



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم الاجتماع .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الموضوع:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية –قالمة-

تحت إشراف :

❖ بوشارب بولوداني خالد

إعداد الطلبة:

• سلامي فريال

• زيكر فاطمة الزهرة

لجنة المناقشة	
رئيسا	بن صويلح ليليا
مشرفا ومقررا	بوشارب بولوداني خالد
ممتحنا	جلالة الويزة

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله
الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

واقترءاً بنينا الكريم، نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "بوشارب بولوداني خالد"
الذي أشرف على هذا العمل لما قدمه من توجيهات ونصائح طيلة إنجاز هذه المذكرة
إلى الموظفين الإداريين وموظفي المكتبة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

والشكر موصول لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة

وجزاهم الله خير الجزاء. "



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [سورة التوبة: 105] صدق الله العظيم

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع، فالعلم لا يتم إلا بالعمل وبعد:
أهدي تخرجي

من أحمل اسمه بكل فخر، من سهر على راحتي صغيرة وحرص على مستقبلتي كبيرة، إلى الذي لم يخل علي بشيء، إلى من ترقب نجاحي: "أبي الغالي".

التي جعل الله الجنة تحت قدميها، وإلى من غمرتني بحبها وعطفها، إلى من تأملت لألمي وفرحت لفرحي، إلى من يعجز اللسان عن وصف فضائلها، إلى الغالية التي تحن العين وتبكي لرؤيتها، إلى أعز وأعلى إنسان في الوجود "أمي". حفظها الله وأطال في عمرها وأمدها بالصحة والعافية.

سندي وقوتي وملاذي ومن قاسمني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد إخوتي
"سيف الحق" و"سامي".

رفيقة دربي ومن كانت عوناً لي في هذا الطريق "صديقتي".

"جمينة"

مُمتنة لكم جميعاً، ما كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله.

إلى

فديال



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الصلاة و السلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، الحمد لله الذي أعاننا
بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجمعنا بالعافية .

أهدي ثمرة جمدي إلى من غذتني بلبنها و غمرتني بحنانها و تعبت من أجل
راحتي و سعادتي " أمي الغالية " أطال الله في عمرها .

مثال و قدوتي في الحياة و رمز التحدي و العطاء، إلى من أحمل اسمه بكل فخر
و الذي كان السند " أبي الغالي " رحمة الله عليه .

إلى من قاسمني حلو الحياة و مرها تحت سقف واحد إخوتي " فاتح ، سفيان ،
سمير ، مصعب ، هاجر "

برعم العائلة " نجومو "

صديقة دربي و من كانت عوناً لي في هذا الطريق صديقتي " فريال " .

مُمتنة لكم جميعاً، ما كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله .

فاطمة الزهراء

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الفهرس.
	شكر وتقدير.
	فهرس المحتويات.
	فهرس الجداول.
	ملخص الدراسة.
أ-ب	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
4	تمهيد
5	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.
5	ثانياً: أهداف الدراسة.
6	ثالثاً: إشكالية الدراسة.
7	رابعاً: فرضيات الدراسة.
8	خامساً: مفاهيم الدراسة.
15	سادساً: الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.	
27	تمهيد.
28	أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية.
31	ثانياً: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية.

33	ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية.
35	رابعا: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية.
38	خامسا: مكونات الثقافة التنظيمية.
39	سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية.
41	سابعا: مستويات الثقافة التنظيمية.
41	ثامنا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
42	تاسعا: مناهج نشأة الثقافة التنظيمية
45	عاشرا: القيم التنظيمية التي تعكسها الثقافة التنظيمية.
47	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث : السلوك التنظيمي.	
49	تمهيد.
50	أولا : المداخل النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي وتطوره التاريخي.
57	ثانيا: أهمية وأسباب الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي.
59	ثالثا: أهداف السلوك التنظيمي.
60	رابعا: مميزات السلوك التنظيمي.
61	خامسا: مراحل دراسة السلوك التنظيمي.
62	سادسا: عناصر ومحددات السلوك التنظيمي.
65	سابعا: إدارة السلوك التنظيمي.
65	ثامناً : الافتراضات التي يقوم عليها السلوك التنظيمي.
67	تاسعا: التحديات التي تواجه السلوك التنظيمي.

69	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
71	تمهيد.
72	أولا: مجالات الدراسة.
72	ثانيا: منهج الدراسة.
74	ثالثا: مجتمع الدراسة.
74	رابعا: أدوات جمع البيانات.
76	خامسا: أساليب التحليل
الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها.	
78	تمهيد.
79	أولا: تبويب البيانات وتحليلها.
101	ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة.
101	1_ في ضوء الفرضيات.
103	2_ في ضوء الدراسات السابقة.
105	خلاصة الفصل.
107	خاتمة.
109	قائمة المراجع.
-	قائمة الملاحق.

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
79	يوضح جنس المبحوثين.	01
79	يوضح سن المبحوثين.	02
80	يوضح المستوى التعليمي.	03
81	يوضح الحالة الاجتماعية.	04
81	يوضح المستوى الوظيفي.	05
82	يوضح الأقدمية في العمل.	06
83	يوضح الالتزام بتنفيذ العمل في الوقت المحدد داخل المنظمة.	07
84	يوضح القوانين و اللوائح التنظيمية السارية في المنظمة تساعد على سير عمل العامل بشكله اللازم.	08
84	يوضح التزام الزملاء بالقواعد و القوانين.	09
85	يوضح تطبيق المنظمة للقوانين بطريقة عادلة يساعد على الانضباط في العمل.	10
86	يوضح التزام كل موظف بالقانون الداخلي للمؤسسة.	11
86	يوضح الحرص على تطبيق القوانين أثناء تأدية العمل.	12
87	يوضح التقيد بقوانين العمل يضمن تأدية العمل على أكمل وجه.	13
88	يوضح اللجوء إلى الإجراءات الإدارية في حالة حدوث خلاف ما.	14
88	يوضح تصنيف طبيعة القوانين السائدة في المنظمة.	15
89	يوضح النمط المفضل في العمل.	16
90	يوضح كيفية إنجاز العمل.	17
90	يوضح تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي و الانتماء للمنظمة.	18

91	يوضح التعاون مع الزملاء و الرؤساء في العمل و الاحساس بالانتماء للمنظمة.	19
92	يوضح علاقة العامل برئيسه.	20
92	يوضح كيفية التواصل مع الرئيس.	21
93	يوضح العمل الجماعي و التقاني و الاخلاص في العمل.	22
93	يوضح العمل مع الفريق.	23
94	يوضح وجهة الاستعانة في حالة حدوث مشاكل.	24
95	يوضح مساهمة روح الفريق في استمرار و بقاء العامل داخل المنظمة.	25
95	يوضح القيمة الأكثر انتشارا.	26
96	يوضح مدى احترام العامل من قبل الزملاء.	27
97	يوضح دعم العامل لزملائه عند الحاجة إليه.	28
97	يوضح مدى تقدير و احترام الرئيس للعامل .	29
98	يوضح مدى انسجام القيم السائدة في المنظمة مع القيم الشخصية .	30
98	يوضح الرقابة في العمل و أداء الواجب.	31
99	يوضح حرص العامل على الالتزام بأوقات العمل .	32
99	يوضح تصرفات زملاء العمل في حالة غياب الرئيس.	33
100	يوضح النمط المفضل في الرقابة لدى العامل	34

ملخص الدراسة:

تشكل الثقافة التنظيمية مجموع القيم والأخلاقيات السائدة في مؤسسة معينة وإلى خصائص لها تأثير كبير في سلوكيات الموظفين و الإدارة و بهدف معرفة ماهية الثقافة التنظيمية و تفسير و شرح عوامل بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و أهميتها و بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية و السلوك التنظيمي من خلال تشخيص الواقع الفعلي لهذين المتغيرين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 - قالمة -، و هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في ضبط السلوك التنظيمي.

ولقد جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: هل للثقافة التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي؟ وقد انبثقت عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية:

- هل القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة داخل المنظمة تساهم في رفع معدلات الالتزام التنظيمي لدى العمال؟

- هل تبني الإدارة للعمل الجماعي يزيد من معدلات الولاء التنظيمي؟

- هل تساهم القيم التنظيمية المرنة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى العمال؟

و قد قسمت الدراسة إلى جانبين: جانب نظري و جانب ميداني، فالجانب النظري اشتمل على ثلاث فصول و الجانب الميداني على فصلين و قد استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من 71 موظف دائم و اعتمدنا في اختيارنا على المسح الشامل ، و قمنا ببناء استمارة لجمع البيانات مكونة من 34 سؤال موزعة على أربعة محاور و بعد مناقشة نتائج البيانات الميدانية في الفصل الأخير جاءت نتائج الدراسة على الشكل التالي:

تحقق الفرضية الأولى و التي أكدت أن القوانين و اللوائح التنظيمية المطبقة داخل المنظمة تساهم في زيادة معدلات الالتزام التنظيمي، هذا فضلا عن تحقق الفرضية الجزئية الثانية و التي تقر بأن العمل الجماعي يزيد من معدلات الولاء التنظيمي فأغلب الموظفين يقرون بتشجيع الرؤساء على العمل الجماعي يشعرون بالإنتماء للمنظمة ، كما أن العمل مع الفريق يرفع من الروح المعنوية و هذه الفرضية محققة.

