هذا أن التفاعل الذي يؤدي إلى التغيير في حالة أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي إلى تغيير أي جزء آخر¹، فحركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي والتي تتفاعل فيها عوامل كثيرة يكون لها تأثير على أداء الجماعة، حيث إعتبر ليفين أن التناغم والتحرك مفهومان لهما أهمية خاصة في فهم ديناميكيات الجماعة، فتناغم الجماعة هو عبارة عن مجموع القوى التي تجعل الجماعة جذابة لأعضائها والتي غالبًا ما يشار إليها بتماسك الجماعة وهو ناتج عن ثقافة تنظيمية قوية داخل التنظيم، أما مفهوم تحرك الجماعة فيعني التحرك نحو هدف مرغوب فيه، وهذا يتطلب توافر فكرة واضحة عن هدف الجماعة بإعتبار أن ذلك يشكل الخطوة الأولى الهامة في تحقيق تحركها²، فرغم أن جماعة العمل يمتلكون قيم خاصة وإتجاهات مختلفة لكن تجمعهم ثقافة تنظيمية واحدة توجد بها مجموعة من القيم التي تسيطر على تفاعل الجماعة وديناميكيتهم و يعتبر موضوع ثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال تخصصنا الامر الذي دفعنا للبحث في مدى تأثير ثقافة التنظيمية على جماعة العمل بطرح السؤال التالي:

✓ إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل؟

وينبثق ضمن هذا السؤال مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تؤثر الثقافة التنظيمية على تماسك جماعة العمل؟
2. هل تؤثر الثقافة التنظيمية على التفاعل داخل جماعة العمل؟
3. هل تؤثر الثقافة التنظيمية على أدوار أعضاء جماعة العمل؟

¹ السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص115.

² شطي امينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014، ص06.

ثانياً: الفرضيات.

✚ الفرضية الرئيسية:

-تؤثر الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل.

✚ الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر الثقافة التنظيمية على تماسك أفراد جماعة العمل من خلال هذه الفرضية نريد معرفة ما إذا كانت للثقافة التنظيمية والمتمثلة في السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية و اللوائح التنظيمية تأثير على تماسك أفراد الجماعة و الذي يظهر من خلال كثافة التفاعل بين أعضاء جماعة العمل وكذلك مدى جاذبية الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعة فكما كانت هذه الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعة وأيضا مدى ما تحققه العضوية في الجماعة من إشباع حاجات العضو ومساندة أعضاء الجماعة بعضهم لبعض.
2. تؤثر الثقافة التنظيمية على التفاعل داخل جماعة العمل، من خلال هذه الفرضية نريد معرفة ما إذا كان للثقافة التنظيمية والمتمثلة في السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية واللوائح التنظيمية تأثير إيجابي على التفاعل بين أفراد جماعة العمل والذي يظهر في أشكال ومظاهر متعددة ويتمثل في التعاون، أيضا من خلال المنافسة حيث يسعى كل فرد من أفراد الجماعة في الحصول على أكبر قدر من الموارد النادرة لتحقيق هدفه والوصول إلى أفضل النتائج، بالإضافة الى المحاكاة والتقليد والذي يأخذ عدة صوراً فقد يكون في أنماط معينة من السلوك أو في الأفكار أو التأثير وإقتراحات معينة لأشخاص معينين دائما.
3. تؤثر الثقافة التنظيمية على أدوار أعضاء جماعة العمل " من خلال هذه الفرضية نريد معرفة ما إذا كان للثقافة التنظيمية والمتمثلة في السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية واللوائح التنظيمية تأثير على ادوار أعضاء جماعة العمل من خلال ارساء قدر من البناء والتنظيم الاجتماعي للجماعة يوضح الاختلاف والتمايز بين مكانات الأفراد وأدوارهم والذي تحدد المهارات والخبرات التي يكتسبها الافراد كما ان قيم افراد الجماعة تواجه سلوكهم وتأثر على قيامهم بأدوارهم المسندة اليهم.

ثالثًا: أسباب إختيار الموضوع.

إن موضوع الثقافة التنظيمية كظاهرة إجتماعية تعكس من حيث طبيعتها وسمياتها وخصائصها وأبعادها ودرجة التفاعل وتماسك أعضاء الجماعة داخل التنظيمات، فإذا أخذنا أن تماسك الجماعة كأحد مؤشرات ديناميكية الجماعة فإنه لا يمكن فهمه وتفسيره من دون دراسته دراسة علمية تأثره وتأثيره في الجماعة. ومن الأسباب التي دفعت إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره:

1. أسباب موضوعية:

وتكمن في:

- ✚ النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة بإعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- ✚ الأهمية الكبيرة لموضوع الثقافة التنظيمية في إنجاح أو إفشال المنظمات وآثاره على سلوك الأفراد والجماعات وتخطيها للتأثير في ديناميكية الجماعة.
- ✚ قلة البحوث حول العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية وديناميكية الجماعة وهذا حسب إطلاع الباحثة.
- ✚ نظرًا لقلة المعلومات الكافية أعدت هذه الدراسة لإضافة معلومات جديدة وواقعية حول تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية الجماعة إلى البحث العلمي.

2. أسباب ذاتية:

وتكمن في:

- ✚ الرغبة في دراسة هذا الموضوع من خلال دراسة الجوانب غير المادية.
- ✚ الميل الشخصي للموضوع وإدراك أهميته خاصة وأن العمل الجماعي أصبح إهتمام الكثير من الباحثين في الوقت الراهن وخاصة في الدول المتقدمة.
- ✚ قلة الدراسات في الموضوع وشعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في عالم تؤثر فيه العلاقات الاجتماعية.

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين: الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، والجانب العملي وهو الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ديناميكية الجماعة في المؤسسة.

1. أهمية الدراسة:

نظراً لحيوية الموضوع الذي تتناوله الدراسة فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقاً للافتراضات والقيم والإعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تضع الثقافة التنظيمية التي تميز هذه المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التحكم في حركية الجماعة وتوجيه سلوكياتهم داخل التنظيم بالشكل المطلوب من جهة، وفي فعالية أنشطة الموظفين بالمؤسسة من جهة أخرى.

✚ الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية.

✚ ضرورة التوصل لفهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المنظمات ومعرفة طبيعة العلاقة بينها وبين ديناميكية الجماعة.

2. أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته، وتسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

✚ معرفة العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية وديناميكية الجماعة.

✚ التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ديناميكية الجماعة.

✚ معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية ومميزاتها ودينامية الجماعة.

✚ تبيان أثر الثقافة على فعالية المنظمة.

✚ التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تماسك الجماعة.

✚ التعرف على تأثير القيم التنظيمية على تماسك الجماعة.

- ✚ التعرف على تأثير القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على ديناميكية الجماعة.
- ✚ تقادي المشكلات التي تحدث داخل التنظيمات بسبب الاختلاف في القيم والاتجاهات.
- ✚ التعرف على آلية تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية الجماعة.

خامسا: مفاهيم الدراسة والمفاهيم المرتبطة بها.

تحديد المفاهيم هو أحد المفاهيم الأساسية لفهم وتحليل الموضوع وهذه الأخيرة خاصة من خصائص البحث العلمي وضمن هذه المفاهيم:

1. الثقافة:

✚ المفهوم اللغوي: الثقافة هي التمكن من العلوم والفنون والآداب¹.

✚ المفهوم الإصطلاحي:

وصف عالم الأنثروبولوجيا الاجتماعي 1871 «Taylor»: معنى الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، والعادات والتقاليد والإستعدادات الأخرى وما يكتسب الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزية للثقافة بخاصة اللغة².

وعرّف "مالينوفيسكي" الثقافة بأنها تشمل المهارات الموروثة والأشياء، والأساليب أو العمليات الفنية، والأفكار والعادات والقيم وكلمة عادات التي أشار إليها "مالينوفيسكي" تخرج بالتعريف عن حيز الوسط البيولوجي إلى مجال الدراسات الإنسانية³.

وتعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشرك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل، وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع¹.

¹ علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، ص238.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013، ص315.

³ حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع النفسي: المجتمع والثقافة والشخصية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص32.

فالثقافة إذن هي المصطلح الاجتماعي للسلوك المكتسب المتعلم، أي السلوك الذي لا يوجد عند الميلاد، والذي لا يتحدد بعوامل فطرية مثل: يلك الزنابير، أو النحل، وإنما هو السلوك الذي يتعلمه كل جيل جديد في جماعة من الأفراد... فجوهر الثقافة عند الإنسان هو التعلم تمييزاً له عن الصفات الموروثة².

-المفهوم الإجرائي:

الثقافة هي القيم والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد والناجحة عن الخبرة، والمتمثلة في القدرات والمهارات الفنية التي إكتسبوها بتفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والإفتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإلتفاف حولها أعضاء التنظيم³.

حيث تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات"⁴.

يعرفها شاين «EH.Shein» بأنها نمط من الإفتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بإبتكارها أو إكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي

¹ انتوني غدنز، علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)، ترو تق: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2005، ص82.

² حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص34.

³ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص373.

⁴ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع-تشر-توزيع، الإسكندرية، 2006، ص13.

للجماعة نفسها، ويتم تلقيتها لكل عضو جديد بإعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب¹.

وعرفها «Shafaritz» بأنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم والمعتقدات والإفتراسات والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية من صنع الإنسان، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها².

والباحثين المعنيين بالأدب التنظيمي ينظرون إلى مصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه أحد المتغيرات المهمة المؤثرة في سلوك الافراد وشعورهم بالإستقرار بالإحساس بالهوية التنظيمية، مبتعدين في ذلك عن علماء النفس الذين يؤمنون بأن سلوك الأفراد ما هو إلا إنعكاس لأنماطهم الشخصية، والثقافة التنظيمية كانت ولا زالت ميدان رحبا للأدب التنظيمي منذ تجارب مصانع "هاوثورن" عندما نظر إليها الباحثون عام 1929م كمتغير تفسيري حاسم، وعام 1951م عندما نظر إليها كأداة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات لاسيما نظام المكافأة³.

كما نقصد بالثقافة التنظيمية تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها، وهذه الآثار غير منظورة، ولكن يمكن تلمس آثارها، فمن يلتحق بالعمل لدى منظمة ما فإنه حتما سيحمل في سلوكه صفات وقيماً فرضتها عليه طبيعة والجو العام الذي تُسِير الأعمال بموجبه في هذه المنظمة⁴.

¹ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2019، ص22.

² بلكبير بومدين، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة قالمة 2014، ط1، الجزائر، 2015، ص 46-47.

³ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص-ص 594-595.

⁴ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص292.

كما عرفها «Shermerborm» بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، ويعرفها «Kossem» بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة¹.

-المفهوم الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة القيم والمعتقدات والرموز والممارسات الأساسية والسلوكيات والذهنيات التي تتبناها المنظمة ويتقاسمها الأفراد، والتي تتكون من خلال الإتصال والعمل اليومي إضافة إلى أنها توجه سلوك الأفراد، وتميز المنظمة عن باقي المنظمات.

3. الجماعة:

يمكن أن نعرف الجماعة بأنها: شخصين أو أكثر تربطهم علاقات نفسية ظاهرة، ويطلق إصطلاح الجماعة على أي صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالإنتماء للجماعة معينة، وكذا دوافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الإرتباط المادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة².

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا مقبولا للجماعة، فيرى انها: "جماعة ليس لها قواعد، أو أهداف او قيادات ذات تحديد رسمي وتتميز عموماً بالتلقائية، وصغر الحجم والطابع المؤقت، وقيام التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، والإتصال المباشر، الودي، ويمكن أن يكون للجماعات غير الرسمية معايير جمعية قوية³.

ويرى "زهير الكايد" بأن الجماعة هي أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على إتباع دوافع الشعور بالإنتماء إلى جماعة معينة وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الإرتباط كالمادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها⁴.

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص357.

² صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، ط10، الإسكندرية، 2003، ص-ص 203-204.

³ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص114.

⁴ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دن، ط1، الرياض، 1993، ص304.

أما هير «Hair» يعرفها بأنها: أي عدد من الأفراد يتم بينهم التفاعل وجها لوجه في مقابلة واحدة أو مقابلات متعددة بحيث يؤثر كل فرد في الأفراد الآخرين ويتأثر بهم، وقد يتراوح عدد أفراد الجماعة الصغيرة بين فردين وعشرين ويركز هذا التعريف على التفاعل المباشر الذي يؤدي إلى التأثير بصرف النظر عن طول مدة التفاعل مع الإشارة إلى الحجم المتوقع للجماعة¹.

ويرى عبد الله أن الجماعة تشير إلى عدد من الناس يعيشون في بقعة جغرافية محددة، ويشتركون في مجموعة من القيم والاتجاهات والمعتقدات ويقومون بأدوار محددة، ويشعرون بالانتماء نحو جماعتهم².

ويعرفها الجيلاني بأنها تلك التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية وتربطهم بعض القيم والمعايير ويقوم التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، وعادة ما تكون صغيرة الحجم حيث يتراوح عدد أعضائها بين ثلاثة إلى عشرة أعضاء، وأهم ما يميزها هو الإتصال الوثيق والضوابط التي تمارسها على أعضائها ولا تخرج عن معايير الجماعة³.

ويصف الإجماعيون الجماعة بأنها فردين أو أكثر بنهم علاقة وينتظمون حول إهتمامات أو أنشطة مشتركة ويتفاعلون بناءً على قواعد ويرضون عنها ويشعرون بأن بينهم تماسك عاطفي يحسون عن طريقه بوجود الجماعة، فهي في ضوء ذلك كيان عددي لها هدف مشترك يتفاعل أعضاؤه ولها إرادة وقدرة على التوجيه الذاتي⁴.

¹ سلمى محمود جمعة، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص33.

² عدنان يوسف العنوم، علم نفس الجماعة: نماذج نظرية وتطبيقات عملية، إثناء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2016، ص107.

³ نجلاء محمد صالح، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2016، ص107.

⁴ محمد سيد فهمي،فايزة محمد رجب بهنسي، أساسيات الممارسة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2017، ص127.

كما يشير مفهوم الجماعة إلى تصنيف لفئة من الناس وفقاً لخصائص مشتركة أي أنهم يشتركون معا في صفة أو مجموعة من الصفات المتعددة تربطهم مع بعضهم علاقات معينة تجعلهم يعتمدون على بعضهم البعض بدرجة معينة¹.

المفهوم الاجرائي:

الجماعة عبارة عن مجموعة من الافراد تربطهم علاقات معينة ولديهم اهداف مشتركة، ويمارسون سلوكهم وفق قيم مشتركة ويحسوا بالانتماء الى عضوية جماعة واحدة، لديهم اهداف ومعايير وهوية مشتركة تلعب دورا كبيرا في تماسكهم وتشاركتهم.

4. ديناميكية الجماعة:

✚ المفهوم اللغوي:

دينامي: مصطلح يتضمن الحركة والتغير، يشيع استخدامه بطرق متعددة، فهو يشير غالبا إلى العلاقات المتغيرة التي توجد في نسق إجتماعي أو سيكولوجي معين، ويشير معناه الضيق إلى المدخل الدينامي للمشكلة².

ديناميات الجماعة: يشير هذا المصطلح إلى دراسة بناء ووظيفة الجماعات، وبخاصة الجانب السيكولوجي للجماعات الصغيرة، مع الاهتمام بتغير نمط التوافق الداخلي والتوتر، والصراع، التماسك، وكذلك دراسة تغير العلاقات بين الجماعات³.

✚ المفهوم الإصطلاحي:

ونعني بديناميات الجماعة ذلك التفاعل الحادث فيها نتيجة التغير والتفاعل الاجتماعي وهو ما يتم دراسته دراسة علمية منظمة من خلال دراسة القوانين التي تحكم الجماعة من حيث نشأتها ونموها

¹ سيد محمود الطواب، علم النفس الاجتماعي: الفرد في الجماعة، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2007، ص123.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.تاريخ، ص141.

³ المرجع نفسه، ص213.

وتفاعلاتها وأنشطتها وما يرتبط بها من جوانب أخرى بهدف الوصول إلى مبادئ وتعميمات تنظم جوانبها المختلفة¹.

كما نعني بديناميات الجماعات بالطبيعة الخاصة بالجماعات، بما في ذلك المتغيرات التي تحكم تشكلها ونموها، وتركيبها أو بناءها، وعلاقاتها المتبادلة بالأفراد والجماعات الأخرى والمنظمات التي توجد خلالها².

أما تعريف أحمد عبد العزيز سلامة، عبد السلام عبد الغفار لديناميات الجماعة فيتمثل في الآتي: "تلك الفرع من العلوم الإنسانية الذي يهتم بالدراسة العلمية المنظمة للجماعة وتكوينها ونموها ونشاطها وإنتاجها وما يرتبط بها من جوانب أخرى بغية الوصول إلى القوانين العلمية التي تنظم هذه الجوانب، مؤكداً في دراستها التفاعل البيئي لما سبق من جوانب وعلاقات هذه الجوانب بالعلوم الإنسانية المختلفة والقيمة التطبيقية لها تصل إليه من معلومات في تحسين عمل الجماعة وما يتبع ذلك من راحة ورخاء للفرد والمجتمع.

ويتضح من هذا التعريف أن علم ديناميات الجماعة يركز على نشأة الجماعة ونموها ووظائفها والعوامل المؤثرة في ذلك، في ضوء دراسة التفاعل الاجتماعي بوجه عام، وأشكال السلوك المتبادل بوجه خاص³.

-المفهوم الإجرائي:

ديناميكية الجماعة هي العملية التي يتفاعل الأفراد من خلالها في مجموعات صغيرة، وهذا التفاعل يرتبط بموقف معين، حيث تجمعهم قيم وأعراف مشتركة تحدد وتوجه سلوكهم وتؤثر عليه وتوجههم نحو تحقيق أهداف معينة.

¹محمد شفيق: مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص-ص 14-15.

²علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 205.

³عبد اللطيف محمد خليفة، مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 18.

5. القيم التنظيمية:

✚ المفهوم اللغوي:

في رأي بعض العلماء من أمثال "روسيس" «Ruesch» أن مفهوم القيمة مرادف لفهم نافع أو لائق، كما نجده يعرف مفهوم القيمة من خلال مفهوم التوافق أو التلاؤم أو الكفاية، وهناك من تكلم عن القيمة بمعنى الثمن فقيمة الشيء مرتبطة بثمنه¹.

القيمة هي ما يقدر به الشيء، فقيمة الشيء قدره².

✚ المفهوم الإصطلاحي:

تعرف القيم بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة والغنى واللامبالاة والإلتزام والحرية والسلام والسيطرة والمساواة، وهي تختلف عن المعتقدات حيث تعني المعتقدات قبول صحة الأشياء أو الأفكار والتصديق بها، ومن هنا يتضح أن القيم تستند إلى معتقدات معينة والصلة بينها وثيقة إلا أن القيم ليست هي المعتقدات³.

وتعرف القيم التنظيمية بأنها: "عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها" وهي بهذا المعنى تعتبر إنعكاسا للمناخ التنظيمي السائد، وبالتالي فهي تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم معها⁴.

كما أن القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والإحترام الآخرين الإلتزام بالقوانين وهكذا⁵.

¹ محمد شفيق ، مرجع سابق، ص58.

² علي بن هادية وآخرون، مرجع سابق، ص871.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الحياة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2016، ص51.

⁴ حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط9، عمان ، 2009، ص171.

⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص244.

-المفهوم الإجرائي:

القيم التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والإتجاهات التي يحملها الأفراد والجماعات والتي يلتزمون بمضامينها، حيث تعمل على تحديد سلوكياتهم المقبولة والمرفوضة في مكان أو بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

6. السلوك التنظيمي:

✚ المفهوم اللغوي:

السلوك أي إستجابة أو رد فعل للفرد، لا يتضمن فقط الإستجابات والحركات الجسمية، بل يشتمل على العبارات اللفظية، والخبرات الذاتية، وقد يعني هذا المصطلح الإستجابة الكلية أو الآلية التي تتدخل فيها إفرازات الغدد حيث يواجه الكائن العضوي أي موقف.

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يستخدمون مصطلحي: فعل وسلوك بمعنى واحد، إلا أن إصطلاح السلوك أهم من الفعل، لأنه يشتمل على كل ما يمارسه الفرد، ويفكر في، ويشعر به، بغض النظر عن القصد والمعنى الذي ينطوي عليه السلوك بالنسبة للفرد¹.

✚ المفهوم الإصطلاحي:

يرى «Szilagig Wallace» أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة وإتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها².

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة³.

¹ علي بن هادية وآخرون ، مرجع سابق، ص36.

² عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العيادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك التنظيمي-الذاكرة التنظيمية-إدارة المعرفة-إدارة المعلومات-الأداء التنظيمي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1ط، عمان، 2010، ص142.

³ نفيسة محمد باشرى وآخرون، السلوك التنظيمي، د ن ، د.بلد نشر، 2017ص03.

وإن السلوك التنظيمي هو في الواقع خليط من العلم والفن فهو عليم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات من تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به، والتحكم فيه، وفي جانب آخر يمكن القول أن السلوك التنظيمي هو من يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين¹.

كذلك السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين².

كما يعرف السلوك التنظيمي وبصورة أكثر تحديداً، هو مجال دراسة يفسر ويحلل تأثير الأفراد، الجماعات، التركيبية الوظيفية على السلوك داخل المنظمات من خلال توظيف معارف متعددة المصادر بغرض تحقيق الفعالية، وينطبق هذا التعريف على التنظيمات العسكرية، المصانع، وغيرها من التنظيمات³.

-المفهوم الإجرائي:

السلوك التنظيمي هو توجيه سلوك العاملين وتحديد الدور الذي يقوم به كل فرد من أفراد جماعة العمل بتحديد المسؤوليات والتنسيق المتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون مع الضبط والتحكم في السلوك وتطويره وتنميته لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، الطالبيبة-فيصل-، 2014، ص15.

² تائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ط1، عمان، 2016، ص09.

³ علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص13.

سادسا: الدراسات السابقة

يعتبر إستطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة لقد تم إستطلاع العديد من الدراسات فيمايلي أهم ما توفر لدينا:

الدراسة الأولى:

دراسة رضويي خوين بعنوان الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة ميدانية بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، بغداد، 2009¹.

تبحث مشكلة الدراسة في مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة لدى هيئة التدريس للكليات العلمية والإنسانية، وقد شملت الدراسة الفرضيات التالية:

➤ **الفرضية الأولى:** ترتبط الثقافة التنظيمية بعلاقة وثيقة وبإتجاه إيجابي مع الفاعلية.

- ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية بعلاقة موجبة مع الإنتاجية.
- ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية بعلاقة موجبة مع تحقيق الهدف.
- ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية بعلاقة موجبة مع الرضا الوظيفي.

➤ **الفرضية الثانية:** توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية وبين الكليات الإنسانية من حيث درجة الثقافة والفاعلية.