أما الفرضية الثالثة و التي مفادها تساهم القيم التنظيمية المرنة في تعزيز الرقابة الذاتية فرضية محققة. و نلخص في الأخير إلى أنه للثقافة التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي لنا تضعه من قوانين و إجراءات إدارية و اقتناع الموظفين بها و تنفيذها على أكمل وجه.

Résumé de l'étude

La culture organisationnelle représente l'ensemble des valeurs et éthiques prédominantes dans une institution spécifique, avec des caractéristiques ayant un impact significatif sur les comportements des employés et la gestion. Son objectif est de comprendre la nature de la culture organisationnelle, d'expliquer et d'expliquer les facteurs de construction de la culture organisationnelle au sein de l'entreprise, ainsi que son importance et de clarifier la relation entre la culture organisationnelle et le comportement organisationnel en diagnostiquant la réalité de ces deux variables à la Faculté des sciences humaines et sociales de l'Université 8 Mai 1945 à Guelma.

Cette étude visait à déterminer le rôle de la culture organisationnelle dans la régulation du comportement organisationnel.

Le problème de l'étude était le suivant : La culture organisationnelle joue-t-elle un rôle dans la régulation du comportement organisationnel ? Cette question principale a donné lieu à des questions secondaires :

- Est-ce que les lois et règlements organisationnels appliqués au sein de l'organisation contribuent à augmenter les taux d'engagement organisationnel des employés ?
- Est-ce que l'adoption par la direction du travail d'équipe augmente les taux de fidélité organisationnelle ?
- Est-ce que les valeurs organisationnelles flexibles contribuent à renforcer l'autonomie des employés ?

L'étude a été divisée en deux parties : une partie théorique et une partie pratique. La partie théorique comprenait trois chapitres et la partie pratique deux chapitres. Nous avons utilisé une méthodologie descriptive dans cette étude, où la population de l'étude était composée de 71 employés permanents, et nous avons choisi une enquête exhaustive. Nous avons construit un questionnaire de collecte de données composé de 34 questions réparties en quatre axes.

Après avoir discuté des résultats des données de terrain dans le dernier chapitre, les résultats de l'étude se sont avérés comme suit :

- La première hypothèse a été confirmée, affirmant que les lois et règlements organisationnels appliqués au sein de l'organisation contribuent à augmenter les taux d'engagement organisationnel.
- La deuxième hypothèse partielle a également été confirmée, indiquant que le travail d'équipe augmente les taux de fidélité organisationnelle, la plupart des employés reconnaissant que l'encouragement des chefs au travail d'équipe les fait se sentir appartenir à l'organisation. Travailler en équipe élève également le moral, ce qui confirme cette hypothèse.
- La troisième hypothèse, selon laquelle les valeurs organisationnelles flexibles contribuent à renforcer l'autonomie, a été confirmée.

En conclusion, la culture organisationnelle joue un rôle dans la régulation du comportement organisationnel, que ce soit par le biais de lois et de procédures administratives, de la conviction des employés envers celles-ci, ou de leur mise en œuvre optimale.

Study Summary:

Organizational culture constitutes the sum of prevailing values and ethics within a specific institution, with characteristics that have a significant impact on the behaviors of employees and management. Its aim is to understand the nature of organizational culture, explain and describe the factors of building organizational culture within the institution, its importance, and clarify the relationship between organizational culture and organizational behavior by diagnosing the actual reality of these two variables at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of 8 May 1945 in Guelma.

This study aimed to determine the role of organizational culture in regulating organizational behavior.

The study's problem was as follows: Does organizational culture play a role in regulating organizational behavior? This main question led to subsidiary questions:

- Do the organizational laws and regulations applied within the organization contribute to increasing the organizational commitment rates of employees?
- Does management's adoption of teamwork increase organizational loyalty rates?
- Do flexible organizational values contribute to enhancing employees' self-control?

The study was divided into two parts: a theoretical part and a practical part. The theoretical part consisted of three chapters and the practical part two chapters. We used a descriptive methodology in this study, where the study population consisted of 71 permanent employees, and we chose a comprehensive survey. We constructed a data collection questionnaire consisting of 34 questions distributed across four axes. After discussing the results of the field data in the last chapter, the study's results were as follows:

- The first hypothesis was confirmed, stating that the organizational laws and regulations applied within the organization contribute to increasing organizational commitment rates.
- The second partial hypothesis was also confirmed, indicating that teamwork increases organizational loyalty rates, with most employees acknowledging that encouragement from leaders to work in teams makes them feel a sense of belonging to the organization. Working in teams also boosts morale, confirming this hypothesis.
- The third hypothesis, that flexible organizational values contribute to enhancing self-control, was confirmed.

In conclusion, organizational culture plays a role in regulating organizational behavior, whether through laws and administrative procedures, employees' conviction in them, or their optimal implementation.

المقدمة

مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين و مدراء الشركات أن نجاح و فشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة و نمط التفكير السائد فيها، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم و الافتراضات و المعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم و بيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين و اتجاهاتهم و تصرفاتهم والتي تنعكس سلبا أو إيجابا على جميع عمليات و أنشطة المنظمة. حيث أنها أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، على إعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يفتتح بها العاملين داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم ، حيث تتضمن طقوسا و ممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير و طرق إنجاز العمل و اتخاذ القرارات و غيرها كما تعبر عن قيم الموظفين و سلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون في المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال في أداء الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة ، إذ أن أهمية و سيادة و تماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

و بالحديث عن المنظمة فإنه يجب علينا الحديث عن سلوك العامل داخلها، و الذي يعتبر أساس تطورها و المؤشر الأساسي لدراسة نظامها، لذلك يجب دراسة السلوك الإنساني داخلها، لأنه يعتبر العنصر الأساسي لتحقيق الفاعلية في العمل ، إذ يمكن من خلال دراسة هذا السلوك و فهمه و تفسيره و التنبؤ به و السيطرة عليه.

و نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية سوف نتطرق في دراستنا إلى موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، و بالتالي قسمنا دراستنا إلى جانبين: الجانب النظري و الجانب التطبيقي .

الجانب النظري: يأتي بعد المقدمة و يحتوي على ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول وهو موضوع الدراسة ، و يتضمن أسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة ، وتحديد الإشكالية، و فرضيات الدراسة ، و تحديد المفاهيم، و أخيرا التطرق إلى بعض الدراسات السابقة و المشابهة للدراسة.

أما الفصل الثاني فقد عالجت فيه المتغير المستقل و الموسوم بالثقافة التنظيمية حيث تم الإشارة في البداية إلى المداخل النظرية المفسرة للمتغير المستقل و التركيز أيضا على أهم العناصر المرتبطة بالثقافة التنظيمية آملين أن تغطي بعض جوانبها المعرفية.

أما الفصل الثالث فقد خصص بدوره للمتغير التابع والمتعلق بمسألة السلوك التنظيمي، حيث تم الإشارة فيه إلى أهم المداخل المعرفية المشكلة له وبعض العناصر المتعلقة بالمتغير.

أما الجانب الميداني فقد احتوى على فصلان كما يلي:

الفصل الرابع وقد تم فيه عرض الإجراءات المنهجية وفيه تم تحديد مجالات الدراسة وهي المجال الجغرافي، البشري، الزمني وكذلك تحديد المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة والمسح الشامل، أدوات جمع البيانات، وفي الأخير التطرق إلى أساليب التحليل.

أما الفصل الخامس وقد تم فيه تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها وقد خصص لتحليل البيانات الميدانية للإستمارة حيث تم فيه تحليل كل من الفرضية الأولى والثانية والثالثة بعدها مناقشة نتائج الدراسة وقد تم التطرق فيه إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

و أخيرا اختتمنا دراستنا بخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا إضافة إلى أهم المراجع المستخدمة في الدراسة و الملاحق المختلفة.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: اشكالية الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر الإطار التصوري للدراسة بمثابة جوهر أي بحث علمي، لذلك تناولنا من خلاله تحديد اشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فضلا عن أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة، كما تم من خلاله أيضا تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

أسباب اختيار الموضوع:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في اعتبار الثقافة التنظيمية ضرورة لتحقيق التكيف ومسايرة كل المستجدات والتأقلم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، واعتبارها أيضاً من أهم المواضيع في مجال التنظيم إذ تعتبر مصدر تحدي ونجاح وفشل أي منظمة كونها الإطار المرجعي للسلوك التنظيمي للعاملين، كما أنه من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي، حيث تسعى المنظمة لمحاولة فهمه والتنبؤ به مستقبلاً . ولقد تعددت أسباب اختيار موضوع الثقافة التنظيمية و السلوك التنظيمي بين أسباب ذاتية ارتبطت بذات الباحث و ميولاته الشخصية في البحث العلمي، و بين أسباب موضوعية تتعلق بطبيعة الموضوع في حد ذاته و أفاق البحث فيه، و عليه فقد جاءت أسباب اختيار هذا الموضوع على النحو التالي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في اختيار موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك التنظيمي.
- اندراج الموضوع ضمن تخصص الباحث.
- الميولات الشخصية لمثل هذا الموضوع.

الأسباب الموضوعية:

- توفر المراجع حول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك التنظيمي.
- توفر الدراسات السابقة ما أثار تباين واضح في تفسير هذا الموضوع.
- الإرتباط المستمر و الدائم بالجامعة و الإطلاع على بعض الأنماط الثقافية التي أصبحت سائدة في الجامعة.

ثانياً: أهداف الدراسة:

يعتبر تحديد أهداف البحث بصورة دقيقة من الأمور الحيوية من الناحية العلمية، ولذلك يراعي الباحث الدقة في صياغتها وتوضح أهداف هذه الدراسة في:

- بناء إطار نظري فكري عن الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي.
- التعرف على طبيعة قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة معرفة مدى أثر العوامل الثقافية للعامل على سلوكه التنظيمي، وتصرفاته في مختلف المواقف المهنية.

- محاولة تطوير مفهوم الثقافة التنظيمية ميدانيا وجعلها أكثر فاعلية لخدمة السلوك التنظيمي للموظفين وترتيبه داخل المؤسسة، مما يجعلهم يحسنون أداء المهام المسندة لهم أي بمعنى تتكون لديهم ثقافة تنظيمية إيجابية.
- محاولة معرفة هل لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ثقافة تنظيمية تعمل على التعديل والتنبؤ بسلوك العامل.
- السعي إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال تطبيق الأسس النظرية ميدانياً.

ثالثاً: الإشكالية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم المتغيرات التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجالات علمية عديدة، وخاصة في مجال المنظمات، لما لها من أثر كبير على الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى التي تحدد مخرجات المؤسسة، حيث نجد المنظمات الحديثة تحاول رفع مستويات الالتزام لدى أعضائها من خلال تبني القيم والمعايير الإيجابية المستمدة عن ثقافتهم التي تناسب البيئة التي يعملون فيها.

يمكن اعتبار أن الثقافة التنظيمية تشكل تلك المعايير والقواعد التي تحدد كيف يتصرف الموظفون في مؤسساتهم، فهي إطار شامل للقيم والمعايير والأفكار والعادات، وتاريخ المنظمات التي تميز العلاقات داخل التنظيم سواء كانت موروثية أو مكتسبة لدى الأفراد، كونها تشكل الصورة المعبرة عن سلوك الأفراد داخل المنظمات، كما تلعب دور كبير في تماسك العاملين والحفاظ على هوية الجماعة

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الإمبريقية والمداخل النظرية التي عالجت موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي كنظرية روح الثقافة التي ترى بأن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وعليه فالثقافة التنظيمية حسب هذه النظرية تعتبر الإطار الذي يحدد سلوك العامل داخل التنظيم. وفي نفس السياق أشارت نظرية المجالات التي ركزت على معالجة العوامل البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحقيق درجات من الاستقرار وزيادة معدلات الإنجاز، فضلاً عن القدرة على تحقيق الإبداع. وهذا ما أكده تايلور حيث يرى أن الرقابة الصارمة تضبط وتوجه سلوك العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أكدت المدرسة السلوكية الكثير من القضايا المتمحورة حول ضرورة التركيز على التفاعل بين الفرد والمنظمة وكيفية توجيه العاملين لمصالح وأهداف المنظمة والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد داخل المؤسسة، فضلا عن ضرورة الاهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي واعتبار العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.

بناءً على هذا التباين النظري في وجهات نظر الباحثين والمفكرين المهتمين بمفهوم الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة من خلال طرح التسائل الرئيسي التالي:

- هل للثقافة التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي؟

وقد انبثقت منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل للقوانين واللوائح التنظيمية المطبقة داخل المنظمة تساهم في رفع معدلات الالتزام التنظيمي لدى العمال؟.
- هل تبني الإدارة للعمل الجماعي يزيد من معدلات الولاء التنظيمي؟.
- هل تساهم القيم التنظيمية المرنة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى العمال؟.

رابعا: فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- للثقافة التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة داخل المنظمة في رفع معدلات الالتزام التنظيمي لدى العمال.
- للعمل الجماعي دور في رفع معدلات الولاء التنظيمي.

- تساهم القيم التنظيمية المرنة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى العمال.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد مفاهيم الدراسة تعد أحد المفاتيح الأساسية لفهم وتحليل الموضوع، وهذه الخطوة هي خاصية من خصائص البحث العلمي وتتضمن دراستنا المفاهيم التالية: الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي.

1- الثقافة التنظيمية :

أ- الثقافة:

لغة: مشتقة من تَقَفَ الشيء تَقْفًا و تَقَافًا و تَقُوفَةً: حَدِقَ وَرَجُلٌ تَقِفٌ وَ تَقِفٌ: حَادِقٌ الْفَهْمُ، تَقِفَ الرَّجُلُ تَقْفَةً¹.

اصطلاحاً: تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية من الناحية الإصطلاحية إلى أنها ترى في مجلة علوم أنها: "نسق مركب نشأ من مصدر تاريخي يرسم الأهداف الضمنية والصريحة الملائمة للحياة، عادة ما يتجه أو يتفرع إلى أن يكون إرث يشترك فيه الجميع أو قد يقتصر أو يختص به أعضاء أو فئات معينة من الجماعة الاجتماعية"².

يرجع أصل كلمة ثقافة من الناحية اللغوية وفق موسوعة التسيير وإدارة الأعمال إلى الفعل اللاتيني colere الذي يعني عملية فلاحية وزراعة الأرض حيث يأخذ المصطلح معناه المعروف به اليوم في علم الأنتروبولوجيا الثقافية وعلم الاجتماع وهو الرأي الذي ينحو إليه الباحث الفرنسي دنيس كوش (2004, Denys coch) في كتابه الموسوم " مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية".

حيث كانت الثقافة حينها قريبة من كلمة أخرى كانت مهمة ضمن معجم القرن الثامن عشر الفرنسي وهي كلمة "حضارة" فعلى الرغم من أن الكلمتان تنتميان لنفس الحقل الدلالي وتعكسان التصورات الأساسية والتي يمكن أن يجمع بينها أحيانا إلا أنهما ليستا مترادفتين تماماً، إذ تستحضر مفهوم الثقافة أكثر التقدم الفردي، بينما تستحضر كلمة حضارة التقدم الجماعي. وقد ارتبط مفهوم الثقافة بمعنى التقويم والتهديب.

¹ جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، ط1، دار صادر، بيروت، لبنان، 1990، ص: 19.

² صالح خليل الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة معجم مصطلحات، ط1، دار زهران، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص: 122.

وعلى هذا الأساس تعددت وتنوعت تعريفات الثقافة حيث اختلفت باختلاف الانتماءات العلمية للباحثين واهتماماتهم خاصة وأن هناك الكثير من التخصصات التي تستخدم مفهوم الثقافة كعلم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا وعلم الاقتصاد وعلم الجغرافيا والتاريخ... وغيرها. من خلال كتاب نظرية الثقافة الذي ألفه ميشال تومبسون ومجموعة من الباحثين تتضح لنا محاولات الكثير من العلماء الاجتماعيين منذ القرن التاسع عشر، والتي لازالت مستمرة للوصول إلى تعريف أو تحديد دقيق لمفهوم الثقافة. وفي هذا الصدد يرى غوداناف Good enough أنه ينظر إلى الثقافة على "أنها منظومة وحيدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية والأشياء والوقائع والسلوك والعواطف"، أما والاس Wallace فيعرفها "بأنها أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأنها احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة" أما مالينو فيسكي Malinowski فقد حاول تعميق هذا المفهوم معتبرا أن الثقافة "تشمل الحروف الموروثة والسلع والعمليات الفنية والأفكار والعادات والقيم" ولقد اختصر فهمه للثقافة بقوله: "إن الثقافة في حقيقة الأمر كل ما يتعلق بتنظيم بني البشر في جماعات دائمة"¹.

الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأنه يجعله صالحاً لأنه يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".

لكن إذا تعين أن يكون لمفهوم الثقافة فائدة، فإنه يجب أن يلفت انتباهنا إلى تلك الأشياء التي هي من نتاج حاجتنا الإنسانية للاستقرار والثبات.

فتشكيل الثقافة هو دائماً سعي إلى التتميط والتكامل، رغم أن التاريخ الفعلي لخبرات مجموعات كثيرة يمنعها من التوصل نهائياً إلى نموذج واضح المعالم لا لبس فيه.

وإذا كانت ثقافة مجموعة ما نتاجاً للتعلم التراكمي الذي تتعلمه تلك المجموعة فكيف إذن نصف محتوى ذلك التعلم ونفهرسه؟ إن جميع نظريات المجموعات والمنظمات تميز بين مجموعتين رئيسيتين من المشكلات التي لا بد لجميع المجموعات، بغض النظر عن حجمها أن تتعامل معها وهي:

(1) البقاء والنمو والتأقلم مع البيئة.