- اوجد فروق معنوية بين الكليات العلمية وبين الكليات الإنسانية في مستوى إستخدام القوة، تجنب عدم التأكد، الإلتزام، الثقة، الإتجاه نحو المشاركة والميل لإستخدام المكافأة.
- توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في مستوى الإنتاجية، تحقيق الهدف والرضا الوظيفي.

ولتحقيق الهدف من الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما إعتد على عدة أدوات بحثية منها: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، وتم إختيار العينة على أسس علمية ومعايير منهجية، فكانت العينة المعتمدة قصدية، وقد عدد أفراد مجتمع الدراسة 1270 مفردة موزعين بين 19

¹ رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة ميدانية مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 75، 2003.

كلية منها 10 كليات ذات تخصصات علمية و 09 كليات ذات تخصصات إنسانية، وزعت الإستمابنة الخاصة بتحديد إتجاهات أفراد العينة على 127 عضو هيئة تدريسية وتشكل 10% من مجتمع البحث. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✚ كان لكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة أسس فكرية تجسدت في المداخل العلمية لدراساتها إذ أسهمت في تطوير مفاهيمها وجاء ذلك من نظرتها الموضوعية للمتغيرين.
- ✚ تنوع الأبعاد المشخصة للثقافة التنظيمية، إلا أننا نستطيع تصنيفها ضمن نوعين من الأبعاد (الذاتية والموضوعية) تعكس الأولى الأبعاد الجوهرية للثقافة التنظيمية والراسخة في المنظمة وأعضاؤها والثانية تبين الأبعاد الظاهرية التي من السهل تشخيصها بينهم.
- ✚ ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الإرتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضى الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف.
- ✚ التأكد من وجود علاقة بين الثقافة والفاعلية بنسبة 70,37% كما تأكد ان تلك العلاقة هي بإتجاه إيجابي، أي أن زيادة درجة الثقافة تزيد من الفاعلية.
- ✚ ركزت هذه الدراسة على ثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، ثم الاعتماد على هذه الدراسة من اجل الوصول الى اطار نظري حول الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل من جهة ، و علاقة التأثير بينهما من جهة اخرى.
- ✚ إتمتت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لموضوع الدراسة، وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على جوانب معينة في دراسة ظاهرة الثقافة التنظيمية حيث ربط رصيوي خويني الفعالية التنظيمية بالثقافة التنظيمية، و يعتبر أن المورد البشري هو العامل الأساسي لنجاح المنظمة دون رد الاعتبار إلى ان هذا العامل يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية الأخرى لذا لا يمكن ان نحمل على عاتقه مسؤولية نجاح المنظمة
- ✚ تتفق هذه الدراسة على دراستنا في غهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية الذي هو احد متغيرات دراستنا، حيث ركزت هذه الدراسة على جوانب معينة تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا ، فأفادتنا خاصة من الناحية المنهجية و ساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وفي إثراء الإطار النظري ، إضافة الى التعرف على أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

✚ تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة رضوين خوين " الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة " في دراسة مختلف جوانب الثقافة التنظيمية، لكن الغختلاف يمكن في أنها تناولت الثقافة وربطها بفاعلية المنظمة من خلال الانتاجية ، تحقيق الهدف ، الرضى الوظيفي، ... لدى هيئة التدريس للكليات العلمية و الانسانية في جامعة بغداد .

الدراسة الثانية:

دراسة بلال الحرش بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء، دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، سوريا، 2015¹.

تبحث مشكلة الدراسة في مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة (إدارة التغيير، تحقيق الأهداف-العمل الجماعي-التوجه نحو العميل-القوة الثقافية) في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي-الموقفي-الإدراكي-الإلزامي له، وقد توصلت الدراسة إلى الفرضيات التالية:

✚ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية المطبقة في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبين ولاء العملاء له.

✚ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء السلوكي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

✚ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الموقفي اتجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

✚ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الإدراكي اتجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

✚ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الإلزامي اتجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

ولتحقيق الهدف من الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما إعتد على أدوات بحثية الإستبانة، وقد تم إختيار العينة على أسس علمية وتم إختيارهم إعتقادا على العينة التطبيقية التناسبية

¹بلال الحرش، الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء، دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإقتراضية السورية، 2015.

للمؤلفة من ثمانية بنوك حيث تم توزيع 352 إستبانة على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي الإدارة العامة وهذه البنوك في العاصمة عمان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً في الولاء السلوكي للعملاء، بإستثناء أن التوجه نحو العميل كان ذو أثر دال إحصائياً في الولاء السلوكي للعملاء إتجاه البنك، وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان هو البعد الوحيد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء السلوكي.

✚ لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً في الولاء الموقفي للعملاء، وهذا يعني أن الثقافة بكافة عناصرها لا تؤثر بشكل معنوي ودال في الولاء الموقفي للعملاء.

✚ لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً في الولاء الإدراكي للعملاء، بإستثناء أن التوجه نحو العميل كان ذو أثر دال إحصائياً في الولاء السلوكي للعملاء اتجاه البنك، وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان هو البعد الوحيد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء الإدراكي.

✚ تفسر عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 35,6% من التباين الحاصل في ولاء العملاء اتجاه البنك.

✚ تفسر عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي تفسر 32,1% من التباين الحاصل في ولاء العملاء الإلزامي اتجاه البنك.

✚ ركزت هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على زلاء العملاء إلى أن الدراسات المشابهة لدراستنا قليلة جداً ثم الاعتماد على هذه الدراسة والإطلاع عليها للإستفادة منها في دراستنا الحالية .

✚ إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لموضوع الدراسة وكون المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات النظرية والميدانية وهذا تماشياً مع طبيعة الدراسة.

✚ تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في إهتمامها بموضوع الثقافة التنظيمية الذي هو أحد متغيرات دراستنا، حيث ركزت هذه الدراسة على الجوانب مهمة تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا، فأقادتنا خاصة من الناحية المنهجية و ساعدتنا في بلورة مشكلة البحث و في إثراء الإطار النظري ، إضافة الى مساعدتنا في بناء استمارة البحث

تشابه الدراسة الحالية مع دراسة بلال الحرش " الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء " دراسة مختلفة جوانب الثقافة التنظيمية ، لكن الاختلاف يمكن في انها تناولت الثقافة التنظيمية وأثرها على ولاء العملاء السلوكي الموقفي ، الادراكي ، الإلزامي ، لدى عمال بيمو السعودي الفرنسي بسوريا .

الدراسة الثالثة:

دراسة حسام سالم السحباني بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة سنة 2016.¹

تبحث مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية للمحافظات الجنوبية وقد شملت الدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ولتحقيق الهدف من الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما إعتد على أداة بحثية الإستبانة، وقد تم إختيار العينة على أسس علمية ومعايير منهجية، فكانت العينة المعتمدة التطبيقية العشوائية، وقدر عدد أفراد مجتمع البحث ب 805 مفردة وزعت الإستبانة على 287 منهم. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

¹حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة السياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.

✚ وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0,863) مع إقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع إنطلاق الأفكار الإبداعية بوزن نسبي (56,96%) وكذلك ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين حيث جاءت النتيجة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53,32%) كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

✚ يتمثل الهدف الاساسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي وذلك من خلال التعرف على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي ، هذه الدراسة وجهتنا في فهم موضوع دراستنا وأبعاده حيث ركزت دراستنا على تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل من خلال مؤشرات ديناميكية الجماعة و المتمثلة في التفاعل ، تماسك جماعة العمل، تاكمل أدوار أعضاء جماعة العمل من خلال تجسيدها في سلوكيات ومدى تعزيزها من طرف الثقافة التنظيمية و على إعتبار أيضا ان العمل الجماعي ضروري في العديد من المؤسسات

✚ تتعلق هذه الدراساتنا الحالية في الاهتمام بالموارد البشري على إعتبار أنه عنصر أساسي لنجاح المؤسسة ، كما ركزت هذه الدراسة على الجوانب معينة للثقافة التنظيمية تؤخذ بعين الاعتبار ولا يمكن تجاهلها .

✚ أو اهمالها، و افادتنا في تحديد الجوزانب التي يمكن ان تضيفها دراستنا الحالية، كما أفادتنا خاصة من الناحية المنهجية و ساعدتنا في تحديد مشكلة البحث ن كما انها تناولت المنطلقات الفكرية للثقافة التنظيمية، و أفادتنا كذلك في تحديد المنهج الامثل الذي سنعتمده في دراستنا، كما تطرقت الاساسيات الثقافية التنظيمية يرى الباحث أنها مهمة في تشكيل ثقافية تنظيمية قوية.

✚ تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة سالم السحباني " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي" في تركيز الدراسة على الفرد العامل و تأثير أفكاره و معتقداته في سلوك التنظيمي ، لكن يمكن الإختلاف في أنها ربطت بين تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي من خلال

أبعاد الثقافة التنظيمية و متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، الخبرة، في حين هذه الدراسة ركزت على كيفية تماسك جماعة العملن و تكامل ادوار جماعة العمل .

الدراسة الرابعة :

دراسة يونسي مختار بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضى الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة سنة 2015¹.

تبحث مشكلة الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة لدى جميع العاملين في الإطار، تحكم، تنفيذ، الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والذين يبلغ عددهم 70 عامل، وقد شملت الدراسة الفرضيات التالية:

✚ للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

✚ للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة.

✚ للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة.

✚ للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز بالمؤسسة.

ولتحقيق الهدف من الدراسة إتمد الباحث على المنهج الكمي بإعتبار أن موضوع الدراسة يحتوي على متغيرين بينهما علاقة قابلة للقياس، كما إتمد على أداة بحثية هي الإستبيان كأداة لجمع البيانات بالغ عددهم 70 عامل وزع عليهم الإستبيان جميعا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف بلغت قيمتها 0,71 بمستوى

دلالة 0,000 مما يدل ذلك على وجود علاقة قوية بين الثقافة والرضا عن نطاق الإشراف.

✚ قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز تساوي 0,54 عند مستوى

دلالة 0,000 مما يدل ذلك على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز.

¹يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص على الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

✚ الإرتباط الخاص بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (بأبعاده الثلاثة) بلغ القيمة 0,83 بمستوى دلالة 0,000 مما يدل ذلك على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

✚ ركزت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضى الوظيفي لدى العمال، حيث تطرق الباحث في هذه الدراسة الى ادوار الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضى عن محتوى العمل داخل المؤسسة ونطاق الإشراف وكذلك الاجور والحوافز

✚ إتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي بإعتبار أن المتغيرين بينهما علاقة قابلة للقياس وإستغنى عن المنهج الوضفي الذي يكتفي بالوصف والتحليل، حيث ركز على جوانب مهمة تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا، افادتنا خاصة من الناحية المنهجية و ساعدتنا في بلورة مشكلة البحث و في إثراء الجانب النظري، إضافة الى التعرف على ادوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

✚ تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة يونس مختار "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضى الوظيفي، في دراسة مختلف جوانب الثقافة التنظيمية بالتفصيل.

✚ ولكن الاختلاف يمكن في انها تناولت الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

الدراسة الخامسة:

دراسة شطي أمينة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي سنة 2014¹.

تبحث مشكلة الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل لدى جميع عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، وقد شملت الدراسة الفرضيات التالية:

✚ ترتبط ديناميكية جماعة العمل بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة.

✚ ترتبط ديناميكية جماعة العمل بالقيم التنظيمية للمنظمة.

✚ ترتبط ديناميكية جماعة العمل باللوائح التنظيمية داخل المنظمة.

¹شطي أمينة ، مرجع سابق.

ولتحقيق الهدف من الدراسة إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، كما إتمدت على أدوات بحثية منها: الملاحظة، الإستمارة، المقابلة، السجلات والملاحق، وقد تم إختيار العينة عن طريق المسح الشامل لجميع عمال الثانوية الذين بلغ عددهم 77 مفردة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ هناك إرتباط بين اللوائح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال: تحديد العلاقات الرسمية للأفراد ونوع الوظائف وعلاقة هذه الأخيرة ببعضها البعض مع توضيح مستويات هذه الوظائف والتنسيق والتعاون بينها (الوظائف) فتقسيم العمل وتوضيح نمط السلطة ومركز إتخاذ القرار يحقق ديناميكية جماعة العمل، وذلك من خلال الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع.

✚ ركزت هذه الدراسة على العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، هذه الدراسة الوحيدة المشابهة لدراستنا نظرا لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع ، كما تعذر علينا إيجاد دراسات تناولت علاقة التأثير بين متغير الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.

✚ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج ملائم لموضوع الدراسة، كان بإمكانها إعتقاد منهج آخر إضافة الى المنهج الوصفي لإثراء دراستها وهذا تماشيا مع طبيعة الدراسة.

✚ تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في إهتمامها بموضوع الثقافة التنظيمية وجماعة العمل، حيث ركزت على جوانب مهمة تؤخذ بعين الغعتبار في بحثنا.

✚ أفادتنا خاصة من الناحية المنهجية وساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وفي إثراء الاطار النظري، إضافة الى التعرف على ادوات البحث المستخدمة في الدراسة.

✚ و تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة شطيبي أمينة " الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية جماعة العمل "في دراسة مختلف جوانب الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجماعة العمل، ولكن الإختلاف يمكن في انها تناولت علاقة مؤشرات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في السلوك التنظيمي، القيم التنظيمية، اللوائح التنظيمية بديناميكية جماعة العمل بين عمال ثانوية عمرانى العايد ببلدية سيدي عمران الوادي .

الدراسة السادسة:

دراسة سامية معاوي بعنوان الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات الجزائرية، دراية حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، سنة 2009¹.

تبحث مشكلة الدراسة في كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية للعمال بالمؤسسة الجزائرية المينائية لسكيكدة، وقد شملت الدراسة التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

الأسئلة الفرعية التالية المنقوعة عن السؤال المركزي:

هل يساهم الإتصال في رفع مستوى الإنسجام بين العمال؟

هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الإنتماء لدى العمال؟

هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء عند العمال؟

ولتحقيق الهدف من الدراسة إتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة المناسب للدراسات الوصفية ومرونته الشديدة في جمع البيانات سواء في أدواته أو في طريقة التحليل الكيفية، كما إتمدت على أدوات بحثية: المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات، القياس السوسيومترية، وقد تم إختيار العينة على أسس علمية ومعايير منهجية، فكانت العينة المعتمدة عشوائية، قدر عدد أفراد مجتمع البحث ب 1672 مفردة وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا للأنماط التفسيرية المنهجية، إضافة إلى السياسات والإستراتيجيات التطورية التي تبنتها في العشرين سنة الأخيرة، رغم التحولات الجوهرية والهيكلية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموما، والمؤسسة الجزائرية أكثر تحديداً.

¹ سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.

ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة ميناء سكيكدة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

إن الإستراتيجيات الإتصالية للمؤسسة والقائمة على الإصغاء ومختلف أشكال الاتصالات الأخرى إضافة إلى توفر مواردها البشرية على مهارات إتصالية إضافة إلى التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والوعي بعلاقات العمل، وحدود التفاعل في المناصب ساهم في تحقيق الفعالية وتطوير علاقات الثقة والإحترام، وقوة الحضور كلها مدعمة الإنسجام بين الأفراد والجماعات المكونة للمؤسسة. إن الحديث عن قوة التماسك الاجتماعي بالمؤسسة لا يعني بالضرورة خلوها من مظاهر الصراع العمالي إلا أن وعي القائمين على شؤون المؤسسة بأهمية هذه الظاهرة في معرفة نقاط قوتها وضعفها، جعل منه أمرا صعبا ومسيرا بالمؤسسة.

يتمثل الهدف الاساسي من هذا الدراسة في كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية للعمال بالمؤسسة وذلك من خلال مساهمة الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال وكذلك مساهمة المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الانتماء لدى العمال.

ساعدت هذه الدراسة في إرشادات في الجانب النظري وتكوين تصور عن موضوع الدراسة ، و تقديم رؤوية مسبقة عن ميدان الدراسة وكذلك تحديد المنهج الانسب الذي سنتعمده تماشيا مع طبيعة الدراسة.

كما انها ركزت على العلاقة التبادلية بين الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية في العالم أصبحت تحكمه العلاقات الإجتماعية، حيث ركزت على جوانب مهمة تؤخذ بعين الإعتبار في بحثنا ، كما أفادتنا خاصة من الناحية المنهجية و في تناولها المنطلقات الفكرية للثقافة التنظيمية

تنفق هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العمال حيث ركزت على الاتصال و المشاركة كعناصر أساسية في العلاقات الإجتماعية

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة سامية معاوي "الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية " في أن كلاهما درس مختلف جوانب الثقافة التنظيمية وربطها بالعلاقات الاجتماعية بين العمال ، لكن الإختلاف يمكن في ميدان الدراسة بالإضافة الى إنها ربطت الثقافة التنظيمية بالعلاقات الاجتماعية من خلال الإتصال والمشاركة لكن الدراسة الحالية ربطت الثقافة

التنظيمية بدديناميكية جماعة العمل من خلال تماسك الجماعة، التفاعل ، تكامل ادوار أعضاء جماعة العمل .

الدراسة السابعة:

دراسة شيكاوي سهام بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB بمدينة بومرداس سنة 2007¹.

تبحث مشكلة الدراسة في مدى تأثير مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية على سلوكيات وقيم وإتجاهات الأفراد لتوجيهها نحو تحسين مستويات الأداء الناجع للمنظمة لدى كل الفئات المهنية دون تخصيص (ولكن بالتركيز على فئة الإطارات) بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، ولقد شملت الدراسة الفرضيات التالية:

✚ تتطلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من أعلى القمة الهرمية إلى مركز العاملين.

✚ لا يمكن للمنظمة أن تدرس وتطور ثقافتها التنظيمية بمعزل عن التغيرات والتحوليات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه.

✚ توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستويات الأداء التنظيمي.

ولتحقيق الهدف من الدراسة إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، كما إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، كما إتمدت على أدوات بحثية منها: المعاينة، المقابلة، الإستمارة، وتم إختيار العينة على أسس علمية ومعايير منهجية، فكانت العينة المعتمدة قصدية وقدر عدد أفراد مجتمع البحث 6550 مفردة، وزعت الإستمارات على 70 مفردة من مجتمع البحث. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الإدارية التي تضعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام.

¹ شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007.

- ✚ تجسد الثقافة التنظيمية في مجموعة من المؤشرات المادية واللغوية والسلوكية، والتي تتحدد على أساسها هوية وشخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.
- ✚ ترتبط قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها بمدى تمسك الأفراد بالقيم التنظيمية ومدى مشاركتهم للقيم والمعتقدات نفسها، حيث يتم إعتناق الثقافة القوية من قبل أغلب أعضاء المنظمة وتحظى بالثقة والقبول الواسع منهم.
- ✚ ينبغي إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها وتطويرها بما يتناسب وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وهذا بهدف المحافظة عليها دائما كأداة فعالة لتحقيق التفوق والنجاح.
- ✚ يمثل الهدف الأساسي من الاعتماد على هذه الدراسة في مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة الأخرى، كما ان الاعتماد عليها لتحديد الجوانب التي يمكن أن تضيفها دراستنا الحالية في موضوع الدراسة.
- ✚ أفادتنا هذه الدراسة بتقديم رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة وخطوات القيام بالدراسة الميدانية ، كما أن هذه الدراسة ركزت على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة بتحديد مدى تأثير مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة على سلوكيات وقيم و اتجاهات الافراد لتوجيهها نحو تحسين مستويات الاداء وهذا الجوانب تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا ، فأفادتنا خاصة من الناحية المنهجية و ساعدتنا في تحسين مستويات الاداء وهذا الجوانب تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا، فأفادتنا خاصة من الناحية المنهجية و ساعدتنا في تحديد مشكلة البحث وكذلك إثراء الجانب النظري للدراسة إضافة الى التعرف على ادوات جمه البيانات
- ✚ إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و لم نكتفي به فقط بل إضافة الى ذلك اعتمدت على منهج دراسة الحالة وذلك من اجل تحقيق الهدف من دراستها
- ✚ تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة شيكاوي سهام " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة" في دراسة مختلف دوانب الثقافة التنظيمية لكن الاختلاف يمكن في انها درستنا الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة من خلال ان عملية تشكيل الثقافة التنظيمية تنطلق من اعلى الهرمية الى مركز العاملين كما ان الثقافة التنظيمية لا يمكن دراستها وتطويرها بمعزل عن التغيرات و التحولات الفكرية للمجتمع الذي تنتمي اليه اضافة الى ان هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و بين

مستويات الاداء التنظيمي في حين هذه الدراسة ركزت على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعل و تماسك جماعة العمل .

الدراسة الثامنة:

دراسة إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم AIGal ووحدة EARA بالمسيلة سنة 2006¹.

تبحث مشكلة الدراسة في مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بوحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم EARA بالمسيلة التابعة للشركة الجزائرية AIGal، وقد شملت الدراسة الفرضيات التالية:

- ✚ تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- ✚ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- ✚ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- ✚ تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- ✚ العديد من القيم الثقافية تؤثر في تشكيل وتطبيع العديد من أنماط سلوك أعضاء المنظمة ولها تأثير على أداء العاملين.

ولتحقيق الهدف من الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما إعتد على أدوات بحثية منها: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: الإستمارة والمقابلة والملاحظة، وقد تم إختيار العينة على أسس علمية ومعايير منهجية، حيث قدر عدد أفراد مجتمع البحث ب 276 مفردة، وزعت الإستمارة على 88 منهم تشكل 32% من مجتمع البحث. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✚ أولا: جماعية العمل في المؤسسة تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة، فهي منهج رئيس، وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.

¹ إلياس سالم ، مرجع سابق.

✚ توفر فرق العمل في المؤسسة جوا من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالإغتراب والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في إستمرار أعضاء الفريق معا وإنجذابهم لبعضهم وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.

✚ سيود في المؤسسة روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الإنجاز نحو الفعل والإستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز .

✚ توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود إنسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالإلتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات وإهتمامات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظما وتحقيق أداء مرتفع.

✚ إعتقاد الأفراد بأن جماعية العمل تحقق أداء جيد للمؤسسة مما جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي وإستعدادهم لذلك.

✚ إستعداد عمال المؤسسة لبذل جهود مضاعفة حتى بدون مقابل.

✚ وجود تقدير متبادل لجهود الأفراد من قبل زملاء العمل مما مكن من بذل جهود مضاعفة في حالة إحساس العامل أن جهده محل إعتبار وإحترام من قبل الزملاء والرؤساء مما يقوي من عزيمته في أداء عمله.

✚ ركزت هذه الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية و بسبب قلة الدراسات المشابهة لدراستنا تم الإعتماد على هذه الدراسة للإستفادة منها في دراستنا الحالية.ثم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لطبيعة موضوع الدراسة ، كان بإمكان الباحث الإعتماد على منهج آخر إضافة الى المنهج الوصفي التحليلي لإثراء دراسته بدلا من الاعتماد على هذا المنهج فقط الذي يكتفي بالوصف و التحليل ، وهذا تماشيا مع طبيعة الدراسة، كما يعتبر في هذه الدراسة أن الموارد البشري هو المسؤول الوحيد عن نجاح المنظمة وأهم ان هذا العامل بتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية التي تعيقه في تحقيق نجاح المنظمة من خلال ادائه .

✚ تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إهتمامها بالفرد العامل بالمؤسسة و بموضوع الثقافة التنظيمية، حيث ركزت هذه الدراسة على جوانب معينة تؤخذ بعين الإعتبار و لا يمكن تجاهها مثل

البحث عن التميز، جماعة العمل، تشجيع الابتكار و الابداع ، تشكيل وتطبيع العديد من انماط السلوك لأعضاء المنظمة

✚ فأفادتنا خاصة مكن الناحية المنهجية و ساعدتنا في تحديد وضبط مشكلة البحث و في ثراء الجانب النظري اضافة الى التعرف على أدوات جمع البيانات و مساعدتنا في بناء استمارة الاستبيان لبحثنا ومقارنة نتائج هذه الدراسات

✚ تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة إلياس سالم " تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية في دراسة الثقافة التنظيمية بالتفصيل، لكن الاختلاف يمكن في أنها ربطت تأثير الثقافة التنظيمية باداء الموارد البشرية من خلال البحث عن التميز، جماعية العمل، تشجيع الابتكار و الابداع، تشكيل و تطبيع العديد من انماط السلوك التنظيمي بالشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها ومستوياتها

رابعاً: آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية

خامساً: علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك الافراد

سادساً: أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية

سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بإهتمام الكثير من المنظرين والمختصين في مجال الإدارة على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه الأعمال بتغييرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها، وتفيد دراسة البعد الثقافي للعاملين في المؤسسة في الإطلاع على هوياتهم الثقافية والإحاطة بقيمهم الاجتماعية التي تشكل مجتمعة جزءا جوهريا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي بإمكان المسيرين توظيفها في إنجاز المؤسسة وتفعيل ثقافتها وذلك على إعتبار أن الثقافة التنظيمية هي إمتداد لثقافة المجتمع.

ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل سيتناول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، مكوناتها، أنواعها، مستوياتها، اليات ووسائل إكتسابها، أثرها على العمليات التنظيمية، ونظرياتها.

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

1. تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية ونجاحها في بروز الثقافة التنظيمية وزيادة الاهتمام بها، حيث ظهرت هذه المدرسة في بداية الأربعينات من القرن 20م وبرزت بسبب العيوب التي وجهت الى النظريات الكلاسيكية فظهر هذا التيار الجديد سيركز أساسا على السلوك الإنساني في المنظمة مع إهتمامه بالروابط الاجتماعية التي تربط بين أفراد العمل والإهتمام بظروف بيئة عملهم، وتعد دراسات إلتون مايو Mayo Alton وزملائه والمعروفة بتجارب الهاوتون التي تمت في شيكاغو (جامعة هارفرد) من أوائل الدراسات التي وجهت إنتباه الباحثين الى أهمية جماعية العمل، فلقد أوضح مايو Mayo أهمية العلاقات الإنسانية وإرتباط لأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم وأرائهم.

ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتراف بترويج مدخل جديد للتحليل وهو: ثقافة المنظمة، حيث إستعمل هذا المصطلح لأول مرة من قبل البيوت جاكس ELLIOT JCQUES وذلك سنة 1951، حيث كانت ثقافة المنظمة بالنسبة إليه هي طريقة التفكير والعمل المعتادة والتقليدية المنقولة من قبل للأشخاص والتي تكون مقبولة ومفهومة ولو جزئيا من طرف الأشخاص الجدد.

ومن ثم تأتي إسهامات ماكريجور Mcgregor في أوائل الستينات والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية، وفيها يقدم نمطين مختلفين للسلوك الإنساني في مجال العمل أطلق عليهما النظرية Z والتي تعبر عن الثقافة الضعيفة، ونظرية Y والتي تمثل الثقافة القوية حيث تمثل الأولى وجهة النظر السلبية عن الأفراد والقائمة على إستعمال أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد أو المكافأة وهذا الاقتناع الفرد وتحفيزه على العمل، في حين تمثل نظرية Y وجهة النظر الإيجابية عن الأفراد من ناحية إتجاهاتهم نحو العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية والالتزام بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع.

ومنذ ذلك الوقت ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة ب و م أ بالتحديد سنة 1980 ومن أمثلة ذلك كتاب: البحث عن التميز Search of excellence الذي قدمه Paters and Waterman عام 1980.

وكتاب Z-theory الذي قدمه أوتشي Otchy عام 1981 وكتاب ثقافة المنظمة ل : ديل وكندي Deal et Kemmedy عام 1982، ثم تلا ذلك الإهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة

بوسطن عام 1985، وهو مركز البحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية، ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية التي رجعت بقوة لصفوف المنافسة العالمية في وقت وجيز لا يتعدى 60 سنة بعد أسوأ هزيمة لليابان في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية، مما جعل الإختصاصيون يبحثون أسباب هذا النجاح الكبير ومن بين العوامل التي أشاروا إليها هو استخدام المنظمات اليابانية للقيم الثقافية في إدارتها، وفي الوقت نفسه أعتبرت أمريكا الثقافة التنظيمية بمثابة حل جذري للمشاكل التي تواجه منظماتها.

وإنتشر مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل واسع في أمريكا الشمالية حيث أخذ هذا المفهوم إهتمام المدرسة الإدارية والتي إستعملته كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي كانت تعاني منها المنظمات في ذلك الوقت، وبدأ إهتمام الباحثون للأمريكيون بالثقافة الأوروبية واليابانية والسوفياتية للمقارنة بينها وبين ثقافة بلدهم لدراسة نقاط القوة والضعف لكل واحد منها، وحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة¹.

2. تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات قبل إعتماها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية إضافة الى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

وتعمق أكثر هذا المفهوم بعد ظهور نظرية (Z) Theory Z culture حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية (Z) للثقافة التنظيمية، وتشير هذه النظرية للتطبيق الأمريكي للنمط الياباني في الإدارة².

بالإضافة الى العديد من النظريات الأخرى تذكر منها نظرية روح الثقافة التي تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وتشير الى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة

¹مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص_ ص 24_26.

²أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص417.

المجتمع، ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في حدثه القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملهم مع القادة والزملاء داخل المنظمة¹.

بالإضافة الى نظرية سجية الثقافة حيث تتمحور أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها الأفراد المكونين للتنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة من خلال التدريب، وتؤدي الخبرة والممارسة الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخيرات الى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم، والإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد².

كل منظمة لها ثقافة خاصة بها وتميزها عن غيرها من المنظمات، وهذه الثقافة تنشأ نتيجة تفاعل عدة عوامل، ومع مرور الوقت تتشكل هذه الثقافة التنظيمية وتصبح أكثر تجدرا ووضوحا، حيث تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية خلال التسعينات باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، وبالتالي يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات لأداء لديهم وإبداعهم إلا أن المشكل في المؤسسات الجزائرية مشكلا ثقافيا مرتبط بالقيم والثقافة.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها

1- أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات للإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخيرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

¹ سامية الساعاتي، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص240.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004،

وتتبع ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة مصدرا لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدرا بضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثيرا الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية مثل العميل دائما على حق¹.

ويمكن إنجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي امتداد على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع للأفراد في المنظمات من وضع الى اخر.

2- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فاعته يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي تنتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kimicki و kreinter الى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

أ- تعطي الأفراد العاملين هوية تنظيمية.

ب- تسهل الإلتزام الجماعي.

ج- تعزيز إستقرار النظام الاجتماعي.

د- تشكل السلوك¹.

¹خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 265_266.

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب تعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الإنتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وما يتم عمله وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم².

تمارس الثقافة التنظيمية أدوارا هامة في المنظمة، قد تؤثر في مدى نجاحها أو فشلها، وهذه الأدوار تتمثل بما يأتي:

1- تشكيل السلوك وبالتالي تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محددة قاعدته يتصرف وفقا لثقافته.

2- الإحساس بالهوية التنظيمية، فإشراك أعضاء المنظمة في نفس الثقافة يساهم في إشعارهم بأنهم وحدة متماسكة مع بعضها وإنتمائهم لها.

3- تسهيل الالتزام الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

4- تدعيم إستقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، يوحد المفاهيم بينهم ويقرب من وجهات نظرهم وآرائهم وهذا بدوره يقود الى تنسيق أفضل وإستقرار النظام³.

فالعمال لا يؤدون أعمالهم فرادى كما يرغبون، إنما في تنظيمي واحد لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتظهر في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها لهم وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها، فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون الى إجراءات رسمية أو صارمة لتأكيد السلوك المطلوب، كذلك تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها

¹ لبلال خلق السكارنة ، مرجع سابق، ص359.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص310.

³ خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، ISO 14001، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 08، 2012، ص215.

وتكون قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم¹.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والإلتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص أو السمات هي:

-درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.

-درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.

-درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

-مدى دعم للإدارة العليا للعاملين.

-مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام للإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.

-مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.

-طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.

-درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة.

-طبيعة الاتصالات وفيها إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو ت

خذ نمط شبكيا يسمح يتبادل المعلومات في كل الاتجاهات².

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وهي³:

1- أن الثقافة عبارة عن نماذج تطبيقية.

¹مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص406.

²محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص_ ص 373_374.

³صالح علي أحمد الواسع، أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد 11، جانفي

2018، ص691.

2- أن الثقافة هي شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.

3- تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الانسان.

4- الثقافة شيء يمكن تعلمه.

5- أنها غير ملموسة.

6- قابلية الثقافة للتكيف.

7- تعتمد الثقافة على المشاركة.

8- تتسم بالحرفية.

9- الثقافية شيء مشترك.

كما تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض للمجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات تدريجية وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتوارثها الأجيال.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات، والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من جيل من العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعمدها¹.

تشمل خصائص الثقافة التنظيمية على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم سيطرة الأبعاد السلوكية إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبيرا، حيث أنه كلما كانت التكنولوجيا روتينية تتجه التنظيمات الإدارية نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وقل المجال للمبادرة الفردية والإبداع، كذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية أكثر وبالتالي فهي تعزز الرسمية داخل التنظيمات، كذلك فإن مؤشر التكامل يعبر على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية، كما أن المنظمة تستمد خصائصها الثقافية من مصدرين أساسيين هما ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه والذي يمثل الخارجي للمنظمة باعتبار أن المنظمة نسق مفتوح

¹ ناصر دادي عبدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص107.

تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي، والمصدر الثاني بنائها الداخلي والمتمثل في هيكلها التنظيمي وحجمها وطبيعة نشاطاتها....الخ.

ثالثا: مكونات الثقافة التنظيمية وانواعها ومستوياتها

1-مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها:

أ. القيم التنظيمية: Organization value

وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.

ب. المعتقدات التنظيمية: Organization Beliefs

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

ج. الأعراف التنظيمية: Organization Norms

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلا: عدم السماح لمن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض المنظمات، وغيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

د. التوقعات التنظيمية: Organization Exepectations

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي ثم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية¹.

¹حضير كاظم حمود الفريجات واخرون، مرجع سابق، ص266.

هـ. الرموز:

هي الكلمات والأشكال والتصرفات التي تعبر عن ثقافة المنظمة معينة، وهي مرتبطة بالقيم الأساسية السائدة في المنظمة ومن أمثلة ذلك: طريقة تصميم المكاتب، تعليق شارة على زي الأفراد.

و. الأساطير والقصص:

الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك فيها مؤسسة الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها، وتروي لأعضاء المنظمة الجدد ليعترفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تمييزها، مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفضيلات خيالية أو تكون مجرد أحداث مفبركة.

ز. الأبطال:

يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم المرؤوسين أو الموظفين القادة ذوي التأثير في المنظمة، من خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوارا متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة.

ح. الطقوس:

هي تقليد معين أو طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة وقواعدها وأهدافها وهذا لتعزيز قيم المنظمة وقوتها مثل: تكريم الأشخاص للمبدعين أو الملتزمين وتوزيع المعونات.

ط. اللغة:

عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعمالين والعملاء وغيرهم، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد إنضمامهم للمنظمة، ويمكن إعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها.

وتستخدم المنظمة لغة خاصة وبها تسميات ما لتعريف العاملین بثقافة المنظمة أو بالثقافات الفرعية لها.

ويمكن الإشارة الى أن هناك تصفيات للعناصر السابقة الذكر من قبل بعض المؤلفين حيث يقسمونها الى مجموعتين: مكونات رسمية وتضم الطقوس والمراسيم والاحتفالات والسياسات والإجراءات، أما المكونات غير الرسمية تضم القصص والأساطير والرموز واللغة والذكريات¹.

وقد قسم إحسان دهش جلاب مكونات الثقافة التنظيمية الى أربعة أقسام وهي:²

أ-المكونات الرمزية المادية:

وتعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدرا للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة، الملابس، ترتيب المكاتب فيها، عناوين للأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة فيها، إسم المنظمة، شعاراتهم المعلنة وأسلوب تعاطيها مع الافراد الخارجيين المتعاملين معها.

ب-المكونات الرمزية السلوكية:

وتشمل هذه المكونات الطقوس والشعائر التي تمارس في المناسبات الخاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيما معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف وحفلات الوداع....اللمح، وتعبير الطقوس عن مجموعة النشاطات المخططة والمعقدة نسبيا، مليئة بالحركة أو الشعور الذي من شأنه أن يوحد الصيغ المختلفة للتعبير الثقافية في حدث واحد ينفذ أثناء تفاعلات إجتماعية معينة (مناسبات).

ج-المكونات الرمزية اللفظية:

وهي تشكيلات لفظية ذات دلالات معينة وتتضمن هذه المكونات كل من الاتي:

- الأساطير: تعرف الأساطير بأنها قصص لأحداث خيالية تستعمل عادة لبيان الحالة الأصلية أو التحولات اللاحقة لها، والأساطير تمثل معتقدا ليس له إجابة بشأن المنافع العملية المقترنة بأساليب أو سلوكيات معينة لا تجد لها ما يساندها في الواقع العملي، والأساطير بهذا الوصف هي معتقدات وهمية لتحديد ما هو شرعي بقصد المحافظة عليه أو تحديد ما هو غير مقبول في المنظمة.

¹محدد فاطمة، مرجع سابق، ص_ 57_ 59.

²إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص_ 615_624.

- القصص الزاخرة بالأعمال البطولية: القصص هي حكايات يفترض أنها تقوم على أحداث حقيقية تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لمجموعة ما وقائدها.
- الخرافات: هي قصص سالفة لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزينة بالتفاصيل الخيالية.
- النكتة: تكشف النكات التي تروى داخل المنظمة عن رسائل مهمة عن ثقافتنا، ذلك أن النكات تروى عن ثقافة الآخرين تضع الحدود بين أعضاء المنظمة والأفراد الخارجيين، كما أنها تعزز الشعور بالتوحد مع المنظمة.
- التراث الشعبي: وهي قصص خيالية بشكل تام.
- الرموز: الرمز هو شيء مدرك بواسطة الحواس أو هو شكل حدث، خاصة، أو علاقة يمكن أن تستخدم كأداة لإيصال المعاني.
- تعابير الوجه: وهي تعابير معينة تلوح على وجوه الأفراد عندما يشعرون بالفرح والحزن.
- المنتجات المصنوعة: هي أشياء مادية يصنعها الإنسان، والمنتجات المصنوعة تكون مرئية غير إنها عادة ما يصعب فهمها.

د-المكونات الإدراكية:

تركز هذه المكونات على النظر الى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار، أي نظام إدراكي، وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات الآتية:

- ❖ القيم: إن القيم تمثل مجموعة من المعتقدات والافتراضات والمشاعر حول ماهية الأشياء الجيدة والطبيعية والعقلانية والقيمة، وتعتبر القيم في أبسط معانيها عن معايير الأهمية، وعليه تمثل القيم المعتقدات والمبادئ الأخلاقية التي تمتد الى ما بعد ثقافة المنظمة، أي أن القيم تعطي للمعنى المعايير وأنماط السلوك في المنظمة.
- ❖ الاعتقادات: تشير الاعتقادات الى الأفكار التصويرية التي يحملها فرد معين إتجاه شيء ما حسب kotler، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة، والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة، الآراء، العقيدة، كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية.
- ❖ الإتجاهات: تشير الإتجاهات الى التقييمات، المشاعر العاطفية وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة، والإتجاهات بهذه الكيفية تمثل نظاما مستقرة للتقييمات الإيجابية

والسلبية، والمشاعر والميول إتجاه شيء ما أو مفهوم محدد أو موقف معين فضلا عن الاستعداد للإستجابة لهذا الشيء.

❖ الافتراضات: تمثل الافتراضات ما يعتقد الأفراد أنه يؤثر فعلا في مدركاتهم وتفكيرهم وشعورهم، والإفتراضات تمثل معتقدات ضمنية يؤمن بها الأفراد قد تتصل بأنفسهم كما تتصل بالآخرين أو بعلاقة الفرد مع الآخرين أو بطبيعة المنظمة التي يعمل فيها الفرد، والافتراضات تتألف من المعتقدات المتصلة بالعالم المحيط وكيفية عمله والمثل التي يكافح من أجلها. تعمل كل من القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراق، التوقعات التنظيمية على توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتخلق التناسق إضافة الى مساعدة الأفراد على الأدوار المسندة إليهم وكذلك بالنسبة للأفراد الذين يتعاملون مع المنظمة، كما تظهر أهمية مكونات الثقافة التنظيمية في سهولة معرفة المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين.

2-أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه إتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة الى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولا: الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي جعل لأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

-الثقة: تشير الثقة الى الدقة والتهديب ووحدة الذهن، والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

-الالفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الافراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

ثانيا: الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الاوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة للإغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والانحياط.

ثالثا: الثقافة المثالية:

يرى كل من Drucker و Ouchi ، Watermam ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية الى الأمريكي فردريك تايلور، حيث إعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق Ome best way وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى (calori) ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة مع الظروف البيئية، ذلك أن إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها

المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية¹.

هناك تقسيم فرعي الى جانب التقسيم حسب درجة قوة أو ضعف الثقافة داخل المنظمة ويمكن أن نتعرف عليه من خلال معرفة ما إذا كانت للمنظمة ثقافة واحدة فقط، وهو ما سنشير إليه في العرض الموالي.

-الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة:

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

تعتبر الثقافة العامة عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء في المنظمة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تعطي المنظمة شخصيتها المتميزة.

أما الثقافة الفرعية فتتميل الى الظهور في المنظمات الكبيرة ويكون ذلك بقصد أن تعكس مشاكل عامة، أو مواقف أو تجارب يواجهها الأعضاء، وغالبا ما تظهر هذه الثقافة في الأقسام المختلفة والوحدات التي تبعد عن مركز المنظمة ولكن دون أن تخرج عن نطاق الثقافة العامة للمنظمة إذ يجب أن تتضمن القيم الجوهرية لها، وبالتالي يكون داخل الثقافة العامة للمنظمة ثقافات فرعية منتشرة في الوحدات المفصلة عن المنظمة مع حفاظها دائما على القيم الرئيسية العامة للمنظمة.

فثقافة المنظمة هنا تتأثر بما يحيط بها من ثقافة وطنية تشمل مجموعة من القيم والطقوس، والإرشادات المشتركة بين أغلبية الهياكل الاجتماعية، بالإضافة الى العادات والتقاليد والتنشئة واللغة، والنظام النفساني المتمثل في التعليم بالإضافة الى المعتقدات مما ينعكس على طريقتها في إستقطاب وتوظيف الأفراد لديها طرق المعاملة داخل المنظمة، كما نلاحظ جليا الفرق بين العمل في المنظمات اليابانية والمنظمات

¹ إلياس سالم، مرجع سابق، ص- ص 21- 23.

الأمريكية، ودرجة قبول المشاركة المتكافئة في الوظائف بين الرجال والنساء، بالإضافة الى تأثيرها على نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وهذا وفق الدين والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع...الخ. إضافة الى التأثير من قبل القطاع الذي تنتمي إليه هذه المنظمة ونوعية المنافسة المباحة فيه درجة قوتها، بالإضافة الى الحماية التي يوفرها للمنظمة، كل هذه عوامل تدخل في ثقافة القطاع وبالتالي تؤثر بصورة مباشرة في تكوين ثقافة المنظمة من أجل تمييز أهم ملامحها.

إن ثقافة المنظمة تطبق في النظام المفتوح الذي يتفاعل مع المحيط فيتأثر ويؤثر فيه، وبذلك لا يمكن عزل ثقافة المنظمة عن الثقافة الوطنية ولا عزلها عن ثقافة القطاع الذي تنتمي إليه، كما لا نستطيع منع تكون ثقافات فرعية تحت غطاء الثقافة العامة للمنظمة¹.

كما يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أنماط رئيسية هي:

1-ثقافة القوة:

توجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص، حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية، ويعتقد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

2-ثقافة الدور:

تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فاءت الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة، ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.

3-ثقافة المهام:

تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات

¹ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشرق، ط1، عمان، 2003، ص328.

لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشجع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند الى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير .

4-ثقافة الفرد:

تستند الى تدعيم لأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه¹.

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها حيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة لمجموعة من القوى المتداخلة، فإذا كانت هذه القوى ملائمة فإن المنظمة تكون لديها ثقافة يتم تقبلها من طرف جميع أو غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل هذه الثقافة على توجيه سلوكهم بقوة إتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم ثقافة المنظمة في هذه الحالة قوية، وفي حالة كون محصلة هذه القوى المتداخلة غير ملائمة فإن ثقافة المنظمة لا تحظى بالقبول من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة ضعيفة.

3-مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعبي مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

1-ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث تؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها،

¹جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص30.

ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2-ثقافة النشاط (الصناعة):

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها¹.

3-الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجى من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة الى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الإلتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفشيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4-ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا للإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع

¹مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص90.

من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين¹.

كما يمكن تحديد مستويين إثنين للثقافة التنظيمية يتمثل الأول بالثقافة المرئية Observable culture ومنه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن، بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم ببعض الأخر وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس.