¹ بلكبير بومدين: الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2014، ص_ص: 26_30

(2) التكامل الداخلي الذي يتيح القيام بالعمل اليومي والقدرة على التأقلم والتعلم، ويعكس كلا هذين المجالين السياق الثقافي الأوسع الذي توجد المجموعة فيه والذي تستقي منه افتراضات أساسية أعمق وأوسع عن طبيعة الواقع والزمن والمكان والطبيعة البشرية والعلاقات الإنسانية¹.

ب- مفهوم الثقافة التنظيمية :

ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من هذا القرن، ومن هذه التعريفات نجد أنها تشير إلى ذلك الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم (فهم موحد بينهم) يميز التنظيم عن غيره.

- كما تم ذكرها في موقع آخر بأنها "القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم أو مع من حوله والتي تنتج من محيط العمل.
- كما يعرفها Robbins في كتاب آخر بأنها: "القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك".
- ويعرفها Edger H. Schein بأنها "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم" كما يعرفها أيضاً بأنها "مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة"².

تعريف الثقافة التنظيمية:

هناك تنوع في التعريفات التي وضعها المختصون والمفكرون لمفهوم ثقافة المنظمة، انطلاقاً من عناصر التركيبة الثقافية لكل واحد منهم، وهذا التعدد في التعريفات المقدمة يرجع أساساً إلى المزايا العديدة لثقافة المنظمة وأهميتها في تحديد الاندماج الداخلي للمنظمة والتكيف مع المحيط الخارجي، فالثقافة هي مفهوم متعدد الأبعاد وليس له تعريف واحد. ورغم تعدد التعريفات المعطاة لثقافة المنظمة بسبب اتساع وشمولية هذا المفهوم إلا أنه هناك اتفاق بين أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة حيث عرفها إدغار شين (E. H. Schein) بأنها مجموعة الفرضيات أو المبادئ الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) للأعضاء الجدد على

¹ (إدجار ه. شين:ت:محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهي: الثقافة التنظيمية والقيادة، مركز البحوث، بدون بلد، 2011، ص:31)

² محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص_ص: 256_257

أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل. ومن أمثلة المبادئ الأساسية التي أشار إليها شين والتي تساعد على التكيف الخارجي نذكر "احترام الوقت" أو "الفتح الطبيعي على العالم الخارجي" ومن بين المبادئ الأساسية (القيم) التي تساعد على التكيف الداخلي نجد "مبدأ الاستماع للغير" و "احترام القواعد". ويعد هذا التعريف الذي قدمه شين Schein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة عام 1985 من أكثر التعريفات شمولية وقبولاً.

عرفها ببساطة فليب أتكينسون (Ph. Atkinson) على اعتبار أنها تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمات والتي تميزها عن غيرها، أي "أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا" كما تعرف بأنها "النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية" بمعنى أنها كجبل الجليد حيث يمثل جزءه الأكبر المخفي تحت الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة¹.

وقد عرفها أيضاً « : shafaritz بأنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة وهو شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم والاعتقادات والافتراضات والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية من صنع الإنسان. إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها».

أما ويليام أوشي (W. Ouchi) فيعرفها على أساس "القيم التي تأخذها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراءات والسلوك السائد. فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين". حيث أوضح ويليام أوشي أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتسم ثقافتها بالآتي:

- جماعية العمل أو المشاركة القائمة على الثقة.
- الإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية.
- المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

¹ بلكبير بومدين: مرجع سابق، ص_ص: 44_46.

كما يعرفها (Boseman) على أنها: "نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة فتقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة".

أما ميشال أرمسترونغ (Michael Armstrong) فيرى أن ثقافة المنظمة يمكن أن يعبر عنها ب:

- قيم التنظيم: أي فيما هو أحسن للتنظيم.
- مناخ التنظيم: أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومعهود من أعضائه.
- نمط الإدارة: أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة.

كما عرفها موريس تيفينييه (Maurice thé venet) انطلاقاً من العناصر التالية:

- المؤسسون.
- تاريخ المؤسسة.
- المهنة.
- القيم.
- العلامات والرموز¹.

نستنتج من كل التعريفات السابقة والعديدة المقدمة لتوضيح معنى الثقافة في المنظمة، أن الباحثين والمختصين في الفكر الإداري والتنظيمي عرفوا الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على مجموعة من العناصر سواء كانت غير مرئية، أي من الصعب إدراكها بالحواس كالقيم والمعتقدات والمعاني واتجاهات الأفراد داخل المنظمة، أو مرئية كأنظمة الحوافز والرقابة وأنماط الاتصالات وأساليب الإنتاج والرموز².

إجرائياً: من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: "القيم المشتركة بين جميع مكونات التنظيم أو هي مجموعة الأفكار والمبادئ والاعتقادات السائدة في المنظمة، والتي تقوم بتوجيه سلوك الأفراد في بيئة العمل أي تأثيرها على السلوك التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة".

¹المرجع السابق:ص_ص:46_47.

²بلكبير بومدين:مرجع سابق، ص:48.

ج- مفهوم السلوك التنظيمي:

يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة.

ينطوي مفهوم السلوك التنظيمي على حقيقة أن المنظمة عبارة عن وحدة إجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة¹ ويعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد وكنتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي تفكير، سلوك لغوي ادراكات ، انفعالات².

تشير عبارة المنظمة أو المؤسسة إلى التنسيق المخطط لأنشطة مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات.

وتشير عبارة السلوك إلى ما يصدر من الفرد من أفعال، وما يتخذه من مواقف في تعامله مع الآخرين. وعندما نربط المفهومين معا فإننا نشير إلى مجال زاد الاهتمام به في مجال دراسي يفسر و يحلل توظيف معارف متعددة المصادر بغرض تحقيق الفاعلية. وينطبق هذا التعريف على التنظيمات التجارية والصناعية والخدماتية مثل الشركات ، المدارس، المستشفيات، الوحدات العسكرية، المصانع وغيرها من التنظيمات.

والاهتمام الذي أشرت إليه تجاه هذا المجال بصورة رئيسية من الدور الذي يمكن أن يقوم به العنصر البشري في الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف الموضوعة سلفا للتنظيمات على اختلاف أنواعها³.

¹ د/ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي : السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2016 ، ص: 11.

² د/ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي : السلوك التنظيمي ، ص 12

³ د/- علي عسكر : الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر) ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة- الكويت - الجزائر ، 2005 ، ص13 .

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تعددت تعريفات السلوك التنظيمي من باحث لآخر ومن بين هذه التعريفات:

تعريف سينلافي وواليس هو: الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم و تحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية و أهدافها.

تعريف ديفيز يرى أن: السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة.

تعريف العديلة: أن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة.

تعريف حديث استيفن روبيتز 2005م : هي دراسة المنظمة للاتجاهات و الأفعال للعاملين في المنظمة¹.

وقد بحث سايمون موضوع السلوك التنظيمي في كتاب أسماء السلوك الإداري تفهمها للاعتبارات النفسية التي تحكم العمل الإنساني. وتهدف دراسة السلوك الإداري إلى دراسة سلوك العاملين على ضوء النظريات والمفاهيم العلمية من أجل رفع معنوياتهم والحصول على أكبر قدر من التعاون بينهم وبين الإدارة العليا و هذا عن طريق تأصيل القيم الإيجابية وتغيير الاتجاهات السلبية. وعلى سبيل المثال تجارب الهوثورن التي استعانت بأساليب المقابلة والملاحظة المباشرة لسلوك الجماعات حددت مبادئ العلاقات الإنسانية داخل المنظمات.

إن محور السلوك التنظيمي هو أصلا دراسة لسلوك الإنسان الرسمي وغير الرسمي في التنظيمات الاجتماعية. ويعتبر علم النفس وعلم الاجتماع من أهم العلوم التي تدرس وتبحث في سلوك هذا الإنسان العامل ، إدراكه ، اتجاهاته ، قيمه ، حوافزه ، ومؤثراته².

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي : السلوك التنظيمي ، ص 11

² د- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009، ص-ص: 3، 4.

هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و ضبط السلوك في البيئة التنظيمية و هو يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء العاملين و تأثيرات البيئة على المؤسسة و مواردها البشرية و أهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فاعليتها¹.

و يعرف Davis Keith و John Newstrom السلوك التنظيمي بأنه:

دراسة و تطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف و سلوك الأفراد في المنظمة. أي إنه وسيلة إنسانية لخدمة الانسان، و ينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع منظمات الأعمال و المنظمات الحكومية و المدارس و منظمات الخدمات... الخ².

إجرائيا:

السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك و الفعل الاجتماعي الواعي، الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الفريق ، الذي يمثل العلاقات الاجتماعية التي تتأثر ضمن النسق الثقافي المشترك و هو أيضا الدراسة العلمية لمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد في مكان عمله وذلك بهدف السيطرة عليه لخدمة أهداف المنظمة.