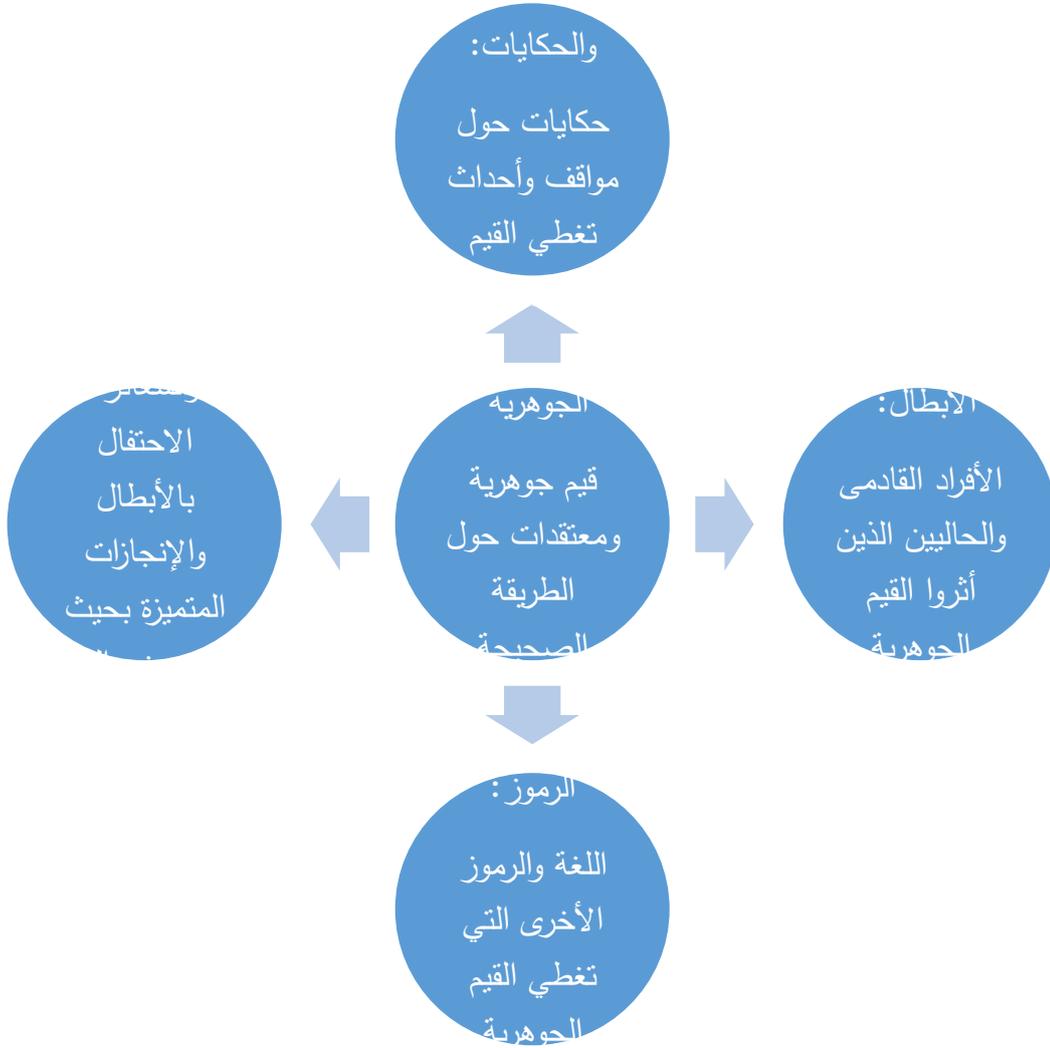
كذلك يستطيع الأعضاء الجدد في المنظمة إكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية من خلال العناصر التالية:

- القصص والحكايات: stories التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدى بها.
- الأبطال: Heros الأفراد الذين تفرّدوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال إستثنائية وتعرف لهم المنظمة بذلك بكل إحترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الأخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.
- الطقوس والشعائر: Rites and Rituals وهي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستنكار مناسبات الإنجاز المتميز.
- الرموز Symbols : إستخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية Core culture والتي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك للأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا. والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو الى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والإبداع والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والإندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق، ويمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمية بالشكل التالي:

¹ إلياس سالم، مرجع سابق، ص24.

الشكل 1 يمثل مستويات الثقافة التنظيمية¹.



¹صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2008، صص130_131.

ويقول ينلسون بان هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي:

-المستوى الأول:

ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات، وسلوكيات الأفراد، والإحتفالات، والشعائر داخل المنظمة، والقصص والطقوس، والرموز.

-المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة الى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات إتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنما تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة الى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

-المستوى الثالث:

ويشير الى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم¹.

رابعاً: اليات ووسائل إكتساب الثقافة التنظيمية:

إن العامل الذي يدخل مجال عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة تواجه تغييرات هامة قد يجد نفسه غريباً أو يعاني إغتراباً نفسياً إجتماعياً إن لم يحاول التكثيف وإستدخال القيم الحالية أو التهيؤ لما سيواجهه وقد يجد في محيط عمله عوامل أو وسائل تساعد على ذلك منها:

- الجماعات غير الرسمية: وحتى الرسمية حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها وحتى إشباع بعض الحالات النفسية الاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولاته لفهم وإدراك الثقافة التنظيمية الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص21.

تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل وتشمل هذه الجماعات جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب، مصلحة أو ورشة)، أو جماعة مرجعية في العمل الزملاء تخضع للمتغيرات الشخصية (عمر وجنس وأقدمية ومستوى إداري أو تعليمي).

-مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة:

التي تحدثنا عنها سابقا والتي تشمل المباني والهياكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة في العمل بحيث يدرك العامل مباشرة أنها أمور يجب عليه إحترامها وتقليدها بداية ثم فهمها من أصلها واستخدامها كإتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات.

-برامج التدريب والتكوين التوجيهية:

حيث تجدها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة وكذلك ذات الحجم والانتشار الواسع، حيث تسطر المنظمة برامج توجيه وتكوين للأفراد الجدد وحتى للزبائن والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وحتى عند بناء إستراتيجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد وإستدخاله مرحليا وتدرجيا.

-تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع:

فرغم أن الواقع قد يضغط على الفرد عند إكتسابه للثقافة التنظيمية إلا أن الفرد مكوناته النفسية وإتجاهاته ومعتقداته كما له قدراته الجسمية ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية، لذا فإن شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية، وتختلف بإختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطي للفرد إما مرونة في الإندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة وإما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته.

إذن يمكن تشبيه عملية إكتساب الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل الصغير، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية في المنزل من خلال السلوكات اليومية موالين، بحيث أنه كلما كانت هذه القيم، مغروسة مبكرا كلما كانت أمنت وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المديرين والمؤسسين يؤدون دورا مهما في توضيح وإبتكار عادات وتقاليد وإجراءات عمل خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الفلسفة والرؤى التي يؤمنون بها في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين لها، كما أن الحجم

المتواضع والصغير للتنظيمات في المرحلة الأولى لنشوئها، يسهل من عملية التأثير في الافراد العاملين بها بإعتبارهم يشكلون النواة الأولى للتنظيم¹.

➤ وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية:

بعدما تتشكل الثقافة التنظيمية، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك حسب رأي حسين حريم من خلال الوسائل الآتية:

1- إدارة الموارد البشرية:

وتشمل إنتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم وأعتقداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت إستبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

2- أفعال وممارسات الإدارة العليا:

أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة فهي أفعال وممارسات الإدارة العليا، ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة وإعتقداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقولها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

3- التطبيع:

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى العاملين بصورة مستمرة، حيث ان العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم وإعتقدات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء يتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف "التطبيع" وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

¹ أبو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيتام للنشر والتوزيع، 2016، صص_42_43.

4-نظم العوائد الشاملة:

وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الإعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل والشعور بالإنتماء للمنظمة، وقد أكد الكاتبان (Shichmam Gross) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على التطوير وتكوين ثقافة المنظمة وحددا أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها وهي:

1-بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.

2-إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

3-تطوير الإحساس بالعضوية والإنتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والإستقرار الوظيفي، والإختيار والتعيين، والتطبيع، والتدريب والتطوير.

4-تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات¹.

خامسا: علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك الأفراد:

يصر علماء ثقافة الاجناس البشرية باستمرار على اهمية الثقافة في التأثير على سلوك الفرد، ويزعم كليفورد جيرتز Glifford Geertz على سبيل المثال، ان الناس بدون ثقافة هم حيوانات شاذة لا تصلح للعمل، وذلك راجع أساسا لإمتلاك هؤلاء الناس قيم قليلة فقط قد تكون إيجابيه ونافعة، وهذا ما يؤثر سلبا على سلوكياتهم وينزل بهم الى مستوى الحيوانية

و عند الرجوع الى بعض التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية يمكننا فهم أكثر علاقتها اكثر بسلوك الافراد داخل التنظيمات، وفي هذا الصدد نجد كل من الباحثين Kooke and Rousseau 1988 يرون الثقافة التنظيمية على أساسا انها تمثل طرق للتفكير، التصرف والسلوك يؤمن بها اعضاء الوحدة الاجتماعية بشكل مشترك، أي ما يعني سلوكيات الافراد بمثابة إنعكاس نمط ثقافي معين سائد في المنظمة التي يعملوا بها .

هناك اجماع بين مختلف الباحثين المختصين في السلوك التنظيمي ،على ان سلوك الموظفين والعاملين في المنظمات الربحية وغير الربحية المنتشرة في كل دول العالم، يتأثر بالقيم والمعتقدات الثقافية

¹حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للطباعة، ط1، عمان، 2006، ص335.

السائدة في محيطه ،على اساس ان هذه القيم تعمل كضابط لسلوك العاملين ،فهي التي توجه سلوكهم ،كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم ،وتؤثر في الاحكام التي يطلقونها على المواقف والاحداث والاشياء ،وتهتم المنظمات الحديثة بشكل عام بمحاربة القيم السلبية وغرس القيم الايجابية في نفوس العاملين لديها ، الامر الذي يساعد على الحد من الانحرافات والتجاوزات السلوكية التي تحدث لدى العاملين في المنظمات ،كالتسيب الاداري والتزوير والمحسوبية والرشوة والوساطة واختلاس المال العام وغيرها .

ومن جهة اخرى يرى جاك ويلش jack welch المدير التنفيذي الاسبق لشركة جنرال الكتريك لمدة ثلاثون سنة، والذي أعلن عنه أنه افضل مدير في القرن العشرين ميلادي، أنه من جهة العاملين فيتم تقييم سلوك الحالي ومدى إرتباطه بالقيم التنظيمية الحالية، ومن نتائج هذا التقييم يمكن تحديد السلوكيات التي لا تتفق مع القيم الحالية ومن خلالها يمكن التنبؤ باتجاهات السلوك المستقبلي وأثرها على تطور المنظمة ،أما اذا كان السلوك الحالي للعاملين لا يتناسب مع القيم التنظيمية المطلوبة الى سلوك مستقبلي مرغوب فيه ومنتظر ، ويمكن تقييم مدى اتقاق السلوك الحالي للعاملين مع القيم التنظيمية الحالية من خلال المصفوفة التي وضعها على أساس ما يعرف بالإدارة بالقيم management by value قصد الاجابة على السؤالين التاليين لمراجعة قيم العاملين وتحديد أنماط التعامل معهم وفق هذا التقييم:

-هل تتفق قيم ومعتقدات العامل مع قيم المنظمة؟

-هل أداء وسلوك العامل يتفقان مع المعايير¹؟

سادسا: أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها وتقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الإتصال وإتخاذ القرارات وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهمها:

-إتجاه أو توجهات المنظمة:

حيث يدخل في طريقة العمل إتجاه تأثير الثقافة الى أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة مع إستراتيجية العمل الناجح فإذا كان الإتجاه أو الاستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ فلسفة لا تأرجح المركب، أي أترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة، فكلما كانت

¹ بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص - ص 176-178

الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة وإستراتيجياتها كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية، فقد تدفع الثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها أو تدفعها بعيد عنها.

-الانتشار:

وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الاخرين فمن الصعب الوصول الى إجماع أو إتفاق عام.

-القوة:

حيث تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان إتجاهه قوة تأثير وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تليه عليهم مهما كان أم أنها ضعيفة الى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.

-المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة العاملين بها بالتكيف مع الظروف المعتبرة والأزمات الطارئة وتوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها والإستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن إتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية وإقتراح الأساليب والأحداث التي تحقق الإتصال مع بيئة المنظمة وأخيرا تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة ويتطلب ذلك إقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها.

-الإلتزام:

تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الإلتزام الى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار إلتزامهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى اخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة

تؤدي الى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول الى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

فمن خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات التنظيمية ويظهر هذا من خلال فعالية المنظمة وكفاءة الأداء حيث كما أسترنا أن إتخاذ القرارات ونمط القيادة في علاقته بالهيكل التنظيمي والاتصالات وانتقال المعلومات كلها تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمية في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب¹.

سابعا: نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات الى بلورة هدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:²

1- النظرية الكلاسيكية:

لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال ماكس فيبر وتايلور وهنري فايول وضع مجموعة من المبادئ والفرضيات على إعتبار أنها الفعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات، ولقد ركزت في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية وبرز من خلال هذه الأعمال نموذج تنظيمي علمي وقانوني، اعتبر فيه التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية، وعلى هذا الأساس فموضوع الثقافة التنظيمية يبرر في هذا المدخل في التنظيم الرسمي، ومبادئ الرجل الاقتصادي وموضوعية العلاقات الاجتماعية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية والدوافع:

على خلاف المدرسة الكلاسيكية، تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل إجتماعي ولديه دوافع، كما إهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على السلوك التنظيمي وبالنظر الى إسهامات رواد هذه النظرية يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية التي يعنقد روادها أنها الفعالة في إدارة المنظمات، وتتنظر هذه النظرية للعامل أنه مخلوق إجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الاخرين وأن أفضل سمة إجتماعية هي التعاون.

¹ أبو الشرش كمال، المرجع نفسه، صص 47_49.

² أبو الشرش كمال، المرجع نفسه، صص 21.

فلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على أن التنظيم هو إقناع الأفراد أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تستحق جهودهم وأن يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم.

إن الفرد ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

3-المدخل الحديثة:

• البنائية للوظيفية: لقد يتبنى الكثير من علماء الأنثروبولوجيا هذه النظرية وأشهرهم "راد كيف براون" إضافة إلى "إيفانز بريشارد" الذي يشير إلى أن البناء يتألف من العلاقات الدائمة التي تقوم بين الجماعات الذين يرتبطون بعضهم ببعض ارتباطاً وثيقاً أما فكرة الوظيفية حسب راد كيف براون فهي الدور الذي يؤديه أي نشاط جزئي في النشاط الكلي الذي ينتمي إليه، ولذلك فإن وظيفة أي نظام إجتماعي هي الدور الذي يلعبه البناء الاجتماعي الذي يتألف من أفراد الناس الذين يرتبطون ببعضهم البعض في كل واحد، متماسك عن طريق علاقات إجتماعية محددة، أما برنارد شستر يعتبر التنظيم نظاماً تعاونياً حيث يعتمد على فاعلية أعضائه من ناحية، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته على تحقيق أهدافه من جهة أخرى أما مفهوم الثقافة فنجده في أعمال بارستر الذي منحه أهمية كبيرة، وعجزت الاتجاهات الأخرى عن معالجة المشكلات الثقافية المطروحة في وحدات العمل.

أما سيلزيتك، فحاول صياغة نظرية جديدة في علم الاجتماع أطلق عليها إسم النظرية المؤسسة فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات.

• نظرية التنظيم الاجتماعي: ينظر باك إلى المؤسسة على أنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتنافسة، التي تستخدم الموارد المادية والفكرية والطبيعية في نظام لحل المشكلات، ولقد ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في غشارته إلى أن التنظيم يتكون من أربعة مكونات رئيسية هي: ميثاق التنظيم، والذي يضم كل من الأهداف، القيم، الرموز، والشعارات والأفكار وغيرها.

• الإدارة بالأهداف: يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف من المداخل التي إعتبرت المؤسسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة، وأولويات واضحة المعالم، إضافة إلى إهتمامها بتحديد معايير

الأداء التي يمكن عن طريقها قياس الإنجازات وإستخدام هذه المعايير كتغذية عكسية لتشجيع الإنحرافات ومراجعة النتائج بصفة منظمة.

- النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف، وإنما يحتاج كل موقف الى مبادئ أو نظريات تتفق مع طبيعته وتهتم بالبيئة وتقوم على فكرة الإعتماد المتبادل بين أفراد المؤسسة.
- نموذج المتغيرات السبع: هذا الإسهام قامت به مجموعة مكنزي للإستشارية، يهتم بتبيان العناصر الإدارية التنظيمية الضرورية لنجاح الاستراتيجية وحددت سبعة عناصر وهي: الأنظمة، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، القيم المشتركة، الاستراتيجية، الموظفين، والمهارات.
- نظرية الثقافة التنظيمية: أكدت هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من الجوتنب ملموسة، وقيم وإفتراضات أساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم، وبيئاتهم الخارجية، ولقد ظهرت ظواهر خاصة بالثقافة أو تماثلها وهي مفاهيم طرحت تقترب من فكرة الثقافة وهي: التنظيم غير الرسمي، المناخ التنظيمي، البناء، أسلوب إدارة الأعمال وكذلك مفهوم التطوير التنظيمي¹.

وهناك من يقسم هذه النظرية الى الرؤى التالية:

أولاً: نظرية سبحية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وتنتج عن هذا التراكم تشكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، ونتيجة عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سبحية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجيين عليه على أنهم منحرفين، أو اشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد

¹ سامية معاوي، مرجع سابق، صص 76_79.

هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات "باستون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سبحية الذكور وسبحية الإناث، أما دراسة "لنتون" أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

ثانيا: نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة، ويورد وصفي الى ان أوبلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ثالثا: نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

رابعا: نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وبإختصار يعد أسلوب النظر الى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية تحملها في الاتي:

-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند الى القيم الاجتماعية.

خامسا: نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية الى أن قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمتها، ومفاهيمها، وعاداتها، وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال.

-الأهداف مشتركة لجميع العاملين.

-الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

سادسا: نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية الى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئية المؤسسة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة¹.

سابعا: نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسة، وتخلق هذه

¹ أبو الشرش كمال، مرجع السابق، ص_ص 21_25.

الثقافة لدى العاملين شعور إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة إلتزام العاملين بالعمل، وزيادة إلتئائهم وشعورهم بالإرتباط والولاء والإبداع¹.

ومن خلال مجموعة النظريات التي تطرقنا إليها والتي تعتبر من أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية والتي تحتوي على النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية والدوافع وأخيرا المداخل الحديثة، نلاحظ أن هناك تكامل بين النظريات إذ أن العامل وأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم، حيث أن توفر الخبرات وبروز القيم والمساهمة في الحفاظ عليها وتحديد جماعة التنظيم من شأنه أن يقوي تماسك أفراد جماعة العمل بالمؤسسة ويحسن الخدمات ويرفع مستوى الأداء ويحقق الأولوية للمؤسسة وبالتالي يساعد على تحقيق أهدافها.

¹موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، عمان، 2002، صص 228_229.

خلاصة:

نظرا لها تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال عرض التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، مكوناتها، أنواعها، مستوياتها، اليات ووسائل اكتسابها، أثرها على العمليات التنظيمية يتضح لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، إضافة الى دورها الفعال في توجيه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة والدافع لمشاركتهم في قيمها وتوجهاتها وأهدافها، حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر هوية أو شخصية المنظمة حيث تتكون من مجموع القيم، العادات، المعايير، المعتقدات، والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وأسلوب تعاملهم، وكذلك تعمل كقوة دافعة ومحركة لتوحيد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، كما ان كيفية إستخدامها تختلف باختلاف الثقافات وكل هذه المعلومات تساعد المنظمة على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وبناء على كل هذه المعطيات يمكن الإدارة المنظمة من رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه وضبط سلوك الأفراد.

الفصل الثالث: ديناميكية

جماعة العمل

تمهيد

أولاً: تكوين وأنواع وأهمية الجماعة

ثانياً: خصائص، تماسك وارتباط الجماعة

ثالثاً: ديناميات الجماعة وطبيعتها

رابعاً: العوامل المؤثرة في ديناميات الجماعة

خامساً: القوى الفاعلة في ديناميات الجماعة

سادساً: نظريات تكوين الجماعة

سابعاً: ما تقدمه الثقافة التنظيمية لجماعات العمل

خلاصة

تمهيد:

لقد حظي موضوع ديناميكية الجماعة بإهتمام كبير من الباحثين السلوكيين والإداريين، حيث أن ديناميكية جماعة العمل هي العملية التي يتفاعل من خلالها للأفراد داخل جماعات العمل، فهي تتصف بالمرونة والتعقيد وتعبّر عن تماسك جماعة العمل وفعاليتها، كما سعى العديد من الباحثين والمختصين بإعطاء ديناميكية الجماعة أهمية كبيرة في مجالات دراسة المنظمات، وترجع أهمية دراستها الى أن معظم صور السلوك الإنساني تتم في سياق التفاعل الاجتماعي داخل جماعات العمل، والتي لها دور بارز في إشباع حاجات الفرد النفسية المتنوعة، ولا يمكن فهم ديناميكية الجماعة دون فهم الجماعة لكونها الإطار الحيوي التي تحدث فيه مفاعيل الدينامية، فمن خلال جماعة العمل الى بناء جماعة عمل متكاملة ومتناسقة وتطوير فعاليتها لأن نجاح إدارة جماعة العمل وذلك عن طريق تنسيق الجهد الجماعي هو نجاح مؤكد للمنظمة.

أولاً: تكوين، أنواع، أهمية الجماعة:

الإنسان إجتماعي بطبيعته، ورغبة الإشباع هذه الحاجة دفعته للإندماج الى غيره.

1-تكوين الجماعة:

من الأسباب التي تؤدي الى تكوين الجماعات ما يلي:

-الإندماج للآخرين يحقق رغبة الأفراد في التفاعل الاجتماعي.

-تعتبر الجماعات مصدرا رئيسيا لتزويد أعضائها بالمعلومات عن أنفسهم وعن الآخرين.

-ينضم الفرد الى الآخرين يدافع إيجاد نوع من المقارنة بين إنجازهم وبين ما يقدمه للآخرين للتنظيم.

- للحصول على المساعدة فيما يتعلق بأداء العمل خاصة من الأعضاء ذوي الخبرة.

-توفر الجماعة للشخص عائدا نفسيا في شكل صداقة، إعتراف بالأهمية، مستوى إجتماعي، وقد يكون أيضا عائدا مادي لا يستطيع الفرد تحقيقه بمفرده.

إدقر شاين « Edgar schein » حدد أربعة أطوار رئيسية تمر بها الجماعة أثناء عملية التكوين:

أ-تكوين الجماعة: في هذه المرحلة الجماعة عبارة عن تجمع مجموعة من الأفراد بدافع الحصول على أكبر عائدا شخصي ممكن.

ولازل هناك شعور فردي "أنا" بدلا من "نحن" يوجه سلوك الأفراد.

ب-بناء الجماعة: في هذا الطور يتكون لدى الأعضاء حاجة عاطفية توحى لكل فرد بضرورة الإندماج ونبذ الخلافات الداخلية، كما تتسم هذه المرحلة بدرجة عالية من الاحترام والتلاحم بين أعضاء المجموعة لمواجهة التحديات الخارجية.

ج-العمل الجماعي: في هذه المرحلة يصل الأعضاء الى درجة عالية من الإدراك والفهم والإستعاب لما هو سلبى أو إيجابي من سلوكيات أعضائها، وكيف يستطيع أن يعمل الجميع مع بعض لتحقيق الأهداف المرسومة، وهنا يتأكد مبدأ العمل الجماعي.