سادسا الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة بوعشة نور الدين تحت عنوان " الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التمسك الاجتماعي التنظيمي "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية وتشخيص واقعها الفعلي في المؤسسة الجزائرية، من خلال التعرف على طبيعة القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة بمؤسسة الدراسة سواء كانت إيجابية أو سلبية من أجل الكشف عن درجة الترابط وتقارب العمال والموظفين من خلال مؤشرات الانتماء والولاء والالتزام.

¹ عويشة مسيلتي: واقع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله، 2017-2018، ص 15.
² د-/ حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2004 ، ص 21.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الخلفية الثقافية للقيادة المتمثلة في مجمل العناصر الثقافية الاجتماعية والتنظيمية، أما أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الملاحظة لجمع بيانات حول الموضوع والتعرف على ميدان الدراسة إضافة إلى الاستمارة الموجهة لعمال المنظمة بميدان الدراسة.

أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية التي بلغ عددها 270 عامل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- يقع إحلال التماسك بين مكونات التنظيم على عاتق الإدارة عن طريق المدراء، وذلك ليس من خلال التنظيمات الرسمية التي نادى بها النظريات الكلاسيكية وإنما من خلال تمثل القيم الإيجابية والسلبية والممارسة الفعالة لما يمتلكونه من المهارات القيادية التي تخول لهم القوة لأداء مهماتهم.
- يعتبر التماسك بين مختلف الفاعلين والإدارة أرضية رئيسية لتحقيق أهداف التنظيم واستمراره.
- التشبع بقيمة العمل التنظيمي والمحافظة عليه، يعتبر بداية لترسيخ السلوك العقلاني فيؤدي إلى التطوير القيمي مما يساعد للحصول على التقدير الاجتماعي والتنظيمي بين الفاعلين في التنظيم مع أفراد المجتمع وبالتالي زيادة تماسكهم.

الدراسة الثانية: دراسة حول السلوك التنظيمي للعاملين وذلك تحت عنوان "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة" وهي دراسة قام بها الأزهر العقبي، ونجد أن هذه الدراسة تسعى إلى تبيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف فيما بينهم داخل المنظمة الصناعية الجزائرية وقد كانت إشكالياتها حول مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملين على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا فيما بينهم أو مجموعة من الرؤساء مع المرؤوسين من حجم هذا التأثير؟

¹ عويشة مسيلتي: واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2017/2018، ص_ص: 35_34

فاعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لاكتشاف خصائص بعض النظم الاجتماعية وعلى رأسها النظام الأسري ونظام المصنع وكذا بين المراكز الاجتماعية الموروثة والمكتسبة، والمنهج المقارن للمقارنة بين القيم والمعايير السائدة في الجماعات الأولية والثانوية.

ونظرا لطبيعة الدراسة فقد اختار الباحث العينة التطبيقية لتمثيل مجتمع البحث الذي يقدر حجمه ب 168 عاملا وهي مقسمة إلى 110 عون تنفيذ، 44 عون تحكم، 14 إطارا، أما بالنسبة لأدوات البحث فقد استخدم الباحث كل من الاستمارة والمقابلة إضافة إلى الوثائق والإحصاءات في جمع المعطيات، فتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي¹:

- التعاون بين أعوان التنفيذ وتضامنهم داخل المصنع تتحكم فيه مراكزهم الرسمية والأدوار المهنية التي يؤديونها دون اعتبارات أخرى.
- الأسلوب الإشرافي للرئيس تتحكم فيه إلى حد بعيد الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها اتجاه مرؤوسيه أكثر من المسؤوليات الرسمية نحوهم.
- نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم بمرؤوسيه

الدراسة الثالثة: دراسة هدى درنوني(2015) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" _ دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية _ بسكرة _ رسالة دكتوراه _ دراسة تطبيقية في علم الاجتماع بجامعة بسكرة انطلقت الباحثة من عدة تساؤلات كالآتي:

- ✓ ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الصناعية؟
- ✓ ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
- ✓ ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية للمؤسسة؟

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي حتى يتسنى لها وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية والخروج بنتائج علمية يمكن تعميمها معتمدة في ذلك على الوثائق والسجلات الإدارية والملاحظة واستمارة

¹المرجع السابق ، ص_ص: 33_34

استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة والتي طبقت مع 791 عامل بمؤسسة الكوابل_بسكرة_ وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها¹:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الكوابل_بسكرة_ متوسط إذا بلغ متوسطها العام 2.94، القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.06 التوقعات الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.99 وجاءت بعد الممارسات الإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.36 لتلبية مستوى الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 وفي الأخير مستوى الالتزام المعياري البالغ 2.85.

الدراسة الرابعة: دراسة زهرة خلوف (2015) بعنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء"، دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده: أي درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي من جهة وعلاقة الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

واعتمدت الباحثة على كل من الملاحظة المباشرة، المقابلة، السجلات، الوثائق الإدارية، الاستمارة كأدوات لجمع البيانات والتي طبقت على عينة تمثلت في 25 بالمئة من مجتمع الدراسة المكون من 1023 أستاذ جامعي (98 أستاذ، 195 أستاذ محاضر، 730 أستاذ مساعد) وبلغ حجم العينة 255 أستاذ جامعي.

لنتوصل الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها²:

¹فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص:31

²المرجع السابق، ص:31_33.

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط وجاءت مرتبة حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي: التوقعات التنظيمية تلتها المعتقدات التنظيمية ثم القيم والأعراف التنظيمية.

- درجة الانتماء التنظيمي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع وجاء مرتبا حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي: الانتماء المعنوي يليه الانتماء المعيار، ثم في الأخير الإنتماء الاستمراري بدرجة متوسطة.

- مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع حيث تتوفر لدى الأساتذة المهارة والقدرة على الإبداع في أدائهم لعملهم ويلتزمون باللوائح والتعليمات والاجراءات ولديهم القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.

هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة نذكر منها:

- المركزية في اتخاذ القرارات، وهذا ما يمنع الأستاذ من المشاركة في تسيير الجامعة ويقلل من حماسه في العمل.

- عدم توفر نظام تحفيز فعال للأساتذة مما يقلل روح الإبداع والمبادرة في العمل.

- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.

- نقص العدالة والمساواة في التعامل مع الأساتذة.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة عمر محمد علي القيزي (2005) بعنوان نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية و التي أجراها على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة - رسالة دكتوراه(منشورة) في تجارة إدارة الأعمال .

حيث سعت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في البنوك الوطنية و الأجنبية نحو متغيرات كل من الثقافة التنظيمية و متغيرات المنظمة الذكية و التعرف على أثر المتغيرات النوعية على كل من مستوى الثقافة التنظيمية و تبني عناصر المنظمة الذكية للمصارف ، و التوصل إلى نموذج للثقافة التنظيمية للمنظمة الذكية المرتبطة بالأداء ليكون مدخلا للمصارف نحو إيجاد ثقافة تنظيمية محددة تؤدي

إلى ما يسمى بالمنظمة الذكية و التي بدورها تؤدي إلى زيادة كفاءة و فعالية الأداء و ما ينعكس عليه من نتائج إيجابية، و بعد جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها :

- أثبت التحليل العلمي بطريقة المكونات الأساسية وجود عامل حملت عليه عناصر(الثقافة التنظيمية - المنظمة الذكية - الأداء المصرفي) وهو فاعلية ثقافة المنظمة الذكية للأداء المصرفي المتميز و الذي يتكون من ستة عشر متغيرا.
- توجد اختلافات جهوية في اتجاهات العاملين في كل من البنوك الوطنية و الأجنبية نحو معظم (فيما عدا تحقيق العائد للمساهمين) متغيرات الثقافة التنظيمية .
- توجد علاقة تأثير جهوي و طردي بين متغيرات المنظمة الذكية - الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في الأداء المصرفي كمتغير تابع .
- لا توجد اختلافات جوهرية في مستوى كل من الثقافة التنظيمية و تبني عناصر المنظمة الذكية باختلاف المتغيرات النوعية للعاملين بالنسبة لمؤهلاتهم المهنية

و في الأخير توصل الباحث إلى جملة من التوصيات و الاقتراحات أهمها : يجب أن يبنى المسؤولون عن البنوك الوطنية و الأجنبية في دولة الإمارات تهيئة الثقافة التنظيمية لاستيعاب و تفهم المنظمات الذكية و صياغتها بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة الذكية في الأداء المتميز و جودة الخدمة البنكية و يتطلب ذلك التركيز على أهم مقومات الثقافة التنظيمية المطلوبة¹.