د-مرحلة النضج الجماعي: بمعنى أن الجماعة تعرف وجه التحديد مقومات قوتها ونجاحها وتعمل على المحافظة عليها، كما تحدد وبوضوح أهدافها وسبل تحقيقها¹.

إلا أن هناك دوافع لتكوين الجماعة حيث تعددت التفسيرات في هذا الإطار، وهي تنقسم إلى تفسيرات عامة تبنى على الجوانب الشمولية للإنتماء للجماعات، وتفسيرات نوعية تعني بتصنيف الحاجات المختلفة للأفراد والتي يشيعونها باعتبارهم أعضاء في الجماعة.

1-التفسيرات العامة: أهم هذه التفسيرات ما قدمه تيبوت thibaut وكيلى kelly اللذان يريان أن الفرد ينضم للجماعة قصد تحقيق حاجات خاصة، دون تحديد هذه الحاجات، لكنهما يعتقدان أن تقييم هذه الحاجات أو الإشباعات يتقيد بمحكين أساسيين هما:

أ-**محك المقارنة الشخصي:** يحافظ الفرد بعضويته لأنها تحقق له الحد الأدنى من الإشباع حسب تصوره مقارنة بالإشباع الشخصية الأخرى له، وبالتالي فالفرد يستند إلى مدى إقتناعه الخاص بالإشباع التي تقدمها له بالجماعة.

ب-**محك المقارنة بين البدائل:** وهنا يقارن الفرد كم وكيف الإشباع التي يحصل عليها في تلك الجماعة بالكم وكيف الذي قد يحصل في علاقة أخرى بديلة.

2-التفسيرات النوعية: وفيها يصنف الباحثون مجموعة من مصادر التدعيم أو أنواع من الإشباعات تقدمها الجماعة للفرد وتشجعه للإلتزام إليها والمحافظة على عضويته فيها، وأهم هذه الإشباعات:

أ-**الحاجة للإنتماء:** حيث أن للإنتماء يخفض التوترات الإنفعالية التي قد تصيبه في حالة العزلة، وتزداد الحاجة للإنتماء كلما زاد الشعور بالتهديد.

ب-**التجاذب بين أعضاء الجماعة:** ونقصد بالتجاذب في معناه العام الميل الإيجابي الذي يدفع الفرد لشخص اخر، كما قد يكون سلبيا في بعض الحالات.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي : المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة، 2003، ص_ص 161_162.

ج-جاذبية الأهداف ونشاطات الجماعة: حيث تقترن الجاذبية بأهداف الجماعة ونشاطها، ويقبل للإضمام للجماعات مع الاقتناع بأهدافها دون أنشطتها أو العكس¹.

يمكن أن تكون الحاجات التي تدفع بالفرد للإضمام للجماعة نفسية أو إجتماعية والتي تشبعها الجماعة للفرد، قد تكون هذه الحاجات نابعة من داخل الجماعة التي ينتمي إليها، كما قد تكون نابعة من الخارج ومثال ذلك كأن ينضم الفرد لجماعة من أجل تحقيق أغراض خارج عضويته فيها، وبالتالي تصبح الجماعة في هذه الحالة وسيلة لإشباع حاجات شخصية كامنة خارج الجماعة، وأهم هذه الحاجات إشباع الجاذبية لأشخاص خارج الجماعة، كما قد تكون الأهداف خارجها أيضا.

2-أنواع الجماعات:

نعيش الان في عصر يتميز بكثرة الجماعات التي تنتمي إليها الفرد الواحد وفي نفس الوقت فنجد الفرد عضو في جماعة الأسرة، عضو في جماعة الرفاق، عضو في جماعة المدرسة أو الجماعة أو العمل، عضو في حزب سياسي...الخ.

ويلعب الفرد دور وله مكانة في جماعة ينضم إليها وتختلف عن أدواره ومكانته في الجماعات الأخرى وأيضا داخل الجماعة الواحدة يتغير الفرد ومكانته بمرور الأيام وتقدم العمر.

أي كانت الجماعات فإنها تؤثر بشكل ملحوظ على شخصية الفرد وسلوكه ومعتقداته وقيمه وميوله وإتجاهاته وأفكاره...الخ، ويتم ذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها الجماعة ومن خلال عملية التغمص التي يقوم بها العضو ليتقمص شخصية أي "التحلي ببعض سمات وخصائص الجماعة التي ينضم إليها مثل قيامه بتبني قيمها ومعتقداتها ومعاييرها والقيام بالأعمال والأنشطة التي تؤدي الى تحقيق أهداف للجماعة.

تعدد طرق وأسس تصنيف الجماعات ومن أكثر الطرق استخداما للتمييز بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية كالآتي:

¹خواجة عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص_ص

أ-الجماعات الرسمية:

تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الرسمية للقيام بأداء مهام أو وظائف معينة لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت هذه المنظمات بموجب قرار من سلطة رسمية أو قانون.

-داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقا لطبيعة وظيفته.

-أهداف هذه الجماعة تكون متمشية مع أهداف المنظمة كما يحدد داخلها طبيعة للاتصال بين الأفراد سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزا أو المرؤوسين من أعضائها، أي ما يسمى "بالتسلسل القيادي" والأوامر داخل المؤسسة أو المنظمة.

-داخل الجماعة الرسمية لا يسمح بتبادل العواطف والمشاعر وتكون العلاقات الإنسانية الأكثر عمقا بالرغم من أنها تحدد السلوك المتوقع من كل عضو.

-ويمكن التمييز بين نوعين من الجماعات الرسمية وفقا لمدى الديمومة والاستمرار وهم:

1-جماعات رسمية دائمة:

تتمثل هذه الجماعات في فريق الإدارة العليا، الجماعات الاستشارية، جماعات العمل في الإدارات المختلفة، اللجان الدائمة.

2-جماعات رسمية مؤقتة:

تتمثل هذه الجماعات في اللجان أو الفرق التي يتم تكوينها لتنفيذ مهمة او عمل معين ثم تحل هذه اللجان أو الفرق بعد تنفيذ العمل أو المهمة ما لم تكلف بعمل اخر، ومن أمثلة هذه الجماعات: لجنة لإجراء الدراسة والبحث وكيفية تقديم خدمة أو سلعة جديدة، لجنة لدراسة سياسة الأجور، لجنة لتعيين موظفين جدد بالمنشأة.

ب-جماعات غير الرسمية:

-تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الاجتماعية بطريقة تلقائية بسبب تواجد الأفراد داخل المؤسسة لفترة طويلة وتجمع هذه الجماعات لأفراد في ترابط إجتماعي وعلاقات إنسانية لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الأحاديث والآراء وحل المشكلات والتعاون ونشر الشائعات....الخ.

-تعدد صور وأشكال هذه الجماعات داخل المنظمة أما من حيث الاستمرارية فمنها ما يكون مؤقت ومنها ما يكون مستمر لفترة زمنية طويلة ولا يتم تحديد اسم لها أن الاتصال بين أفرادها يتم بطريقة تلقائية بعيدا عن التسلسل القيادي.

-تلعب هذه الجماعات دور مؤثر وكبير على أعضائها وفي نفس الوقت على المؤسسة، ويوجد نوعين من هذه الجماعات الغير رسمية هما:

-جماعات الأصدقاء:

-تتكون هذه الجماعات بسبب وجود تقارب في الصفات والخصائص بين أعضائها مثل "التقارب في المرحلة العمرية"، المعتقدات السياسية والفكرية، للإهتمامات... الخ- هذا التقارب يؤدي الى تكوين علاقات إجتماعية وصدقات بينهم فتتكون الجماعة مثل جماعة الرفاق، جماعة صندوق الزمالة، جماعة نادي معين بالمنشأة أو المؤسسة.

-جماعات المصلحة "تبادل المصالح":

-يتم تكوين هذا النوع من الجماعات الغير رسمية من أجل تحقيق منافع أو أهداف أو مصالح مشتركة بين الأعضاء والدفاع عن هذه المصالح أو المنافع أمام الإدارة داخل المؤسسة أو المنظمة أو خارجها أو أمام الجماعات الأخرى.

ج-الجماعة المرجعية:

-دراسة الجماعة المرجعية يعد ذو أهمية وفائدة كبيرة بسبب أهميتها في عمليات التفاعل الاجتماعي والعلاقات داخل الجماعة وبين الجماعات الأخرى.

-هذا النوع من الجماعات يفضلها الفرد ويحترمها ويتطلع الى الإنتماء إليها فقد يكون هذا الشخص عضو في جماعة معينة ولكنه يتأثر بقيم جماعة أخرى، هذه الجماعة يعتبرها مرجعية يرجع إليها في تقويم سلوكه الاجتماعي أو يتمنى وبأمل في أن ينضم إليها وسبب ذلك أن القيم التي تمثلها الجماعة المرجعية أكثر جذبا للشخص الذي يتمنى ويرغب للانضمام إليها ومن هنا تكون قيم هذه الجماعة أكثر تأثيرا في تحديد وتشكيل سلوكه.

-يلعب الفرد داخل الجماعة المرجعية أحب الأدوار الاجتماعية الى نفسه وأكثرها إشباعا لحاجاته ويشارك أعضائها دوافعهم الاجتماعية وعاداتهم وإتجاهاتهم ومستوى طموحهم... الخ، وفي نفس الوقت يخضع

لأساليب الضبط الاجتماعي الخاص بها وبالتالي يعتبر الفرد الجماعة المرجعية جماعته ومعاييرها معاييرها مدى ولاء الفرد وانتماء الفرد للجماعة المرجعية يتوقف على قيمة الجماعة بالنسبة له ومدى إشباعها لحاجاته.

-تنقسم الجماعات المرجعية الى:

1-جماعات عضوية:

هذه الجماعات ينتمي إليها الفرد فعلا وتتضمن:

أ-جماعات المواجهة الصغيرة:

-يسودها الارتباط الفعلي والتفاعل الاجتماعي المباشر أي وجها لوجه مثل الأسرة، زملاء العمل.

ب-جماعات ينضم إليها الفرد دون حدوث أي تفاعل اجتماعي مباشر مع أعضائها:

-مثل الانضمام الى حزب سياسي أو نقابة أو جمعية علمية دولية دون حضور إجتماعه.

2-جماعات الية:

-هذا النوع من الجماعات ينضم إليها الشخص بصورة الية، أي لا دخل لإرادته في الإنضمام إليها ولكن ينضم إليها بحكم ظروف معينة مثل: السن، الجنس، الثقافة، ...الخ.

د-الجماعات الأولية:

-يكون الاتصال بين أعضاء هذه الجماعات قوي ومباشر وفي أغلب الأحوال يقل حجم الجماعة عن (20) عضو-والعلاقات بينهم مباشرة وثيقة ويسودها الحب والانصياع لمعاييرها-كما أنه في أغلب الأموال يعيشوا هؤلاء الأعضاء مع بعض ويحدث تفاعل فيما بينهم كما يستجيبوا بشكل مباشر لبعض.

-كما تتميز أيضا بأن اللقاء بين الأعضاء وجها لوجه ويتحدثون ويتحاورون مع بعض وميولهم وامالهم وطموحاتهم وأهدافهم مشتركة وعادة الروابط التي تربط أعضاء الجماعة روابط الدم أو القرابة أو الجوار.

-تعد الأسرة من أولى وأهم الجماعات الأولية حيث أنها تعد اللبنة الأولى في صرح المجتمع وتكوينها شيء مهم وضروري لأنها تقوم بإشباع حاجات الطفل الأساسية وتشكل شخصيته بداخلها وفي نطاقها يتم غرس ثقافة المجتمع عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية ويتشرب المعايير الاجتماعية والخلفية التي يقرها الشرع ويوافق عليها للمجتمع.

- بجانب الاسرة توجد جماعات أولية أخرى مثل جماعة الرفاق، جماعة الجيرة، فريق العمل، ... الخ.

ه- الجماعات الثانوية:

- تختلف الجامعات الثانوية عن الجماعات الأولية في أن العلاقة لا تكون عميقة ولا تتسم بالتكرار أو الإنتظام ويقل فيها الشعور بالتعاطف بين أعضائها وتكون هذه العلاقات أكثر عمومية كما يحدث في الجماعات الأولية.

- اللقاء بين أعضائها يعتمد على الاتصال الغير مباشر كالانتساب وتعدد صور وأشكال هذه الجماعات مثل "الجمعيات الخيرية والهيئات السياسية والدينية والنقابات" أما من حيث الحجم يتكون عدد أعضائها أكبر نسبياً من الجماعات الأولية¹.

3- أهمية الجماعة:

أ- بالنسبة للفرد: تكمن أهمية الجماعة للفرد في نموه الاجتماعي فهو يستفيد داخل الجماعة مما يلي:

- 1- تكوين صدقات جديدة ومتعددة من خلال تفاعلاته الاجتماعية.
- 2- إكتساب المعايير الاجتماعية، وبناء مجموعة من الآراء التي يعتبرها شخصية والتي ما هي إلا انعكاساً للجماعة التي ينتسب لها أو يرغب في الانتساب لها.
- 3- تعلم أنماط السلوكات الاجتماعية المناسبة.
- 4- يتعرف على ذاته وعلى زملائه، فلا يمكن للفرد أن يعرف ذاته إلا بالاحتكاك بالآخرين.
- 5- إشباع دافع الرضا بالتمتع في العمل مع الجماعة.
- 6- تنمية مهاراته وفنون الاتصال.
- 7- القدرة على حل المشاكل والتفكير والتعبير عن ما يجش بداخله لأن جو الجماعة يثير هذه الخصائص.
- 8- إكتساب وتنمية الاتجاهات وفلسفة الحياة.
- 9- الشعور بالأمن وبالقوة من خلال اشباع دافع الحاجة للإنتماء.

¹مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، الإسكندرية (مصر)، دون تاريخ، ص_ص 103_ 110.

ب- بالنسبة للجماعة والمجتمع: تساهم الجماعة بشكل فعال في المجتمع من خلال:

1- تنمية الحياة الاجتماعية وتحسين المجتمع وضمان إستمرارية.

2- تأطير مختلف أفراد المجتمع داخل تنظيم محدد.

3- المساهمة في تكوين المؤسسات الاجتماعية من مدارس، معابد، ومصانع...

4- المساهمة في تفعيل الحياة الاقتصادية للمجتمع.

5- إشباع حاجات الأفراد الاجتماعيين داخل الجماعات المختلفة.

6- المدن والأقاليم والأوطان نتيجة وجود الجماعات.

ج- تأثير الجماعة في الفرد: سلوك الفرد يتأثر بالجماعات التي ينتمي لها، وأهم النقاط الحيوية التي تؤثر بها الجماعة في الفرد:

1- تعلم الأفراد وسرعة وطريقة ذلك التعلم.

2- تكوين الاتجاهات وطريقتها فيمكن التنبؤ بأسلوب الفرد من خلال جماعته.

3- درجة طموح الفرد والسعي لتحقيق أهدافه.

4- تعديل العادات وتأدية الأعمال في الحياة اليومية.

5- التأثير في إدراك ذاته والآخرين.

6- القوة السيكولوجية والتواصلية للفرد.

7- التأثير في مواقف الفرد وإختياراته.

8- دقة الإنتاج وإتقانه.

9- التأثير في الشعور بالخوف أو الأمن.

10- التأثير في سلطة الفرد ونفوذه وحل صراعاته الداخلية بين الرغبة في السلطة وإشباعها من خلال الاعتماد على الجماعة. لكن هذا التأثير تحكمه مجموعة عوامل أهمها:

1- المناخ الاجتماعي الذي تعيش فيه الجماعة.

2-درجة تماسك الجماعة.

3-نوعية القيادة المتوفرة.

4-البناء التكويني والوظيفي لتلك الجماعة.

5-مدى مشاركة الأفراد في تحديد أهدافهم.

6-المشاركة في إتخاذ القرار داخل الجماعة¹.

ثانيا: خصائص، تماسك وإرتباط الجماعة:

1- خصائص الجماعة الفعالة:

أهم الخصائص المميزة للجماعات هي:

أ-تحقيق أهداف الجماعة، فالجماعة الفعالة هي التي تنجح في تحقيق الأهداف بها، وهذه تشمل الأهداف التنظيمية وأيضا الأهداف الخاصة بها، ويتأتى ذلك عن طريق التنسيق بين الأعضاء في الواجبات وأيضا عن طريق بناء مهارات عالية لأعضائها.

ب-رفع الروح المعنوية للأعضاء فالجماعة الفعالة هي التي تجعل أعضائها سعداء، ومسرورين بسبب عضويتهم للجماعة، وعاملي لرضا والروح المعنوية العالية للأعضاء وفي هذه الحالة، هما السبب في إحتفاظ الجماعة بتماسكها وإستمراريتها وفي اللحظة التي تجد الفرد أنه غير راضي وغير سعيد في الجماعة، فإنه يميل الى الانسحاب من الجماعة وهذا بدوره يقلل من إنتاجية الجماعة.

ج-تكوين الجماعة فإذا اختلفت خلفيات الأعضاء وقيمهم، ومراكزهم أو حاجاتهم في الانتماء الى الجماعة، فإن الجماعة سوف لا تعمل بفعالية، فالمفروض أن يكون هناك حد أدنى متفق عليه من القيم والقواعد السلوكية قبل أن يتمكن من تحقيق الاتصال والتعارف فيما بينهم.

د-نظام الاتصال الجيد، إن فعالية الجماعة تعتمد على الاتصالات الجيدة بين كافة الأعضاء وإذا إقتصرت الاتصالات على الأعضاء في المراكز أو المناصب العليا للجماعة، فإن ذلك يقلل من فرصة إتخاذ قرارات جيدة تهتم كل الأعضاء.

¹خواجة عبد العزيز، مرجع سابق، ص_ ص109_ 111.

هـ- تفهم وإستجابة الجماعة لحاجات الجماعات الأخرى في التنظيم فالجماعة التي تنظر الى تحقيق أهدافها فقط ولا تتسق بينها وبين أهداف الجماعات الأخرى في التنظيم، فإنها تصبح جماعة غير فعالة بالنسبة للتنظيم الكلي للمنظمة، والجماعة المتعلقة في هذه الحالة تعزل بنشاطها وبأعمال عن باقي المنظمة¹.

2- تماسك وارتباط الجماعة:

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والإستمرار كأعضاء في هذه الجماعة، وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم إنسحابهم منها.

وبطبيعة الحال تختلف درجة التماسك والتعاون بين أعضاء الجماعات المختلفة المألوفة لنا مثل الفريق الرياضي، جماعة العمل، جماعة الأصدقاء، وجماعة الأسرة، وفي بعض هذه الجماعات تجد الحب والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة وأيضا تجد روح الجماعة سائدة بين هؤلاء الأعضاء، وفي بعض الجماعات الأخرى نجد النذر اليسير من التقارب والجاذبية بين أعضاء هذه الجماعة والأنانية والحقده، ويبرز الدور الفردي بدلا من روح الفريق وبطبيعة الحال ينعكس ذلك على تماسك الجماعة بقيمتها والمحافظة على هذه القيم.

وفي الوقت الحاضر هناك إهتمام كبير بدراسة النمط الياباني في العمل الذي يعتمد على الجماعة كأساس للإنجاز والتعاون بين العاملين.

وسوف تناقش فيما يلي بعض مصادر تماسك الجماعة ووحدتها:

1- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة:

من أهم المصادر الرئيسية لتماسك الجماعة ووحدتها هو مقدار الإتصال بين أعضاء الجماعة، وتصبح الجماعة أكثر تماسكا عندما يقضي الأعضاء وقت اكبر مع بعضهم البعض، ويتم الاتصال والتفاعل الإيجابي بينهم، ويلاحظ أن أداء الأفراد لوظائفهم في مكان واحد يساعدهم على الاتصال والتفاعل فيما بينهم، ولذلك يعتبر التقارب المكاني عنصر أساسي لحدوث نوع من الاتصال والتفاعل للمحافظة على

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2000، ص_ص 172_173.

تماسك الجماعة، كما التماثل الوظيفي للأعضاء (العمل في وظائف متماثلة) يعتبر من الأركان الرئيسية ل ظهور الجماعات وقوة تماسكها، مثل جماعة المحاسبين، جماعة الحقوقيين، جماعة المهندسين.... وهكذا.

2- درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة:

فالجماعات التي تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضاء الجماعة تصبح أكثر تماسكاً، فإذا كان هناك إتفاق من الجماعة على الغرض والأنشطة التي تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة، وفريق كرة القدم الذي يتحد وتسوده روح الفريق ويسعى الى تحقيق مصلحة الفريق ككل وليس المصلحة الفردية لبعض الأعضاء تتوافر لديه القوة والفرص الكبيرة للفوز في المباريات.

ومن ناحية أخرى فإن قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها، ينعكس على درجة تماسكها وقوتها، فنجاح الجماعة في الوصول الى الأهداف المحددة لها، يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم، ويدفعهم الى بذل جهد اكبر والى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة، وذلك يساعد على إستمرارية السمعة الطيبة، والإنصياع الحسن من الاخرين تجاه أعضاء الجماعة.

3- درجة تشابه إتجاهات وقيم الجماعة:

من أقوى مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الإتجاهات والقيم لأعضاء الجماعة ولأن الشخص الذي يشاركنا نفس الآراء، يمدنا بنوع التأييد الاجتماعي لمعتقداتنا، ويشعرنا دائماً أننا على صواب، وإذا اختلف معنا شخص في الرأي فإن هذا يدخل في قلوبنا الخوف بأن آرائنا خاطئة، وإننا نختلف عن الاخرين وهناك سبب اخر وهو أننا قد نضع بعض الاستنتاجات السالبة عن سلوك الشخص الذي يختلف معاً على مسألة معينة، وإذا اختلفنا مع هذا الشخص على هذه المسألة، فإننا نشعر بالميل الى الاختلاف معه على كافة المسائل الأخرى، وهذا يؤدي الى خلق عائق إتصال وتفاعل بين الأفراد.

4- درجة إعتماذية الأعضاء على الجماعة:

يمكن القول في هذه الحالة أنه كلما إزدادت درجة إعتماذية الفرد على الجماعة في إشباع حاجاته المختلفة كلما إزدادت درجة جاذبية التمسك بالجماعة، وتوثقت العلاقات بين أعضاء الجماعة، وإزدادت درجة إعتماذهم على بعضهم البعض.

5- المكانة الاجتماعية للجماعة:

من الطبيعي أن يختلف التقدير الاجتماعي للجماعة في أي منظمة، وقد يرجع ذلك الى علو المستوى الوظيفي لأعضاء هذه الجماعة، وذلك وفقا للتدرج الهرمي للتنظيم، مثال ذلك الأفراد الذين ينتمون الى الإدارة العليا في المنظمة، قد يلمسون الفروق في صالحهم تميزهم عن العمل أو الافراد في المستويات الإدارية الأقل، ولذلك نجد في الحياة العملية أن هناك رغبة قوية لدى العاملين في المنشأة في الترقى وشغل هذه الوظائف العليا، يصلوا الى هدفهم وهو أنهم أعضاء في الإدارة العليا، ولكن في حالات أخرى، قد تكتسب جماعة في نفس المستوى التنظيمي مكانة أو قيمة إجتماعية أعلى من مثيلاتها، وذلك لأسباب منها كفاءتها ونشاطها مقارنة بالجماعات الأخرى، أو وجود شروط صعبة الإنضمام الى مثل هذه الجماعة يكون من بينها الثقة أو الكفاءة مثال أن العمل بداخل حجرة العمليات أو حجرة العناية المركزة بالمستشفيات يقتصر على الممرضات ذوي الكفاءة العالية والتخصص المعين، ولكن يجب التذكير بأنه كلما تفوقت الجماعة إجتماعيا، كلما إنعكس ذلك على درجة التمسك بين أعضائها.

6- علاقة الإدارة بالعاملين في المنظمات:

غالبا ما تتكون الجماعات داخل المنظمات نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين، ويكون الهدف الأساسي من تكوين هذه الجماعات هو جماعة مصالح أعضائها، ومواجهة ضغوط الإدارة، وهذه الجماعات يعتمد أفرادها بعضهم على بعض وإشراكهم في العمل معا، ويساعد على إرتباطهم وتماسكهم الجماعي، والإدارة الفعالة هي التي تسعى الى تفهم القوى الحركية داخل الجماعات، وإذا ما حاولت الإدارة القضاء على الجماعات غير الرسمية، فإنها لا تلبث أن تظهر من جديد بشكل أو باخر، بل قد تزداد قوتها وصلابتها لمواجهة هذه المحاولات.

وعلى الإدارة أن تدرك أنه قد يحدث تعارض في بعض المنظمات الى درجة الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وبقدر ما يتحقق الإنسجام والتقارب بين التنظيمين، بقدر ما يتحقق أهداف المنظمة والجماعات غير الرسمية معا.

7- حجم الجماعة:

يقال أن هناك عكسية بين حجم الجماعة، وبين درجة تماسكها، فكلما كانت الجماعة صغيرة كلما زادت درجة تماسكها، والسبب في ذلك أن هذا التماسك والترابط يعتمد بشكل رئيسي على الاتصال والتفاعل

المستمر بين الأعضاء، وقد تحدث صعوبات في الإتصال بين أعضاء الجماعات نتيجة لكبر حجم الأعضاء أو تشتتهم في أماكن أو وظائف متباعدة، وفي نفس الوقت يؤدي عدم وجود وسائل للاتصال بين الأعضاء الى حدوث حالات من التوتر والقلق بين الأعضاء نتيجة لجهل هؤلاء الأعضاء بمشاعر و آراء بعضهم البعض، وهذا يؤدي الى حد ذاته الى تفكك الجماعة وعدم تماسكها.

8- شبكة وأنماط الاتصال بين أعضاء الجماعة:

لابد من الاهتمام بعملية الاتصال داخل الجماعة، وأيضا التعرف على طرق نقل وتبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة، وهو ما يطلق عليه أنماط الاتصال داخل الجماعة، ويساعد ذلك التعرف على مشاكل الجماعة وزيادة كفاءتها الإنتاجية وتنمية الروح المعنوية بين أعضائها، ولكي نتعرف على أنماط الإتصال السائدة بين أعضاء الجماعة، لابد من دراسة شبكة الاتصال داخل الجماعة وهي تعبر عن التركيب أو الشكل الهيكلي للجماعة ويشتم دراسة الاتصال بدرجة أكبر من التفصيل في فصل اخر¹.

كما تتمثل مؤشرات تماسك الجماعة فيما يلي:

-يتوقف مدى تماسك الجماعة على درجة إنجذاب الأعضاء للجماعة وإن أعضاء الجماعة تتجذب إليها إذا كانت تقوم بإشباع حاجات الأفراد، وعندما تحتل هذه الجماعة مكانة في نفس العضو فيمكنها أن تقوم بالتأثير في أفكاره وقيمه ومعاييره وسلوكه،...الخ.

ومن العلامات التي تدل على تماسك الجماعة هي:

1-قيام أعضاء الجماعة أثناء ممارسته أنشطتهم المختلفة سواء في العمل أو في مواقف الحياة المختلفة مثل "النزهة، الصداقة، الحيرة، العمل الاجتماعي" بإختبار بعضهم البعض.

2-مساندة أعضاء الجماعة بعضهم البعض والوقوف جنبا الى جنب في مواقف الشدة والعصبية والكوارث.

3-قيام كل عضو بأداء دوره داخل الجماعة على أكمل وجه وبدون حدوث تصارع بين الأدوار.

4-إمتثال كل عضو داخل الجماعة لثقافتها وأساليب الضبط الاجتماعي داخلها².

وبالتالي العوامل التي تؤدي الى قوة التماسك وضعفه تتمثل فيما يلي:

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص_ص 158_163.

²مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص_ص 102_103.

إن العوامل التي تؤدي الى قوة التماسك هي نفسها العوامل التي تؤدي الى قوة جذب الجماعة لأفرادها، وتسمى أحيانا جاذبية الجماعة، والجماعة التي تعمل على إسعاد الفرد وراحته تجذبه إليها، فالفرد الذي يجد الفرصة في الجماعة ليعبر عن ذاته وتقوم بالدور الذي يناسب ويؤكد مكانته الاجتماعية ويشبع حاجته الفردية فإنه يشعر بالسعادة لوجوده في تلك الجماعة، وهو من اجل ذلك يتمسك بعضويته ولا يحدد عنها مهما كانت الظروف، ويبدل جهده في سبيلها ويسارع بالتضحية من اجلها عندما تقتضي ظروف هذه التضحية.

والجماعة تجذب الفرد لها عندما تكون القيادة فيها ديمقراطية وعندما تتحقق له مكاسب أدبية ومادية.

أما العوامل التي تؤدي الى انحلال الجماعة فهي النواحي السلبية والعوامل المؤدية لإنحلال الجماعة هي نفسها العوامل التي تؤدي لضعف تماسكها وهناك بعض العوامل التي تستطيع أن تضيفها الى عوامل إنحلال الجماعة منها القيادة غير الرشيدة في الجماعة كالقيادة المتسلطة أو المسيطرة وكذلك القيادة الفوضوية والتنافس الشديد بين أفراد الجماعة وكذلك الخلافات الحادة التي لا يستطيع الجماعة تسويتها ويضاف الى كل ذلك تضارب الأهداف الفردية¹.

كما تجدر الإشارة الى أن حجم الجماعة له تأثير مباشر في زيادة تماسك وترابط الجماعة وكذلك إنحلالها، حيث أن لكل جماعة وظيفتها، ولكل وظيفة عدد معين من الأعضاء، وعندما يزداد عدد الأعضاء عن المستوى الطبيعي المناسب للوظيفة تنقسم جماعة في هذه الحالة الى جماعات صغيرة.

¹ محمد أبو العلا أحمد، علم النفس الاجتماعي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 24_25.

ثالثاً: تأثير جماعات العمل على سلوك وأداء الأفراد:

إن أداء الأفراد وسلوكياتهم يتأثر تأثيراً كبيراً بالجماعات التي ينتمون إليها داخل التنظيم سواء كانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية، حيث قد يتم بناء سلوك الأفراد ومعايير أدائهم إنطلاقاً من الجماعة نفسها وهذا ما اثبتته الدراسات منذ دراسات هاوتورن ومدرسة العلاقات الإنسانية، ومن أهم العناصر الأساسية التي تعد من أهم المتغيرات المؤثرة في سلوك الأفراد هي:

1-التسهيل الاجتماعي: وهو أداء الأفراد من خلال الآخرين، حيث كشفت بعض الدراسات التي قام بها الباحثون أن أداء الافراد في وجود الآخرين يكون أفضل من أدائهم وهم بمفردهم، في حين أشارت دراسات أخرى الى إنخفاض ملحوظ يطرأ على أداء الأفراد عندما يكونون بصحبة الآخرين مقارنة بأدائهم الفردي، ويطلق على هذه الظاهرة أي تحسين أداء الأفراد أو ترديده بسبب وجود الآخرين إسم التسهيل الاجتماعي Facilitation Social¹.

2-معايير الجماعة: وهي مجموعة القواعد السلوكية التي يوافق عليها أفراد الجماعة ويمارسون من خلالها أنماط سلوكية تتسجم مع الإتجاهات السلوكية التي يتم تحديدها من قبل الجماعات ذاتها وليس بوسع الافراد تجاوزها وإلا تعرضوا للعقاب جراء عدم الإلتزام بها أو الانسجام معها، فالمعايير هي أدوات تضمن إنضباط السلوك الجماعي يتحدد من قبل الجماعة ذاتها، وعلى الأفراد الإلتزام بهذه المعايير الإنضباطية في السلوك، كما أن الرضا المتحقق للفرد من قبل الجماعة ذاتها يتسم بدرجة الإلتزام بهذه المعايير وإحترامه لها².
والمعايير تعتبر أحد الوسائل التي تستعملها الجماعات كأداة للرقابة لسلوك أفرادها.

3-ديناميكية الجماعة: هي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة، وتفاعل هذه المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وتأثيرها في سلوك الأفراد، كما أن أي سلوك يصدر من أي عضو من أعضاء الجماعة يكون بمثابة منبه لباقي الأعضاء وترتبط إستجابة كل عضو من أعضاء الجماعة بأهمية هذا العضو في الجماعة ومكانته فيها³، وبالتالي ديناميكية الجماعة هي

¹الطفي دبيري، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 10، سبتمبر 2010، ص345.

²محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000، ص83.

³سمير حسن منصور، طريقة العمل مع الجماعات مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية، دون، دار نشر، الإسكندرية، 1991، ص143.

التفاعل الحاصل داخل الجماعة مضاف اليه عنصر التغيير حيث أن التغيير في أي جزء من أجزاء الجماعة يؤثر على الأجزاء الأخرى.

رابعاً: ديناميكية الجماعة وطبيعتها:

إن كل ظاهرة جماعية تبدو متعلقة بتحول يتضمن طريقة في الحياة وقوة معينة، وهذا بالضبط ما أرادوا الباحثين التعبير عنه بالتجاءم الى لغة الفيزياء وباستعمالهم التعبير: دينامية الجماعات، إن غنى هذا التعبير يبدو لنا أنه كامن في أن يبقى أداة وصل بين تجربة مباشرة وإقتراب من النظام العلمي، والى القدرة على التكاثر لدى الأول تنظم خطوة الثاني، وينضم إليهما، دون شك، عنصر ثالث أكثر خفية: هو مورد جديد عمله تقوية السلطة، سلطتنا نحن-على مصير الجماعات-إنه من الرجاء الخلف المتطور بين الإبداع والعمل¹.

1-ديناميكية الجماعة:

بدأ الاهتمام يزداد بدراسة ديناميكية الجماعات بغرض الوصول الى فهم صحيح لها وللعوامل المحدثة لها وللأوضاع التي تهيم عليها ومن ثم يمكن للأخصائيين الاجتماعيين توجيه هذا التفاعل وإستخدامه إستخداماً علمياً في تحقيق أهدافهم التربوية في تنشئة الفرد.

وقد إنتشر استخدام إصلاح ديناميات الجماعة منذ الحرب العالمية الثانية وتعددت معانيه وأوجه استخدامه بإزدياد إنتشاره، فالبعض ينظر الى علم ديناميات الجماعة على أنه مجموعة من الأساليب مثل العملية الجماعية والحل الجماعي للمشكلة وقرار الجماعة والبعض الآخر ينظر إليه على أنه ميدان للدراسة في طبيعة الجماعات وفي قوانين نموها وفي إرتباطها بالأفراد وبالجماعات الأخرى وبالمجتمع.

وعلى ذلك فيمكننا تحديد الديناميكية على أنها:

1-مجموعة تفاعلات تحدث داخل الجماعة.

2-هذه التفاعلات ترتبط بموقف ما.

3-يقوم أخصائي خدمة الجماعة بتوجيه هذه التفاعلات.

4-يستهدف الأخصائي في عملية توجيه التفاعلات إحداث التماسك في الجماعة.

¹جان ميزونوق، دينامية الجماعات، دار منشورات عويدات، ط3، بيروت، 1983، ص، ص11، 12.

5- هذا التماسك يعتمد على جاذبية الجماعة للأعضاء.

6- يؤدي هذا التماسك الى نمو الأعضاء ونمو الجماعة ككل¹.

• أهمية ديناميكية الجماعة:

تعد ديناميكية الجماعة الوسيلة التي يستخدمها الأخصائي الاجتماعي في توجيه نمو الأفراد داخل الجماعة، من هنا فإن التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة مادة أساسية يجب على الأخصائي الاجتماعي الاهتمام به لغرض الوقوف على درجة تأثيره في نمو الأعضاء كأفراد ونمو الجماعة بشكل عام. تتمثل أهمية ديناميكية الجماعة في النقاط التالية:

1- إكتشاف قدرات الأعضاء وإمكانياتهم والكشف عن مدى ما يحدثه التفاعل من تعديل في شخصياتهم وخصائصهم الاجتماعية.

2- تعرف أهم القوى والعوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر في نمو الجماعة وتوجيهها بما يحقق النمو والتوازن السوي للجماعة.

3- إكتشاف القيادات داخل الجماعة.

4- لإكتشاف الشلل والعشائر وإستخدامها بما يحقق تماسك الجماعة والتأثير الإيجابي في الأعضاء.

5- تعرف أنماط الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

6- توجيه التفاعل للمساعدة على إشباع إحتياجات الأعضاء.

7- تعرف مشكلات الأعضاء وقدرة الجماعة على مواجهة المواقف التي تمر بها².

2- طبيعة ديناميات الجماعة:

ذكرت أن ديناميات الجماعة تهتم بالتفاعل المصاحب، للتغيير في داخل الجماعة، وفي هذا الصدد يمكن أن نشير الى بعض القواعد التي تكتشف هذا الموضوع وهو (ديناميات الجماعة) وطبيعة أثاره المختلفة كما يلي:

¹ السيد عبد الحميد عطية وسلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص- ص 225 - 226.

² وائل مسعود، خدمة الجماعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2010، ص_ ص 116_ 117.

- 1-تحقق الجماعة لأفرادها عديدا من الأهداف والمصالح مصل المساعدة في حل مشاكل أعضائها والدفاع عن مصالحهم وترشيد سلوكهم الاجتماعي، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في التعاون والانتماء وإثبات الذات والمشاركة الوجدانية، والشعور بالأمن والرضا والإعتزاز بمشاركة الآخرين....)
- 2-تكسب الجماعة أفرادها المنتسبين إليها عديدا من المهارات والخبرات مثل (إكتساب المعايير الاجتماعية للسلوك، والقدرة على الخلق والإبتكار والإبداع، وتنمية المهارات الاجتماعية، وإكتساب الاتجاهات والقيم والمبادئ من خلال التفاعل الاجتماعي....).
- 3-يميل الأفراد لمحاكاة معدل الإنتاج في الجماعة والوصول الى مستواها، فالمسرعون في إنتاجهم عن معدل الجماعة يبطئوا والذين يغلب عليهم البطء يزداد معدل سرعة إنتاجهم ومحاكاتهم لأفراد الجماعة وهكذا...
- 4-يؤدي الانضمام الى الجماعة الى زيادة انتاج الفرد وسرعة معدله فيما يتعلق بالنشاط الحركي، وذلك بالنظر الى اعتبارات التنافس بين الأعضاء والتشجيع المتبادل، بينما تقل درجة النشاط وتركيز التفكير إذا كان هذا النشاط من النوع العقلي وعموما يكون الأفراد أكثر دقة في إنتاجهم حيث يعملون بمفردهم كما يكونون أسرع في إنتاجهم حين يعملون في الجماعة.
- 5-يميل الأفراد لتعديل آرائهم ومعتقداتهم تبعا للآراء والمعتقدات السائدة في الجماعة، كما تتمخض على المناقشات الجماعية (الآراء- والاستشارات) والوصول الى حكم وقرارات أكثر صدقا وصلاحيية عن تقدير الشخص الواحد.
- 6-تساهم القرارات الجماعية في تغيير سلوك الأفراد بشكل أكثر وضوحا من القرارات الفردية.
- 7-يكتشف الشخص أخطاء غيره بصورة أسرع وأوضح عما يكتشف بها أخطاء نفسه.
- 8-ينتج عن تماسك الجماعة عدد من النتائج منها (زيادة الإنتاج والقدرة على تحقيق الأهداف، وشعور بالمسؤولية من جانب الأعضاء يجعلهم يغلبون مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية، مع شيوع الشعور بالأمن والإطمئنان وإرتفاع الروح المعنوية بين الأفراد وسيادة روح الفريق بينهم وكذلك الشعور بالتعاطف فضلا عن الالتزام بمعايير الجماعة وإنتشار القيم المتشابهة وزيادة الترابط وإنجذاب الأعضاء للجماعة...).
- 9-يعيق التوتر الإبداع كما يقلل التشتت من قدرة التركيز ونادرا من الناس من يمكنهم التفكير العميق وهم غير شاكرين بالأمن والإستقرار.

10- مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات الخاصة للجماعة يزيد من درجة إلتزام الأعضاء بمعايير الجماعة كما يزيد من تماسكها.

11- إذا تحققت اللامركزية في قيادة الجماعة إزداد النشاط مؤقتا وارتفعت درجة رضا الأعضاء وفي نفس الوقت يزيد معدل الأخطاء وتقل الكفاءة ويختل التنظيم.

12- غالبا ما تكون الجماعات الكبيرة أصعب في القيادة وتحتاج لمجهودات أكبر، كما أنها أقل جذبا للأعضاء، وأصعب في تحقيق الإتصال بينهم، وعموما تكون الجماعات المنظمة أكثر تماسكا وأقل عرضة للتفكك من الجماعات غير المنظمة.

13- كلما إزداد تماسك الجماعة كلما زادت سيطرتها على الأعضاء وفرضت الإنصياع لمعاييرها عليهم، وتلجأ الجماعة الى الضغط على الفرد الذي ينحرف عن معاييرها حتى ينصاع لها، فإن لم يجد ذلك الضغط فقد يصل لعقابه وفي أشد الحالات لطرده من خطيرتها.

14- الشخص السوي هو الذي تتشابه إتجاهاته بصفة عامة مع إتجاهات الجماعة التي تنتمي إليها، وهو يسلك طبقا للحدود التي تحددها الجماعة وعلى العكس فإن المنحرف أو الشاذ هو الذي ينبذ الأدوار التي تتوقعها الجماعة ويقوم بأدوار لا تقبلها.

15- للجماعة المرجعية دور هام في تحديد معايير الجماعة، كما أن الاتصال المناسب بين الأعضاء لا غنى عنه لقيام هذه المعايير، وعموما تبدو مقاييس تماسك الجماعة في عدة مؤشرات منها (عبارات الشعور بالرضا أو عدمه، التكلم بلسان الجماعة أو الذات، مدى تماسك الأفراد في الأزمات، العلاقات السائدة بين الأعضاء، مظاهر الإنحراف المختلفة، معدل التأخير والإضرابات والاستقالات والغياب...).

16- العوامل المرتبطة بالرضا في العمل هي الأجر، والزملاء في العمل، الشعور بالأمن، فرص الترقى، الإدارة... الخ).

17- العمل في الجماعة إذا تطلب تركيزا شديدا فإنه يؤدي الى الاضطراب بعد فترة.

18- من عوامل نجاح الجماعة توافر: الصحة الجسمية، جوانب ذهنية سوية، جوانب إنفعالية ومزاجية وشخصية، علاقات إجتماعية، إتجاهات إيجابية نحو العمل، روح معنوية عالية.

19- هناك مظاهر سلبية في أداء الجماعة تدل عليها مؤشرات مختلفة مثل: كثرة الإنجازات المرضية، عدم الرغبة في العمل، الغياب عن العمل بدون إذن والتأخير في مواعيد الحضور والانصراف المبكر عن العمل،

كثرة إصابات العمل، عدم الرضا عن أسلوب العمل وطبيعته، القلق، إنخفاض الروح المعنوية، مخالفة التعليمات، العدوانية، العجز عن التوافق الاجتماعي مع الزملاء، إستنفاد الصبر، ضعف الإنتاج...).

20- تماسك الجماعة هو درجة إنجذاب أعضائها لها، وهو ينجذبون إذا كانت الجماعة مصدر لإرضاء حاجاتهم ويستدل على ذلك ببعض المؤشرات منها (الاشتراك في مواقف الحياة كالمشاركة في الرحلات والعمل المشترك والجيرة في السكن، التآزر والتعاون في العمل وفي بعض المواقف، تحمل الفرد المسؤولية وتأدية دوره تجاه الجماعة، تمثل الأعضاء لقيمها وأوامرها ونواهيها، عدم التصارع في الأدوار...)¹.

خامسا: العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة:

1- تأثير أهداف الجماعة على ديناميكية:

تؤثر أهداف الجماعة على ديناميتها على النحو التالي:

1- كلما إزداد الهدف وضوحا كلما دعا ذلك الى إدراك الجماعة له والعمل على تحقيقه.

2- هناك أهداف من السهل تحقيقها دون بذل مجهود كبير وبالتالي لا تبذل الجماعة جهدا كبيرا لتحقيقها، فيكون تأثير هذه الأهداف على الجماعة محدودا، أما الأهداف التي تكون في متناول الجماعة ولكن يستدعي تحقيقها بذل مجهود أكبر، فإن هذه الأهداف تعمل على تحريك الجماعة بدرجة أكبر وهذا بالتالي يؤدي الى تعاون الجماعة لتحقيق هذا الهدف.

3- إن إتفاق الجماعة على هدف معين إنما يزيد من تماسكها، أما الهدف الذي لا يتفق عليه الجماعة ويختلف عليه الرأي، فإنه يضعف من تماسك الجماعة.

4- كذلك إذا ما كان من السهل على الجماعة تحديد الوسائل التي يمكنها عن طريقها تحقيق أهدافها، زاد ذلك من تماسكها، أما إذا كان الهدف من شأنه إثارة الخلاف بين الجماعة على وسائل تحقيقه، فإنه يضعف من تماسك الجماعة...

2- خصائص الأعضاء المكونين للجماعة على ديناميتها:

1- كلما زاد تجانس أعضاء الجماعة من حيث الخصائص الجسمية والعقلية والاقتصادية والاجتماعية والعمرية، كلما دعا ذلك الى تماسك الجماعة.

¹ محمد شفيق، مرجع سابق، ص_ ص 22_26.

2- يختلف كل فرد من حيث تجاربه الاجتماعية السابقة وخاصة خبراته الأسرية، وإن أي فرد ينتمي لأي جماعة إنما يتأثر في علاقاته بالقائد والأعضاء والخبرات الأسرية سواء الشعورية منها أو اللاشعورية، ففي بعض الأحيان نجد أن عضواً يتعلق بالقائد تعلقاً شديداً بينما يعتدي عليه عضو آخر، أو يميل عضو إلى الإنطواء، بينما يميل عضو آخر، إلى الاندماج في نشاط الجماعة، وربما يكون العضو عدوانياً في سلوكه أو غير متعاون، وكثير من هذه الدوافع لا شعورية وتظهر نتيجة الخبرات الأسرية السابقة.

3- تتأثر ديناميكية الجماعة أيضاً بالخبرات الاجتماعية السابقة للأعضاء في مجالات غير مجال الأسرة، فإذا كان العضو قد انضم لجماعات واكتسب خبرات جماعية ناجحة، كان تأثيره في حياة الجماعة تأثيراً إيجابياً بناءً، وبالعكس إذا كانت خبراته الجماعية السابقة سيئة.