الدراسة الثانية: دراسة أبو زيد (2010) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، هدفت الدراسة للتعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاث (القوة الرسمية، قوة المكافأة ، قوة الخبرة) على الابداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة ، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي الذي يوضح أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في عدد من البنوك التجارية الأردنية الذي يقوم على

¹فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، علم إجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2017-2018

جمع البيانات من خلال الاستبيان و الذي تم تحليله و تحليل الظاهرة و تفسيرها للتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها¹:

- 1- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).
- 2- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة ، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).
- 3- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

الدراسة الثالثة: دراسة لعبد الله ثابت فرحان بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الإداريين، دراسة ميدانية بجامعة صنعاء سنة 2007. وكان سؤالها الرئيس يعالج تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين و انجازهم أما فرضيات الدراسة تمثلت في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات ديمغرافيا.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك الإداريين

و كانت نتائج الدراسة كالاتي²:

- إن معدل الثقافة التنظيمية سائدة بمستوى متوسط 3.19 و انحراف 1,31 و موظفي الجامعة غير متأكدين من سيادتها .
- و سلوك الموظفين الإداريين سائد لمستوى متوسط بمختلف العادة بداية بالإيجار و هناك علاقة طردية بين هذه المتغيرات و الثقافة.
- لا يوجد فروق إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي إدارة الجامعة تعزى لمتغيرات ديمغرافيا و لا المؤهل العلمي ولا سنوات الخدمة.

¹فاطمة دريدي: مرجع سابق.

²حنيني فاطمة: دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعمل في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و الاسلامية ، جامعة أدرار، 2013-2014.

الدراسة الرابعة: هي مذكرة ماجستير، أنجزها الباحث يوسف محمد عبد الإله و هي دراسة مقارنة بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات" و ذلك في العام الدراسي الجامعي (2005،2006) بغية التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر و جامعة الأقصى بقطاع غزة و التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث المذكورة و كذا دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاث و مستوى التطوير التنظيمي.

استخدام الباحث الاستبانة كأداة في جمع البيانات و طبقت على عينة عشوائية طبقية تتكون من 340 موظف من الإداريين و الأكاديميين و أعضاء مجلس الجامعة (الجامعات المذكورة) و ذلك من مجموع 1701 موظف و استخدم في دراسة المنهج الوصفي للإجابة عن مشكلة الدراسة التي صاغها في السؤال الآتي:

• ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟

و قدم لذلك افتراضات وردت بالشكل الآتي:

1- يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية، و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى.

2- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إداريي و أكاديميي، و أعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثالث تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.

و استعمل الباحث البرنامج spss الاحصائي لتفريغ و تحليل بيانات الدراسة ليصل بذلك إلى النتائج ، و التي نذكر من أهمها¹ :

1- الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز ، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر و جامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار.

¹ عبد القادر طواهرية: تطور نمط الثقافة التنظيمية و تأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة أدرار، 2013-2014.

- 2- أظهرت الدراسة أن 84% من المبحوثين في الاسلامية، 71% من الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة، أما في الأقصى فقد كانت آراء المبحوثين محايدة.
- 3- وضحت الدراسة أن 83% من المبحوثين في الاسلامية يوافقون على أن الجامعة توفر الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة، بينما يعارض 65% من المبحوثين في الأقصى ذلك، أما الدراسة فمحايدون .
- 4- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاث و التطوير. ولم نعثر أيضا في هذه الدراسة على أية إشارة للصعوبات التي يتعرض لها الباحث في دراسته.

الدراسات الأجنبية :

دراسة إدغار شاين **Edgar schein** في موضوع الثقافة التنظيمية في كتابه Organisational culture and leadership : هدف الكاتب من خلال هذه الدراسة إلى تحويل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى أداة يمكن استخدامها لتحسين تشكيل ديناميكية التنظيم و التغيير بحيث ركز على واقع الأعمال في العصر الحالي.

كما اعتمدت على عدة أبحاث معاصرة لإعادة تعريف الثقافة و إظهار الدور الحاسم الذي يلعبه القادة في تطبيق مبادئ الثقافة بنجاح لتحقيق أهدافهم ، و على هذا فقد كشف إدغار شاين عن كيفية تشابك القيادة و الثقافة بشكل أساسي و خرج بنتيجة أن القادة هم رجال الأعمال و المهندسون للثقافة، و إذا وجد خلل في التشكيلة الثقافية السرية فمن مسؤولية القائد أن يسرع باتخاذ الإجراءات اللازمة لتغيير الثقافة، و هذا ما تختلف معه دراستنا كون أن القيادة الإدارية لا تعد الوحيدة المسؤولة في بلورة الثقافة التنظيمية¹.

¹كريمة ميري : تأثير الثقافة التنظيمية على سلكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية،

دراسة Schneider بعنوان Why good management ideas

.Fail: the neglected of organizational culture

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مدى أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الأفكار الإدارية، بحيث أن كل القرارات و المعلومات و الأفكار الإدارية لا تكفل بالنجاح إذا لم تكن هناك الثقافة التنظيمية اللازمة ، كما نجد أن الباحث استخدم المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي من خلال توزيع استمارة ، و عليه فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية حسب تقدير النمط القيادي صنفت إلى ثقافة الضبط، الرقابة ، الأحكام ، المشاركة ، التعاون ثقافة الأداء العالي و ثقافة التهذيب و الرعاية .
- ثقافة المشاركة و التعاون هي الثقافة السائدة في المنظمات المبنية التي تقوم على فلسفة فرق العمل .
- ثقافة الأداء العالي هي الثقافة السائدة في الجامعات و المعاهد العلمية .
- ثقافة التهذيب و الرعاية هي الثقافة السائدة في المنظمات التربوية و الدينية¹.

دراسة حول ثقافة المنظمة تحت عنوان Corporate culture and performance :وهي دراسة لكل من (John .p.kotte and James L. heshett) و قد نشرت لأول مرة سنة 1992 و هذا الكتاب ثمرة تحقيق كبيرة في شكل أربع (4) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت 1987 إلى جانفي 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ثقافة المؤسسة و مردودية المؤسسة و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي : هل توجد علاقة نسبية بين ثقافة المؤسسة و مردودية المؤسسة؟

و أهم ما يميز هذه الدراسة في تحليلها هو محاولة قياس العلاقة بين ثقافة المنظمة و مردوديتها ، أي الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مردودية المؤسسة، أي البحث في طبيعة تلك العلاقة، و محاولة قياسها، و قد قامت هذه الدراسة بطرح الإشكالية الآتية: ماهي وجهة نظر استراتيجية المؤسسة في ظل ثقافة المنظمة .

¹ كريمة ميري، مرجع سابق.

و قد شملت هذه الدراسة 2007 مؤسسة تنشط في 22 قطاع من الصناعات و من أهم نتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى أن مردودية المؤسسة تكون حسب نمط الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة وهي تعمل أيضا على رسم السلوك التنظيمي الذي يسير وفقه العامل داخل المؤسسة¹.

دراسة لـ"دانيال" (D. Daniel) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة" وهدفت الدراسة إلى خلق نموذج للثقافة التنظيمية والفعالية عن طريق اختبار فرضياتها الأربع لكن خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات المؤسسة وأفرادها لهم دور كبير في فعالية المنظمة².

¹ عويشة مسيلتي: واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2017/2018

² حنيني فاطمة : دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، أدرار ، 2013/2014، ص: 33

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية

ثانياً: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

رابعاً: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية

خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية

سادساً: الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة

سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

ثامناً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تاسعاً: مناهج نشأة الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الراهنة فهي تمثل صلب تفكير العلوم الاجتماعية خاصة وأنها تعد بمثابة نتاج اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون بها، كما تعد أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح ونفوق منظمات الأعمال، حيث حظيت في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، وقد اقترن موضوع الثقافة التنظيمية بنجاح المنظمة إلى حد بعيد، حيث اتجهت أنظار المختصين إلى اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها ووظائفها ونظرياتها وإلى غير ذلك من العناصر.

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية:

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

1- نظرية سجية 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. و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة ، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد¹ .

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات بانسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة لنتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم. ويرى 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.

2- 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 الحاملين لتلك الثقافة، ويورد وصفي إلى أن أوبلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

¹ د/ بو الشرش كمال : مرجع سابق ، ص: 21.

3. نظرية روح الثقافة:

تتعلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القيادة والعاملين في المنظمة .

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها 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 والتطور¹.

4. 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 إلى 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. وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي :

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية².

¹ د/ بو الشرش كمال : مرجع سابق ، ص: 22.

² د/ بو الشرش كمال : مرجع سابق ، ص: 23.

5- **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي تنعكس بشكل جيد على القوة، و يترتب على هذه القوة أداء و إنجاز جيد من خلال:

- الأهداف مشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية

6- **نظرية التوافق:**

تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ماتقدمه المؤسسة من سلع وخدمات ومن بين أهدافها وسياستها وإستراتيجياتها المعمول بها ،حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها ، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الإجتماعية ،ويساعد هذا التوقف و التجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

7- **نظرية التكيف:**

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة بوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل و هي التي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية العمل المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العالمين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل ، و زيادة إنتمائهم و شعورهم بالإرتباط و الولاء و الإبداع¹.