3- تأثير قيم الجماعة على ديناميتها:

إن نظام القيم للجماعة يؤثر بلا شك على تماسكها، فإذا كانت قيم الجماعة متعارف عليها كانت الجماعة متماسكة، أما إذا اختلفت القيم داخل الجماعة ولم تصطلح الجماعة على وضع قيم معينة، فإن ذلك يؤدي إلى تفكك الجماعة.

وإن قيم الجماعة مهما كانت مخالفة لقيم المجتمع، فإنها تدفع الجماعة إلى التماسك وإلى الشعور بفرديتها، ولذلك فإن على الأخصائي الاجتماعي أن يعاون الجماعة على تحديد نظام القيم الخاص بها على أن تكون هذه القيم مرغوباً فيها ومتفقة مع قيم المجتمع.

4- تأثير الهيكل المادي للجماعة والوسط المحيط بها على ديناميتها:

إن الجماعة هي في حد ذاتها عبارة عن "مجموعة علاقات" هذه العلاقات غير ملموسة، ولكن للجماعة أيضاً المادي الملموس كالأفراد ومكان الاجتماع ونظام وضع الأفراد أثناء انعقاد الجماعة وما إلى ذلك.

ولذلك فإننا نجد أن هناك ثمة عوامل مادية تؤثر على ديناميكية الجماعة كما يلي:

- 1- كلما كان عدد الأفراد المكونين للجماعة كبيراً كلما كان تماسكها أقل.
- 2- كلما كان المكان الذي تشغله الجماعة مترامياً الأطراف كلما كان تماسكها عادة أقل، ولكن إذا كان البعد المكاني للجماعة صغيراً كان تماسكها أقوى.

3- إذا كانت المجموعة تتعقد على شكل "حدوة حصان" أو في شكل دائري كان ذلك مدعاة الى زيادة التفاعل بين الأعضاء المكونين لها.

4- إذا كان مكان اجتماع الجماعة مناسب للأعضاء، كان معدل إتصالهم بعضهم ببعض أكثر.

5- تأثير القيادة داخل الجماعة على ديناميكيتها:

تتخذ القيادة داخل الجماعات عامة إحدى صورتين:

أ- إما قيادة إستبدادية.

ب- قيادة ديمقراطية.

وإن نجاح القيادة بوجه عام سواء كانت إستبدادية أو ديمقراطية يتوقف على مدى إشباع القائد لحاجات الأعضاء الأساسية، ومهما كانت كفاءة القائد، فإنه لا يمكنه إشباع كل إحتياجات الأعضاء.

والقيادة الاستبدادية قد تكون في بعض الأحيان مفيدة، وفي بعض الأحيان يسعى العضو إليها، فإذا كان الأعضاء تتقصهم الخبرات الجماعية اللازمة وكان القائد يتمتع بهذه الخبرات، فإنهم في هذه الفترة من حياتهم الجماعية يعتمدون على قائدهم اعتمادا كبيرا، ويكون من الخطورة قيادتهم بطريقة ديمقراطية في هذه المرحلة، ويصبح الاعتماد الكلي على القائد هو أقوى مقومات مثل هذا الموقف.

-أما في الجماعات الديمقراطية فإن كل فرد يستجيب للقائد ولغيره من الأعضاء وفقا لخبرته الخاصة، وذلك بالطبع يوفر للعضو فرص النمو والتقدم.

6- أثر الظروف الطارئة على ديناميكية الجماعة:

تؤثر بعض الظروف الطارئة على ديناميكية الجماعة، فغذا أصيب عضو ما إصابة خطيرة، أثناء نشاط الجماعة أثر ذلك على التفاعل الجماعي بصورة حادة، أي أن أسباب الانفعالات الحادة الطارئة تؤثر على ديناميكية الجماعة وبالمثل الظروف الجوية، فإذا مارست الجماعة نشاطها مثلا في جو جميل، أثر ذلك

على معنوياتها وتفاعلها، أما إذا كانت الأحوال الجوية غير ملائمة فإن ذلك يكون أحد العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة في ذلك الوقت¹.

سادسا: القوى الفاعلة في ديناميات الجماعة:

يرى العديد من الباحثين أن ديناميات الجماعة فرع من فروع علم النفس الاجتماعي الذي يبحث في العوامل والقوى التي تحرك الجماعة وتعمل على تنظيمها وإدارتها، ومن هذه القوى والعوامل:

- المشاركة في تحديد الأهداف والنجاح الذي تحققه في بلوغها.

- المشاركة في إتخاذ القرارات.

- العلاقة الإيجابية بين أفراد الجماعة وإنتمائهم للعمل ومستوى الانسجام بينهم.

- الإمتثال لرأي الأغلبية.

- الامتثال للقيم والمبادئ والعادات والتقاليد والأعراف المشتركة (الثقافية) نمط القيادة والثقة بالقائد.

- نظام الإثابة التي تتفق والجماعة.

ديناميات الجماعة، من حيث هي القوى التي تحرك الجماعة وتدفعها بقوة وتماسك نحو أهدافها، ومن حيث هي إرتباط هذه القوى بالحقائق والعوامل التي تتصل بحياة الجماعة ووجودها الواقعي فإنها تشتمل على القوى والمبادئ التالية:

1- الجماعة أسرع من الفرد في حل المشكلات وإتخاذ القرارات لأن فيها أكثر من فرد يقدم حلولا للمشكلة.

ويلعب نمط الاتصال والتواصل السائد في الجماعة دورا مهما في نجاح الجماعة في التوصل الى الحلول والقرارات المنشودة، ولذا كان من الضروري الاحتفاظ بخطوط تواصل واضحة في الإتجاهين الرأسي والأفقي لتحقيق فاعلية العمل الجماعي في إدارة الجماعات والمناقشات وحل المشكلات وإتخاذ القرارات.

2- تكون الجماعات أكثر تقبلا للتغييرات أو للحلول أو القرارات التي يتم التوصل اليها بمشاركة أفرادها لأن هذا التغيير أو الحل أو القرار يكون نابعا وصادرا عن إرادتهم، ومعبرا عن رغباتهم ومن صنعهم.

¹ السيد عبد الحميد عطية وسلمي محمود جمعة، مرجع سابق، صص 118_123.

3- كلما زادت رغبة المرء في الانتماء الى الجماعة زادت قابليته للإمتثال لمعايير الجماعة ومثلها وقيمتها وعاداتها وقراراتها، والنجاح الذي سيشركه الفرد مع الجماعة الى الامتثال لها والتأثر بها (الإمتثال لرأي الأغلبية).

4- تؤثر المكانة التي يتمتع بها الفرد في الجماعة، على سلوكه وعلى سعوره العام بالرضا، كما تعتمد قدرة هذا الفرد على ضبط سلوك جماعته والتحكم فيه على منزلة في بنية الجماعة.

5- يزداد إنتماء الأفراد للجماعة وحماستهم والتزامهم بتحقيق أهدافها بزيادة التجانس فيما بين هذه الأهداف من ناحية، وبينها وبين أهداف أفراد الجماعة، ولذا كان من الضروري أن يعمل القائد على خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليه وإيجاد الحوافز لتحقيقها، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة وإشاعة روح الفريق تعزز تماسك الجماعة وتحافظ على إستمرارها قوية وعالية حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

6- إشاعة مناخ من الحرية والمودة والتسامح بين أفراد الجماعة يؤدي الى إنعكاسات إيجابية علة عمل الجماعة ونتائجها، ولذا كان من الضروري أن يتبنى القائد روح الانفتاح والموضوعية والعقلانية بعيدا عن التعصب والتشنج، والثقة بالآخرين وإحترام آرائهم وقدراتهم ومشاعرهم ونزاعاتهم الفردية وأخذ ذلك بعين الاعتبار في أنفسهم وتقدير مشكلاتهم وحاجاتهم الخاصة والمهنية، تزيد من كفاية الجماعة وفعاليتها في تحقيق الإنجازات المنشودة بقوة وتماسك¹.

سابعاً: نظريات تكوين الجماعة:

يشار عادة عند التعرض لموضوع السلوك الإنسان ي -تساؤل عن أسباب تكوين الأفراد أو إنضمامهم- لجماعات معينة، وقبل مناقشة الأسباب العلمية لتكوين الجماعات لابد من التعرض للنظريات الأساسية في تكوين أو تشكيل الجماعات.

1- **نظرية القرب: Propinquity theory** وطبقا لهذه النظرية فإن شعور الأفراد بالانتماء يظهر كنتيجة للتقارب أو للجوار، فمثلا في قاعة الدراسة، نلاحظ أن التلاميذ الذين يجلسون متجاوبين عادة ما يكونون جماعة لا يشترك فيها التلاميذ الجالسون في الجانب الاخر من القاعة، كما يكون العاملون في تنظيم معين، والمشاركون في نفس الغرفة، أو في نفس الموقع جماعات متميزة، وهناك الكثير من الأبحاث التي تعضد

¹ محمد الخفش، إدارة العمل الجماعي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، صص 19_22.

نتائجها هذه النظرية، وقد كان النقد الأساسي الموجه إليها هو إفتقادها للعنصر التحليلي الكافي، وقصورها في شرح التعقيدات المتعددة الموجودة في عملية تكوين وتشكيل الجماعات.

2- نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة: Activities Interaction and sentiments وترتبط هذه النظرية بغسم جورج هومانز، وطبقا لهذه النظرية، فإن هذه العناصر الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة مباشرة، فكلما زادت الأنشطة المشتركة بين أفراد معينين، كلما زاد تفاعلهم، وكلما زادت قوة العاطفة التي تربطهم، كما أنه كلما زاد تفاعل بين الافراد، كلما زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معا، وكلما زادت العاطفة التي تجمعهم وأخيرا كلما زادت قوة العاطفة بين جماعة من الأفراد، كلما زادت الأنشطة والتفاعلات فيما بينهم، ويعتبر التفاعل أقوى العناصر الثلاثة في تفهم عملية وتكوين الجماعات، ولا يقصد بالتفاعل هنا مجرد "القرب المادي" ولكن ذلك الانتماء الجماعي لحل المشاكل، وتحقيق الأهداف، وتسهيل التعاون، وتخفيض التوتر، وتعد الجماعات الناجمة عن مثل هذا التفاعل من أقوى الجماعات.

3- نظرية التوازن: Balance theory وترتبط باسم يتوكومب، وتنص على أن إنجاب الأفراد لبعضهم البعض يستند الى اتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة، وبمجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد، فإنها تجاهد في سبيل الوصول الى توازن بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة، وإن لم يوجد ذلك التوازن فستبدأ المحاولات لتحقيقه، وإذا فشلت تلك المحاولات فإن العلاقة عادة ما تكون مصيرها الى الزوال، ولاشك أن لكل من عامل القرب والتفاعل دورا مهما في هذه النظرية.

4- نظرية التبادل: Exchange Theory وتقوم هذه النظرية على فكرة المقارنة بين كل من عائد وتكلفه التفاعل ولا بد من وجود حد أدنى موجب للعائد بحيث يزيد العائد عن التكلفة حتى يمكن ظهور الإنجذاب أو الإنتماء، ويشيع العائد من التفاعل حاجات معينة، في حين يترتب على التكلفة توتر أو إحباط أو إجهاد أو حرج، وتلعب عناصر القرب والتفاعل والاتجاهات المشتركة أدوارا تختلف في أهميتها بالنسبة في نظرية التبادل¹.

رغم اختلاف النظريات التي درست الجماعة وديناميكيته إلا أنها اتفقت على مجموعة من الافكار، لكون الجماعة او مجموع الافراد يحققون التفاعل فيما بينهم والتبادل، ولا يقصد بالتفاعل هنا القرب المادي وإنما ذلك الانتماء الجماعي لحل المشاكل وتحقيق الاهداف وزيادة التعاون، أما التبادل فيتمثل في تبادل المنافع

¹ محمد الصالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2000، صص 288_289.

كاساس لعضوية الفرد في الجماعات، ويكون ذلك من خلال سلوكياتهم التي يقومون بها مما يجعل فيما بينهم علاقة تأثير وتأثر وبالتالي يحققون التفاعل الاجتماعي.

ثامنا: ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات:

إن الجماعات تتميز بتشكيل سلوك معين لأفرادها، هذا السلوك سيتأثر بثقافة المنظمة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة بشكل كبير، وعليه فإنه يمكن ذكر أهم ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات في النقاط التالية:

أ- الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها لأشياء، فهي بذلك تصنع طريقا مشتركا ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء.

ب- تشبع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء للأفراد وذلك إذ إن للأفراد دوافع نمو إشباع حاجة الانتماء، فالثقافة التنظيمية من خلال بناء الجماعات تشبع هذه الحاجة كما أن الثقافة والسياسة الكفوءة للمنظمة تحقق هذا الانتماء حتى فريق العمل من خلال الإيمان بقيم ومعتقدات مشتركة، ذلك للإيمان والإعتقاد يصدر من الفرد كنتيجة طبيعية لخلق توافق بينه وبين مجموعة العمل التي مسبقا قد إعتنقت ذلك المعتقدات والتوجيهات.

ج- كسب الجماعات الأمان والثقة، إذ أن الثقافة التنظيمية لا تهمل تحليل إتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية والثقافية، الأخلاقية وغيرها ومن ثم تقييمها لتلك العوامل وإرسائها على مضامين تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل التي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض معها حتى لا تكون الثقافة للمنظمة غير واقعية وبعيد عن تطبيق المبني على إعتناق المجموعات لها.

وهذه النقطة مهمة جدا لأن كل منظمة تكون في بيئة، فهي تتحقق أهدافها وفق معطيات تلك البيئة، وعناصر البشرية والمادية، ويتيق ألا تتعارض مع معطيات البيئة الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ وبمراعاة تلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد إهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة.

يؤكد ما سبق قول ستيفن أركوفي: عندما يكون هنالك إختلال في التوافق تركز على التوفيق بين الأهداف والبنى والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم.

-تحقق الثقافة التنظيمية التكامل لمجموعة العمل:

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تبدأ بمنح الموظفين عدة مهام بصورة فعالة، وكذلك بالاستخدام الأمثل للوقت ولمواهب الموظفين وقدراتهم، وعادة تمنح الموظفين بعض المهام إذا ما إضطررنا إلى ذلك، ويعني هذا ببساطة أن لدينا مزيدا من العمل لا يمكننا القيام به، وهي أي ثقافة تنظيمية بجانب التكامل تحقيق التفاعل لما توليد من إيضاح للطرق التنفيذية للعمل. إذ تستطيع المنظمة بذلك تحقيق أهم عناصر الكفاءة الذين هما التفاعل والتكامل، وتفاعل أفراد المجموعة يساهم بطريقة فاعلة في تحقيق كفاءة المنظمة، وبذلك تحقيق للمجموعة عنصر الثقة مما يزيد أفرادها تمسكا بها، ويؤدي ذلك إلى اتجاهات إيجابية نحو بقاء تلك المجموعات وقد ذكر شوقي ناجي جوادة وقيس علي مؤمن في كتابها (السياسات الإدارية) أنه إذا نظرنا إلى التنظيم الإداري لأي منظمة ستجده يمثل نظاما إجتماعيا من صنع إنسان، وأن على المدير ألا ينظر للمنظمة على أنها تحتوي عدد من الوحدات المنفصلة، ولكن على أساس أن هذه الوحدات مترابطة بشكل تكون في مجموعها نظاما كليا متكاملًا لها، ويبرز دور المدير أيضا في تحقيق التكامل بين الأفراد والوظائف المختلفة داخل النظام المتكامل للمنظمة بحيث يشجع ذلك لكل جزء من النظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة¹.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 254_256.

خلاصة:

يعتبر الإنضمام للجماعات وديناميكيته على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتطلب في أغلب الأحيان العمل في إطار جماعات، وكون سلوك الفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، فالجماعة رمز للتفاعل وتجمع الأفراد خاصة في أماكن العمل يجعل الأفراد في إحتكاك مباشر وعلى إتصال فيما بينهم مما يساهم في تحقيق فعاليتها، حيث تساعد جماعة العمل المؤسسة على الاستمرار وتحقيق التقدم من خلال الأداء للعمال وتحقيق تماسك الجماعة، كما أن جماعة العمل تقوم بإشباع الحاجات المختلفة لأعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم، وبالتالي فالفرد عن طريق تعاونه مع أفراد جماعته يمكنه أن يحقق أهداف يعجز عن تحقيقها بمفرده.

الفصل الرابع: الإطار

المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أداة جمع البيانات

خامساً: الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة

سادساً: توظيف الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

تؤدي الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الجانب النظري، كون الجانب النظري وحده لا يكفي لاكتشاف أدق المعلومات حول موضوع الدراسة، وللوقوف على مدى تحقيق فرضيات الدراسة والاجابة عن السؤال الرئيسي المطروح في إشكالية البحث لابد من الدراسة الأمبريقية، فهي تعد المعيار الحقيقي لتقصي الظاهرة موضوع الدراسة، كما هي في الواقع بطريقة علمية وموضوعية، وسوف نحاول قدر الإمكان أن نقوم بهذه الدراسة بطريقة علمية وموضوعية لترجمة البيانات والمعطيات الكمية التي تحصلنا عليها الى معطيات وحقائق ملموسة، وهذا بعد إتباع منهجية البحث العلمي للوصول الى أهداف الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة بالإضافة الى كيفية تخطيط وتصميم الأداة المعتمدة في جمع بيانات الدراسة، وذلك بإبراز مجتمع وعينة الدراسة، وثم إعداد الاستبيان وفقاً لما تتطلبه متغيرات هذه الدراسة. في المرحلة الثالثة قامت الباحثة بإعداد الإستمارة، بهدف تعديل الإستمارة وتبسيط أسئلتها حسب المستوى الثقافي والتعليمي للعمال، وتمت مناقشة الإستمارة مع الأستاذة المشرفة والموافقة عليها، وتم إعداد الإستمارة النهائية، لكن بسبب جائحة كورونا تعذر علينا القيام بهذه الدراسة الميدانية.

1-المجال المكاني: تم تحديد المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي بقالمة ميدان للدراسة وكعينة عن باقي المستشفيات الجزائرية الأخرى، واقعة بمدينة قالمة، وتعتبر مؤسسة عمومية استشفائية مستقلة ذات طابع إداري يسيرها مجلس إدارة، توجد في ولاية قالمة بالطريق المؤدية الى عين العربي داخل منشآت سكنية وتربوية تتربع على مساحة قدرها 3 هكتارات 10 ار 70 سار.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي في الناحية الجنوبية الشرقية بقالمة، وهي مؤسسة مستقلة في تسييرها تتمثل مهامها في تقديم مجموعة واسعة من خدمات الرعاية الطبية للسكان وتتمثل مهامها فيما يلي:

-المساهمة في التنقيف الصحي كأساس للوقاية الفعالة.

-تقديم الخدمات العلاجية بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة.

-العمل على رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

2-المجال الزمني: لقد مرت الدراسة بمراحل عديدة كانت بداية من التفكير في الموضوع وإستشارة بعض الأساتذة وكان ذلك في أواخر شهر فيفري، وعندما تمت الموافقة المبدئية بدأت الباحثة في جمع المادة العلمية النظرية الخاصة بموضوع الدراسة.

أما المرحلة الثانية فكانت بعد الموافقة الرسمية على الموضوع المراد دراسته من طرف اللجنة المسؤولة عن ذلك.

في المرحلة الثالثة قامت الباحثة بإعداد إستمارة تجريبية بغية تعديل الاستمارة وتبسيط أسئلتها حسب المستوى الثقافي والتعليمي للعمال، وتمت مناقشة للاستمارة مع الأستاذة المشرفة والموافقة عليها ، وتم إعداد الاستمارة النهائية ، لكن بسبب جائحة كورونا تعذر علينا القيام بهذه الدراسة الميدانية.

3-المجال البشري:

تم تحديد كل العاملين بالمؤسسة الإستشفائية في الوظائف التالية: الإداريين، أطباء مختصين، أطباء عامين، شبه طبيين، كمجال بشري لهذه الدراسة الميدانية والبالغ عددهم 775 مفردة.

ويرجع السبب لإختيار المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي كميدان للدراسة، يرجع لكونه أكبر مستشفى بولاية قالمة، كما أن الإختلاف والتدرج في وظائف العاملين وتكامل أدوارهم يساعد على زيادة قوة التفاعل بينهم، حيث أن طبيعة وظائفهم تفرض عليهم العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم، وبالتالي لا يمكن لأي عامل أن يقوم بوظيفته بمعزل عن زملائه في العمل، وهذا يتطلب التماسك بين الأفراد العاملين بالمستشفى، وهو يعتبر أفضل ميدان للقيام بهذه الدراسة الميدانية، حيث لا يمكن القيام بها في ميدان لا يتوفر فيه التفاعل بين العمال، تكامل الأدوار، والتماسك فيما بينهم والتعاون للتحقق من فرضيات الدراسة.

ثانيا: المنهج:

إن طبيعة الظاهرة المدروسة وصفاتها وخصائصها بالإضافة الى الأهداف المراد تحقيقها هي التي تفرض على الباحث إختيار المنهج العلمي الملائم لموضوع الدراسة، حيث أن المنهج هو إجراء من أجل الحصول على حقائق وبيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة مع الوصول الى تفسير لكيفية إرتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة، حيث تعتمد أي دراسة أو بحث علمي على منهج معين، حيث يعتبر هو الأساس السليم للحصول على المعلومات الدقيقة والتوصل الى نتائج موضوعية، وبما أن هدف الدراسة يتمثل في الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل بالمؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي، فإن المنهج الأنسب في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه يعتبر عاملا مشتركا بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث في دراسته لأي ظاهرة "كون المنهج الوصفي التحليلي يوفر معلومات

وبيانات مفصلة عن واقع الظاهرة الحالي كما يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة ويقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المتعلقة بموضوع الدراسة¹.

ومن خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل - وإن كانت قليلة جداً - من أجل الوصول إلى إطار نظري حول الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل من جهة، وعلاقة التأثير بينهما من جهة أخرى، لذلك فقد تم توظيف هذا المنتج من خلال وصفنا الدقيق والتفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك وصف العلاقة الموجودة بين كلا من المتغيرين، وكون المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات النظرية والميدانية يتم جمع البيانات الميدانية عن طريق أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

ثالثاً: العينة:

العينة هي ذلك الجزء من المجتمع الكلي للبحث الذي ستجمع من خلاله البيانات، وهي أيضاً مجموعة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف بالدراسة.

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث، فهي تشكل جزءاً من مجتمع الدراسة وتمثله من حيث الخصائص والصفات، ولقد تم اختيار العينة على أساس عشوائي لأن هذا النوع من العينات يعطي فرصاً متكافئة لجميع أفراد مجتمع الدراسة للظهور في العينة كما أنه أكثر علمية من العينات القصدية، وكذا احتوائها على أنواع المفردات المختلفة ومن مختلف شرائح مجتمع الدراسة على اختلاف الرتب، المستوى التعليمي... الخ.

وبتوقف صدق البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع الدراسة على أسلوب الباحث المعتقد في اختيار عينة بحثه، وباعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية ومهنية فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة الطباقية العشوائية والتي تعتبر أحد الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع دراستنا.