من خلال سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينها ،إذا أن العامل المستدرك في عملية التغيير هو العلاقة بين الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم حيث أن توفر الخبرات و بروز القيم والمساهمة والحفاظ عليها ، و تحديد جماعة

¹ د/ بو الشرش كمال : مرجع سابق ، ص: 24.

التنظيم من الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي انتيك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف¹.

ثانيا: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية Business week وأدرجت مجلة Fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحث Deal و Kennody سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم فيما يركز هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة عام 1982، وكتاب "البحث عن الامتياز" "لبتر" و "ترومان" 1982، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم .

ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة. والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. كما أن الدراسات حول المؤسسة الصناعية التي قام بها مجموعة من الباحثين و الفاعلين الأساسيين بداخلها دراسات قديمة نسبياً كدراسة تايلور وما قدمه للتنظيم العلمي للعمل .

تجدر الإشارة إلى أن تطور الاهتمام بهذا المفهوم راجع إلى المقاربات التي شاعت خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن الماضي بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية حيث أشارت المقارنات في الإنتاجية في الصناعة الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن الإدارة اليابانية كان أكثرها تفوقاً من الأنماط التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية².

¹ د/ بو الشرش كمال : مرجع سابق ، ص: 25.

² خاين ابتسام و شنوان جميلة : الثقافة التنظيمية وسلوك العامل داخل المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2021، ص 36

والسبب في ذلك هو اعتماد الإدارة اليابانية على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة و الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

وقد مرت قيم المنظمة بمراحل نتيجة للتغيير والتطوير ،وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية:

- **المرحلة العقلانية :** في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه وينظر للإنسان في هذا الطرح حسب تايلور نظرة ميكانيكية ، لكن تغيرت هذه القيم في مراحل أخرى من قيم مادية إلى قيم معنوية .
- **مرحلة المواجهة:** وفيما ظهرت قيم تنظيمية جديدة ،فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته ، أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير .
- **مرحلة الإجماع في الرأي :** وفيها ظهرت قيم الحرية في العمل ،حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين ، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- **المرحلة العاطفية:** إن القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة كانت امتدادا لتجارب "هاوثورن" التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر وليس مجرد آلة.
- **مرحلة الإدارة بالأهداف :** ركزت هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق... إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.
- **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي الذي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف¹ بالتطوير التنظيمي " وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

¹ خاين ابتسام و شنوان جميلة : الثقافة التنظيمية وسلوك العامل داخل المنظمة ، مرجع سابق، ص 37

- **مرحلة الواقعية:** و يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم ، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية :

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة والتوجهات الاستراتيجية والقيم الأساسية والمواقف والتصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، حيث قد نجد مؤسستين تعملان في نفس المجال وتعرضان لنفس الفرص ونفس التهديدات فتتجح الأولى وتفشل الثانية. والتغيرات السريعة في المحيط الخارجي واشتداد درجة المنافسة أجبرت المؤسسة على الإهتمام أكثر بتعديل وتطوير ثقافتها التنظيمية، أي تصميم مجموعة من المعايير المحددة لمسارها الوظيفي بأكثر فعالية وتكيف مع المحيط الخارجي. ولغرض التوضيح أكثر سنتعرض إلى مجموعة من المعتقدات الأساسية لبعض الشركات الكبرى في العالم:

- شركة IBM : احترام الفرد، تحسين خدمات العميل، مواصلة التميز.
- شركة فورد : Ford الجودة في الوظيفة الأولى.
- شركة دلتا : Delta الشعور الأسري.
- شركة 3 : M ابتكار المنتج.
- شركة Lincoln Electric : مناسبة الأجور للإنتاجية.
- شركة Cater pillar : تدعيم البائع والموزع القوي.
- شركة MC Donalds : الخدمة السريعة والجودة المتكاملة.
- شركة Général _électrice : العمل كفريق، الموردون والعلماء شركاء.
- شركة J. C Penneys : الزبون دائماً على حق.

يمكننا اعتبار ثقافة المنظمة "كنظام فرعي داخلي للمؤسسة ككل، بمعنى المؤسسة لديها ثقافة، كما يمكن اعتبارها كصورة عن التنظيم بمعنى أن المؤسسة في حد ذاتها ثقافة".

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

كما تساهم الثقافة التنظيمية بدرجة مهمة إما في دعم أو إعاقة الأداء التنظيمي، وهو يجعل أهميتها تكمن فيما يلي:

أولاً: بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

ثانياً: إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

ثالثاً: تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

رابعاً: زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة والقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الأدوار المختلفة والجماعات والأفراد.

يمكننا كذلك تحديد درجة الأهمية على أساس أهمية الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع العناصر السابقة الذكر بدرجة تكاد تكون متطابقة كما يلي¹:

- توفير الشعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
 - زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل.
 - توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم من سياسات.
 - توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
 - توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.
- إضافة إلى ما سبق فإن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد إلى تحقيق العديد من المزايا الأخرى أهمها:
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
 - تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
 - التعرف على الأولويات الإدارية.

¹ المرجع السابق، ص_ص: 49_52

- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في الأوقات الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله ويفعله العاملين.

فقد أصبح إذن الإهتمام بالثقافة التنظيمية ضرورة حتمية لضمان بقاء ونمو المؤسسة، والتصدي لصنفين من المشاكل التي تواجه المؤسسات تعرض لها إدقارد شين في كتابه المعروف "الثقافة التنظيمية والقيادة" حيث يؤكد أن الصنف الأول من هذه المشاكل يتمثل في ما يسميه بقدرة المؤسسة على تحقيق التكيف مع محيطها الخارجي، مما يضمن لها تحقيق الاستمرارية والنمو في النشاط. أما النوع الثاني من المشاكل فيتمثل في ما يعرف بقدرة المؤسسة على التكامل والاندماج الداخلي، مما يضمن للمؤسسة تحقيق الإستقرار لأعضائها، وتقليل حالات الصراع.

من هنا وحسب شين (Schein) دائماً فإنه يمكننا القول أن للثقافة التنظيمية أهمية على مستويين، المستوى الأول متعلق بالأهمية الداخلية التي تشمل كل ما هو مرتبط بتفاعل الأعضاء داخل المؤسسة خاصة ونحن نعلم أن "الثقافة التنظيمية هي مجموع الإدراكات الموحدة لأغلب الأعضاء في المؤسسة، والقيم الأساسية المشتركة"

والمستوى الثاني يشمل الأهمية الخارجية المرتبطة بتواجد المؤسسة مع مختلف الأطراف المكونة للبيئة الخارجية¹.

رابعاً: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية:

❖ خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع إلا أنه توجد خصائص مشتركة في ثقافات المنظمات، ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية²:

¹ بلكبير بومدين: مرجع سابق، ص: 53.

² د/- مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان ، 2019، ص-ص: 35-37.

- 1- الثقافة نظام مركب: تتكون الثقافة من مجموعة العناصر التي تتفاعل فيما بينها حيث تصنف إلى ثلاث مجموعات:
 - أ- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .
 - ب- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع و الآداب والفنون والمهارات العملية المختلفة.
 - ت- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك .
- 2- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: مدى تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين وأسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
- 3- درجة المبادرة الفردية: هي ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- 4- طبيعة الاتصالات: فيما إذا كانت مقتصرة على القنوات التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- 5- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- 6- الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- 7- الثقافة نظام متكامل: فهي يكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
- 8- الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث بها من تغير من جانب آخر .

❖ أنواع الثقافة التنظيمية:

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات، وذلك حسب عدة معايير وهي كالتالي:

1/- الثقافة التنظيمية الفرعية: Sub culture

وفي هذا الصدد أشار سكاران (sakaran 2004) إلى أنه إذا كانت المؤسسات ذات الحجم الصغير تتجه إلى تطبيق ثقافة أحادية مهيمنة تتمحور حول مشرف أو قائد قوي يتقاسم فيها الأفراد العاملين نفس المعايير والقيم والتي قد تتبناها هذه المؤسسات عندما تدرجها على أنها مجدية وفعالة على تحسين أدائها، فإن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتجه بدورها إلى تبني الثقافات الفرعية لتمكين جماعات العمل من تطوير النماذج السلوكية المتطابقة مع ما تسعى إلى تحقيقه هذه الشركات، وبناء على ذلك، تسعى الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير والقيم والمعتقدات والسلوكيات المختلفة الناجمة عن اختلاف كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المنظمة. وبما أنه يوجد تطابق شبه كلي بين هذا النوع من الثقافات ومبدأ تكافؤ الفرص، من خلال اهتمام الشركات ذات الحجم الكبير بقدرات ومؤهلات واستعدادات كل شخص يرغب في الالتحاق بها، وبذلك يمكننا أن نعطي لكل فرد الفرصة لتوظيف إمكانيته وقدراته وتحقيق حاجات بشكل يخدم مصلحته ومصلحة المنظمة، وتجعل الأفراد العاملين بداخلها يعملون في إطار التكامل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف العامة المشتركة، ومما سبق، يمكن للأفراد ذوي قوة نمو الحاجة العليا مثلاً، تبني ثقافة خاصة تتمثل في التعامل مع الوظائف المثيرة للتحديات عن طريق المهارات المتنوعة والجهد المتواصل وهذا نتيجة اتساقها مع معايير وقيم المنظمة الساعية إلى تطوير فاعليتها والتي لا تتجلى إلا عن طريق اختراعها لمثل هذا الظرف المحيطي و المواتي بالنسبة لهذه الفئة من العمال.

2/- الثقافة المضادة: counter culture : وحسب الباحث سكاران فإنه نظراً لاحتواء الشركات ذات

الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاقية واختلاف الأجيال فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفع قيم النظام الكبير يكون وارداً. وبناء على ذلك، فإن العمليات

المتتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافتراسات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة.

3- الثقافة التنظيمية القوية: Strong culture :

وهي حسب كل من ديل وكنيدي تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقيم والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف ، ومن ثم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي. ويتبين من ذلك ، أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الإجماع لنفس القيم من جهة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى¹.

4- الثقافة التنظيمية الضعيفة: week culture :

وهي تلك الثقافة ، التي لا تتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظوم بالثقة والقبول الواسع منهم. وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق عليهم إجراءات ردية من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة².

خامسا: مكونات الثقافة التنظيمية:

يتفق الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي على أن للثقافة العديد من المكونات يمكن حصرها فيما يلي³:

¹ د- نور الدين بوعلي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع 15، جوان 2014-، ص:153

² د- نور الدين بوعلي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص:154

³ د- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم ،دار الجنان للنشر والتوزيع ،عمان، 2016، ص- ص : 164- 165.

(1) - **القيم التنظيمية:** عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

(2) - **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(3) - **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإلتباع. مثال ذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

(4) - **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد في المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والتمتائلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

سادسا: الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة:

من خلال توضيح أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له كما أن للثقافة أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل منها، وعليه سنحاول أن نفهم أكثر هذه الوظائف ومنها¹:

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

¹ د- بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص-ص: 44-45

- إكتساب الهوية التنظيمية وذلك من خلال اشتراك العمال في جملة القيم والمعايير، وهذا يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
- تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعلا لنشاط المنظمة.
- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور فم منذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.
- تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية ذلك لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف تصبها في قوالب معروفة من قبل يواجهها الإنسان بالتدرج في مراحل نموه المختلفة كما تعلمه أين ومتى يشبع حاجاته .
- لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم بل تطور لهم حاجات أخرى أو تفضيل حاجة عن أخرى تقديمًا أو تأخيرًا.
- الثقافة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة .
- غرس الالتزام برسالة المؤسسة مما يسمح للأفراد أن يعرفوا بأن وجودهم أمام اهتمامات رسالية تفوق وتكبر اهتماماتهم الشخصية، فيعملون بالتالي على تقديم الاهتمامات الجماعية لمؤسستهم من خلال التزامهم التنظيمي بكل لوائح وقوانين المؤسسة المعبر عنها في الرسالة العامة.
- نجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها لكن قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي .
- تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ماهو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح، خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.
- تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك أن استيطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
- تعطي الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعور بالانتماء لأنها تربط بين أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.

سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية :

اقترح شين 1984 نموذجاً يمثل مستويات متعددة للثقافة إذ يعتقد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل التكنولوجيا والفن والطقوس والرموز. أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد، وما هو عكس ذلك تشكل سلوكنا وتؤثر على قراراتنا. يرى تيرنر و هاميدن (Turner et Hampden) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:

أولاً: الجوانب المادية في التنظيم :وتشمل طريقة تنظيم المكاتب والتقنية ووسائل العمل... وغيرها، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم. بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية وديناميكية الجماعات... وغيرها.

ثانياً: القيم وفلسفة التنظيم، ايديولوجية الأفراد، المعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لأفراد التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكات الأفراد، كما تشير هذه المبادئ إلى الافتراضات التي تحدد كيفية فهم أفراد التنظيم لما يدور حولهم¹.

ثامناً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

أشار هاندي (Handy) في دراسة إلى العديد من المؤثرات على الثقافة الظاهرة في المنظمة ، حيث تشكل هذه المؤثرات محددات لسلوك ثقافة المنظمة نوعاً ومستوى واتجاهها و هي²:

1- التاريخ ونوعية الملكية : إن المؤسسة تملك إرثاً بفضل تاريخها والطقوس و الرموز . وطرق تصرفها وحتى طرق تفكيرها لا يمكن أبداً شرحها أو أن تشرح نفسها، إلا بالرجوع إلى هذا التاريخ

¹ بويكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، صص: 41_42.

² مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، صص: 59-61.

الذي هو عبارة عن مصدر شرعية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات، ولقد تضاعفت وتعددت المؤلفات وكذا الدراسات الخاصة التي قامت بها المؤسسات نفسها من أجل الاحتفاظ ببقايا تاريخها ينبعث غالبا من الاحتفالية الذاتية أو من الماضي رغبة في المحافظة بكل ثمن على ماضيها، إن تاريخ المؤسسة يعكس تطورها و جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.

2- **حجم المنظمة** : يؤثر حجم المنظمة على أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف كما يعكس اختلافات ثقافية بين المؤسسات الكبرى والصغيرة.

3- **التكنولوجيا**: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4- **الغايات والأهداف**: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف التي تسعى إليها فمثلا المؤسسات التي تسعى إلى خدمة العملاء تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5- **البيئة**: إن التفاعل بين الوحدات داخل المنظمة و تكييف المنظمة مع المحيط الخارجي والمتغيرات التي تواجهها يفرض عليها انتهاج معايير معينة وقيم تضمن استمرارها مما يسهم في ترسيخ ثقافة المنظمة وتقويتها.

6- **الأفراد** : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل. السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

تاسعا: مناهج نشأة الثقافة التنظيمية :

هناك اتجاهان في تفسير نشأة الثقافة التنظيمية، يتعلق الأول بالثقافة الهيكلية أما الثاني فيرتبط بالثقافة التفسيرية، حيث تركز وجهة النظر الأولى على علاقة الهيكل التنظيمي بنشأة ثقافة المنظمة، أما وجهة النظر الثانية فتري بأن ثقافة المنظمة تنشأ وتتكون من خلال الرموز والطقوس والمعاني واللغة... إلخ، وتتمثل في ما يلي¹:

¹ بلكير بومدين: مرجع سابق، ص- ص 34- 38.

***المناهج الهيكلية:** يرى هذا التيار بأنه انطلاقاً من الهياكل التنظيمية يمكن وصف ثقافة المنظمة، يؤكد بول فاينلاي Paul finlay أن هذا التيار ظهر من خلال النموذج الذي قدمه هاريسون Harrison. R في مقاله الموسومة بعنوان (فهم خصائص منظماتك) والتي نشرها بمجلة Harvard Business في سنة 1972 وفي مابعد هاندي Handy Charles في أول كتاب له بعنوان "فهم المؤسسات" الصادر في سنة 1976 والذي اقتنع بعد الانتهاء من تأليفه بأن مثل هذا الفهم مستحيل بدون الإدراك الكامل لهذه الثقافات المختلفة... مما دفعه إلى العودة إلى هذا الموضوع مجدداً في كتابه "آلهة الإدارة" الصادر في عام 1978 بتوسيع تعريفاته للأنماط الأساسية للثقافة، ويعتبر هذا النموذج من النماذج الهيكلية الشهيرة الذي نتعرف من خلاله على أربع أنواع من الثقافة. وفيما يلي سنتعرض بالتحليل لكل نوع من الثقافة التنظيمية الناشئة من خلال صلتها بالنماذج الهيكلية المعروفة والتي قد تتبعها المنظمات كما جاءت في تصنيف هاندي : Hundy

أولاً: ثقافة القوة: غالباً ما يتواجد هذا النمط من الثقافة في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط. إن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج. إن المركز (المكانة في هرم السلطة) والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية، مثلما هو الحال في ثقافة الدور التي سنتعرض لها لاحقاً، لكنها ليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح.

توجد ثقافة القوة في بعض الشركات التجارية الصغيرة، وخاصة في شركات بارونات القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة وفي بعض النقابات العمالية وأيضاً في شركات المال والعقارات والتجارة بالتجزئة

ثانياً: ثقافة الدور: وهو نموذج هرمي بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحداً من طبقات متعددة، وتقوم كل طبقة (أو مستوى) برفع تقريرها للطبقة الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد. فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكنتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الإلتزام بها.

كما يمكن القول أن ثقافة الدور تجري مقارنة بنيتها بمعبد يوناني قديم حيث تمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة (كوظيفة التسويق، المالية، الإنتاج...) التي يجب

عليها تنفيذ القرارات التي اتخذت في القمة. إن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدها، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم. إن هذا التنظيم يعتبر الأكثر انتشاراً، كما أن السلطة به لاتبنى على المبادرة الفردية