حيث تقوم في هذا النوع من العينات بتصنيف أفراد مجتمع الدراسة إلى مجموعات وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات.

¹ أوسريز منير وبوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مكتبة الشركة الجزائرية بودواو، ط1، الجزائر، 2011، ص162.

تم إختيار وحدات عينة الدراسة عشوائيا من كل مجموعة¹ حيث تكون الفرص متكافئة لأفراد كل مجموعة للظهور في العينة.

كذلك تم الإعتماد على هذا النوع من العينات لأنه من أبسط أنواع العينات وأكثرها دقة، وكذلك لكونها تتلاءم مع بحثنا، هذا نظرا لقصر مدة الدراسة وعدم توفر الشروط اللازمة من جهد ووقت وميزانية للعمل بالعينات الأخرى.

تم التخطيط لإنجاز 20 إستمارة مبدئية لإختبار هذه الإستمارات ومعرفة إذا تم إستيعاب أسئلتها من طرف المبحوثين وفهمها، أم هي غير واضحة، وبناء على نتيجة هذا الإختبار تقدم الإستمارات لعينة الدراسة وذلك بمراعاة المستوى الثقافي والتعليمي للعمال.

مجتمع البحث مكون من 775 مفردة.

تم إعتماد العينة الطبقية العشوائية، وتتمثل خطوات إختيار هذا النوع من العينات في تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات، تم تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة ب 20 %، تم الإختيار العشوائي لأفراد العينة من كل طبقة، بحيث تكون لفرص متكافئة لأفراد كل طبقة للظهور في العينة.

مجتمع البحث مكون من 775 مفردة.

الإداريين 80 فرد – الأطباء 60 فرد – أطباء عامين 80 فرد – سبه طبيين 555.

• حساب عدد أفراد عينة الدراسة:

$$\frac{20 * 775}{100} = 155$$

عدد أفراد عينة الدراسة 155 مفردة.

$$\frac{20 * 80}{100} = 16$$

الإداريين: 16 فرد.

الأطباء المختصين 12 فرد

$$\frac{20 * 60}{100} = 12$$

الأطباء العامين 16 فرد.

$$\frac{20 * 80}{100} = 16$$

¹ بلقاسم سلاطينية، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 118.

شبه الطبيين: 111 فرد.

$$\frac{20 * 555}{100} = 111$$

رابعا: أدوات جمع البيانات:

الاستمارة:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها المراد دراستها، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث إنتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك.

وتعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك لكونها تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على المبحوثين وبطريقة موجهة ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا بهدف إستخلاص إتجاهات وسلوكيات المبحوثين إنطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، هذه التقنية ملائمة لبحثنا بالنظر الى الوقت القصير، وتكون المعلومات المتحصل عليها موجزة مع إمكانية وجود رفض للإجابة.

تم إعداد الاستمارة من خلال فرضيات الدراسة التي تم بناءها من أجل تحديد موضوع الدراسة، مع الاخذ بعين الاعتبار طبيعة الميدان وواقعية الفروض.

ومن تم من خلال هذه الفروض تحديد أبعاد ومؤشرات موضوع الدراسة التي تم من خلالها صياغة أسئلة الاستمارة لجمع البيانات عن المجتمع المدروس.

تحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المتنوعة (مغلقة، مفتوحة، نصف مفتوحة، متعددة الاختيارات) يتم توجيهها للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، فهذه الأداة تقصر على توزيع إستمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها، وبما أن ذلك لا يستغرق إلا وقتا قليلا، حيث أن أكثرها تأثير على الإجابات المختارة.

لذلك هي تحظى بأستجابة أفراد العينة في غالب الأحيان، وتكون إجاباتها أكثر مصداقية، وهو ما يجعل الباحثين في العلوم الإنسانية والسلوكية كثيرا ما يلجؤون إليها.

ومن أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات في أقصر وقت ممكن ومن أجل الابتعاد عن أي إلتباس لدى أفراد العينة المدروسة إتبعنا بعض الخطوات في هيكله هذه الاستمارة بحيث إشملت على أربعة محاور هي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة بالإضافة الى عدد سنوات العمل بالمؤسسة، والذي يشمل 05 أسئلة.

المحور الثاني: ويشتمل على تأثير الثقافة التنظيمية على تماسك جماعة العمل ويضم 15 سؤالاً.

المحور الثالث: ويشتمل على تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعل داخل جماعة العمل، ويضم 11 سؤالاً.

المحور الرابع: ويشتمل على تأثير الثقافة التنظيمية على أدوار أعضاء جماعة العمل، ويضم 11 سؤالاً.

وقد راعت الباحثة في صياغتها لعبارة الاسبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين على إختلاف مستوياتهم الثقافية، بعد أن تم عرض أسئلة الاستمارة على الأستاذة المشرفة وتم تعديلها، وذلك بهدف تقديم ملاحظات حول مدى إستيعاب الأسئلة للمحاور المنظمين تحته، وكذا شكل ومضمون الاستمارة وبعده تم صياغة الأسئلة وإخراجها في شكلها النهائي بموافقة الأستاذة المشرفة.

لكن تعذر تقديم الاستمارات للمبحوثين نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد بسبب جائحة كورونا، ونظرا لخطورة الوباء وانتقاله عند اللمس والإلتزام بالإجراءات الوقائية المقدمة من طرف الدولة لم نقم بالدراسة الميدانية رغم الجهود المبذولة وإحساسنا بأهمية القيام بهذه الدراسة الميدانية، لكن تفاديا للمساهمة في إنتشار هذا الوباء ونظرا لأن ميدان الدراسة مؤسسة إستشفائية مما يزيد من إحتمال تواجد هذا الوباء تعذر القيام بهذه الدراسة الميدانية والتي الهدف الأساسي من هذا العمل.

خامسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي بقالمة:

الهيكل التنظيمي عبارة عن مخطط بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية داخل المؤسسة.

وفقا للمادة 02 من القانون المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، يشمل التنظيم

الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوعة تحت سلطة المدير ما يلي:

1-المدير: تدار المؤسسة العمومية الاستشفائية من طرف مدير معين من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وهو المسؤول عن سير المؤسسة ككل بمساعدة مختلف المديرين التنفيذيين.

2-الأمانة العامة: وتمثل حلقة الوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية ومختلف مصالح المؤسسة، حيث يقوم مكتب الأمانة العامة بمتابعة البريد الصادر والوارد، تنظيم الملفات والوثائق، إستقبال الزبائن، تنظيم الاجتماعات....الخ.

3-المديريات الفرعية: يساعد المدير أربعة نواب مكلفون كالاتي:

أ-نائب المدير المكلف بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها:

يهتم بصيانة التجهيزات التي يحتويها المستشفى، حيث تتم قبل حدوث الاعمال كإجراء وقائي أو بعدها كإجراء تصحيحي.

ب-نائب مدير مكلف بالموارد البشرية:

يهتم بشؤون المستخدمين كافة من خلال تسيير ملفاتهم من تاريخ التوظيف الى غاية التقاعد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ضمان إستمرارية التكوين، إمتحانات التوظيف ومراقبة نشاط العمال، المنازعات،...الخ.

كما يهتم بجانب التكاليف من خلال إعداد تقارير دورية عن نفقات المؤسسة مثل: نفقات العمال، نفقات التوظيف، نفقات التكوين،...الخ.

ج-نائب مدير مكلف بالمصالح الصحية:

ويهتم بمتابعة النشاطات الصحية على مستوى المؤسسة حيث نجد ضمن هذه المديرية مكتب الدخول الذي يقوم بالاتصال المباشر بزبائن المؤسسة خاصة الذين تستدعي حالتهم الصحية المكوث بها.

كما يسهر على المراقبة المستمرة لحركة المرضى داخل مختلف المصالح الاستشفائية.

وكما هو موضح في الهيكل التنظيمي فإن مكتب الاستقبال والتوجيه هو جزء من هذه المديرية الفرعية، وهو يعمل على توجيه المرضى والزوار ومتابعة المواليد والوفيات، بالإضافة الى متابعة من لحظة دخولهم الى المؤسسة الى غاية خروجهم منها، فهو بمثابة الدليل الاستشفائي بالمؤسسة.

أما فيما يتعلق بمصلحة الوقاية وعلم الأوبئة فتكون من قسم الأوبئة، قسم التلقيحات، التنظيف والتطهير، وكل ما يتعلق بحماية محيط المؤسسة، وأخيرا مصلحة تقييم العلاج التي تعمل على تشخيص حالة المرضى، علاجهم، وإتخاذ قرار مكوناتهم بالمؤسسة.

د- نائب مدير مكلف بالشؤون الاقتصادية والتجهيزات:

يهتم بثلاثة نقاط أساسية هي: المالية، المحاسبة والجرد، وذلك من خلال ترتيب وتنظيم الرواتب، تسيير الميزانية، إعداد الفواتير، متابعة الوضعية المالية للمؤسسة، عقد صفقات، التكفل بكافة الأمور المتعلقة بالإطعام، نظافة المستشفى، ... الخ¹.

سادسا: توظيف الدراسات السابقة:

يتمثل الهدف الأساسي من اعتماد هذه الدراسات السابقة في مقارنة النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسات، وتحديد الباحثة للجوانب التي يمكن أن تضيفها لدراستها في الموضوع الذي تناولته الدراسات السابقة ويمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- ساعدتنا هذه الدراسات على بناء الاستثمار التي يتم من خلالها جمع البيانات.
- أعطت هذه الدراسات وخاصة أن معظمها جزائرية رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة.
- ساعدت هذه الدراسات الباحثة على بناء أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات بحثها.
- إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق قيم تنظيمية عالمية تلعب دور كبير في كفاءة السلوك التنظيمي لجماعات العمل، وهي ما أصبحت محل إهتمام المؤسسات الكبرى.
- إظهار صور تماسك جماعة العمل وهذا من أجل مساعدتنا في صياغة الفرضيات.
- تم إعطاء صورة واضحة عن الثقافة التنظيمية وجماعة العمل.

وعليه فإن الدراسات التي تمت الإشارة إليها ركزت على جوانب معينة في دراسة ظاهرة الثقافة التنظيمية حيث ربط إلياس سالم الموارد البشرية بالثقافة التنظيمية وإعتبر أن العامل أو المورد البشري هو

¹سمية حرنان، دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي قالمه، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، 2016، صص 153_154.

العامل الأساسي لنجاح المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار إلى أن هذا العامل يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية الأخرى لذا لا يمكن أن نحمل على عاتقه مسؤولية نجاح المنظمة دون مراعاة الشروط التنظيمية التي تساعده على المساهمة في نجاح المنظمة.

إن جملة هذه الملاحظات ووجهت الباحثة ودعمتها لفهم موضوع دراستها وأبعاده حيث ركزت دراستها على تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في السلوك التنظيمي، القيم التنظيمية، واللوائح التنظيمية كأساس لبناء علاقة التأثير من خلال تجسيد هذه المؤشرات كسلوكات ومدى قوة تأثيرها على ديناميكية جماعة العمل.

خلاصة:

إنطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل والخاص بالإطار المنهجي للدراسة، حيث تناولنا توضيح لأهم الخطوات المنهجية التي استخدمناها في دراستنا، والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي تعتمد في جمع البيانات الميدانية، بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة.

خاتمة

مما سبق يمكن القول ان موضوع الثقافة التنظيمية أصبح اليوم عاملا اساسيا بالنسبة للمنظمات، كونها توجه سلوك العاملين وذلك عن طريق تحديد السلوك الملائم والغير ملائم لنجاح هذه المنظمات ودعم استقرارها، كما ان الاهتمام بالنسق الثقافي أصبح ضرورة حتمية لأنه يعتبر إطار مرجعي لسلوكات الافراد كما انه من شأنه ان يشكل نقطة قوة للمنظمة عن طريق جماعية العمل، وبالتالي فهو يؤثر على كفاءة المنظمة وعل تحقيق اهدافها.

ان الثقافة التنظيمية التي تدعم التعاون بما يضمن استمرارية جماعية العمل ورفع كفاءتها، الا ان هذه الكفاءة تختلف من منظمة لأخرى، لذا لابد ان ينظر للعامل على انه كائن اجتماعي له حاجاته وميولاته واتجاهاته وانتماءه لجماعة عمله يحقق له اشباع حاجات مختلفة لذلك يسعى الفرد للمحافظة على العلاقة الجماعية او العمل الجماعي المشترك، وبالتالي فالعوامل الثقافية ذات الفاعلية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الاجتماعية بين افراد جماعة العمل بالمنظمة، فالتفاعلات الظاهرة والضمنية بين اعضاء جماعة العمل تسمى بديناميكية الجماعة والتي تهتم بالدراسة العلمية في كيفية ظهور الجماعات واكتشاف المبادئ الضمنية التي تتحكم في تصرفاتها الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين اعضاء الجماعة

قائمة التمر المجمع

أولاً: الكتب

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 2- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- انثوني غدنز، علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)، ترو تق: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2005.
- 4- أوسرير منير وبوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مكتبة الشركة الجزائرية بودواو، ط1، الجزائر، 2011.
- 5- إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، الطالبيبة-فيصل-، 2014.
- 6- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 7- بلقاسم سلاطنية، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص118.
- 8- بلكبير بومدين، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة قالمة 2014، ط1، الجزائر، 2015.
- 9- بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيتام للنشر والتوزيع، 2016.
- 10- ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ط1، عمان، 2016.
- 11- جان ميزونوق، دينامية الجماعات، دار منشورات عويدات، ط3، بيروت، 1983.
- 12- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2006.
- 13- حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
- 14- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 15- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.

- 16- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للطباعة، ط1، عمان، 2006.
- 17- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع النفسي: المجتمع والثقافة والشخصية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 18- حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط9، عمان، 2009.
- 19- خواجه عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
- 20- سامية الساعاتي، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 21- سلمى محمود جمعة، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 22- سمير حسن منصور، طريقة العمل مع الجماعات مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية، دون، دار نشر، الإسكندرية، 1991.
- 23- السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، العمل مع الجماعات: الدراسة والعمليات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 24- سيد محمود الطواب، علم النفس الاجتماعي: الفرد في الجماعة، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2007.
- 25- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2008.
- 26- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، ط10، الإسكندرية، 2003.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2000.
- 28- عادل هادي حسين البغداوي وهاشم فوزي دباس العيادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك التنظيمي-الذاكرة التنظيمية-إدارة المعرفة-إدارة المعلومات-الأداء التنظيمي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 29- عبد اللطيف محمد خليفة، مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

- 30-عدنان يوسف العتوم، علم نفس الجماعة: نماذج نظرية وتطبيقات عملية، إثراء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2016.
- 31-علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- 32-علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.
- 33-العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2003.
- 34-لطفي دبيري، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 10، سبتمبر 2010.
- 35-ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013.
- 36-ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشرق، ط1، عمان، 2003.
- 37-محمد أبو العلا أحمد، علم النفس الاجتماعي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002
- 38-محمد الخفش، إدارة العمل الجماعي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- 39-محمد الصالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2000
- 40-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الحياة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2016.
- 41-محمد سيد فهمي، فايزة محمد رجب بهنسي، أساسيات الممارسة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2017.
- 42-محمد شفيق: مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 43-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، إعادة الطبعة الرابعة، عمان، 2013.
- 44-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000
- 45-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 46-مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، الإسكندرية، دون تاريخ.

- 47-مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 48-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 49-مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2019.
- 50-موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، عمان، 2002.
- 51-ناصر دادي عبدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 52-ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، د ن، ط1، الرياض، 1993.
- 53-نجلاء محمد صالح، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2016.
- 54-نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، د ن، د. بلد نشر، 2017.
- 55-وائل مسعود، خدمة الجماعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2010.
- 56-طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة، 2003

ثانيا: القواميس

- 1-علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر دون تاريخ.
- 2-محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.تاريخ.

ثالثا: المجالات

- 1-خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، ISO 14001، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 08، 2012.
- 2-رضيوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة ميدانية مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2003.
- صالح علي أحمد الواسع، أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد 11، جانفي 2018

3-لطفى دنبري، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة البحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ال عدد10، سبتمبر 2010.

4-ليليا بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل: مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945-قائمة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،2016/2015.

رابعا: المذكرات

1-إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006.

2-إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

3-بلال الحرش، الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء، دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2015.

4-حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.

5-سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.

6-سمية حرنان، دور إدارة معرفة الزيتون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي قالم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، 2016.

7-شطي امينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014.

8-شيكايوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007.

9-يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها فى الرضا الوظيفى، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقارى بمدينة الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص على الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

السلامة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 بقالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إستمارة إستبيان لموضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل

-دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي -قالة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

بن فرحات غزالة

إعداد الطالبة:

خامسية فوزية

ملاحظة: كل المعلومات المقدمة في إطار هذه الإستمارة سرية ولا يتم إستغلالها إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-السن: من 21-30 سنة من 31-40 سنة
- 2-الجنس: أنثى ذكر
- 3-المستوى التعليمي.....
- 4-الوظيفة:
- 5-عدد سنوات العمل:

المحور الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على تماسك جماعة العمل:

- 6-هل يوجد حرص من الإدارة على العمل على روح الفريق؟ نعم لا
- 7-هل النمط الإداري في المؤسسة يمتاز بروح الفريق وإتفاق الآراء والمشاركة؟ نعم لا
- 8-هل يبذل المسؤولون جهودهم ليشعر كل فرد في المؤسسة بأنه جزء من جماعة العمل؟ نعم الى حد ما لا
- 9-هل تشعر بأنك جزء هام من جماعة عملك؟ نعم لا
- 10-هل ترى أن هناك صدق في علاقة العمال مع بعضهم؟ دائما أحيانا أبدا
- 11-هل يوجد جماعات عمال أخرى غير التي تنتمي إليها؟ نعم لا
- 12-هل تشعر براحة مهنية مع زملائك في العمل؟ دائما أحيانا أبدا
- 13-هل تعتقد أن أفراد جماعة العمل تؤمن بفكرة العمل الجماعي؟ نعم لا

14- هل تريد الاستمرار في جماعة العمل التي تنتمي اليها؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم هل يعود ذلك لكون:

-يعجبك أسلوب العمل بها

-مكان العمل مناسب

-جماعة العمل لا تعوض

-الأجر مرضي

15- كيف هي علاقتك مع زملائك؟ جيدة حسنة سيئة

16- ما مدى تماسك أعضاء مجموعتك عندما تعاني من بعض المشاكل؟

كبير متوسط ضعيف

17- ما مدى إحساسك بالانتماء لزملائك في العمل؟

كبير متوسط ضعيف

18- هل العمل مع جماعة عملك يشعرك؟

بالرضا الانتماء النشاط لا شيء

19- إذا أتحت لك الفرصة إختيار جماعة العمل التي تعمل بها، فماذا تختار؟

-جماعة العمل تكون جديفة في عملك

-جماعة العمل من نفس الأصل الجغرافي

-جماعة العمل تساعدك في حالة وقوعك في مشكلة

-لا يهمني الكتل المهم أن أعمل

-أخرى

حدد.....

20- هل حدث ووقعت لك مشاكل في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل أن موافق جماعة العمل كانت في صالحك؟

دائما أحيانا أبدا

المحور الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعل داخل جماعة العمل

21- هل يتشاور أعضاء جماعة العمل في القرارات التي تهمهم؟ نعم لا

22- هل التعاون أكثر إنتاجا من الإنعزالية والتفرد؟ نعم لا

23- هل تعتقد أن التعاون يوفر الوقت والجهد؟ نعم لا

24- برأيك هل مفهوم التفاعل بحاجة الى التطبيق بشكل أكبر في المؤسسة؟

دائما غالبا أحيانا

25- عند قيامك بعملك هل تلقي الدعم الكافي من زملائك في العمل؟

لماذا؟ في كلتا الإجابتين

26- هل تعتقد أن عمال مؤسستك يؤمنون بالتعاون ويفضلونه على التنافس؟

نعم لا

27- هل هناك مشاركة فعلية بين أفراد المؤسسة؟ نعم الى حد ما لا

28- هل المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحى بالثقة؟ نعم لا

29- هل مستوى العمل الجماعي مرتفع؟ دائما غالبا أحيانا

30- هل جماعة العمل توفر لك الجو الملائم من تعاون

تفاهم

الإثنان معا

لا شيء من ذلك

31- في حالة تنظيم حملة من أجل القيام بعمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة؟

هل ستشارك؟ نعم لا

في كلتا الإجابتين لماذا؟.....

المحور الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على أدوار أعضاء جماعة العمل:

32- هل لدى أعضاء جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة؟ نعم لا

33- هل الإتكال في العمل الجماعي يعد من المشاركة؟ نعم لا ربما

34- هل يقوم المدير بمراقبة أدائكم الجماعي؟ نعم لا

35- عند العمل في جماعة هل تقسمون الأعمال حسب كل عامل؟ نعم لا

36- هل تعتقد أن عمال المؤسسة يفتقرون للمهارات المطلوبة من أجل العمل الجماعي؟

نعم لا ربما

37- هل تعتقد أن جماعات العمل تفتقد الى السلطة لإنجاز ما هو مطلوب منها؟

نعم لا

38- هل تعتقد أن العمال يعرفون ما هو متوقع منهم مسبقاً، ويفهمون تأثيرهم على الآخرين؟

نعم لا ربما

39- هل تعتقد أن جماعية العمل تحقق الأداء الجيد للمؤسسة؟

نعم لا

40- هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به؟ نعم لا لا أدري

41- هل القيم التنظيمية هي التي توجه سلوك العاملين عند القيام بأدوارهم؟

نعم لا ربما

42- ماهي إقتراحاتك لتحسين الأداء في المؤسسة.

.....
.....

فهرسك السعسورس

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	الإهداء
أب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
4	أولاً: الإشكالية
7	ثانياً: الفرضيات
8	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
9	رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة
10	خامساً: تحديد المفاهيم
20	سادساً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
37	تمهيد
38	أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
40	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
45	ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها ومستوياتها
57	رابعاً: آليات ووسائل إكتساب الثقافة التنظيمية
60	خامساً: علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك الافراد
61	سادساً: أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية
63	سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية
69	خلاصة
	الفصل الثالث: ديناميكية جماعة العمل
71	تمهيد
72	أولاً: تكوين وأنواع وأهمية الجماعة
80	ثانياً: خصائص، تماسك وارتباط الجماعة
6	ثالثاً: ديناميات الجماعة وطبيعتها
87	رابعاً: العوامل المؤثرة في ديناميات الجماعة

فهرس المحتويات

91	خامسا: القوى الفاعلة في ديناميات الجماعة
94	سادسا: نظريات تكوين الجماعة
95	سابعا: ما تقدمه الثقافة التنظيمية لجماعات العمل
88	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
101	تمهيد
102	أولا: مجالات الدراسة
103	ثانيا: منهج الدراسة
104	ثالثا: عينة الدراسة
106	رابعا: أداة جمع البيانات
107	خامسا: الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة
109	سادسا: توظيف الدراسات السابقة
111	خلاصة
113	خاتمة
115	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات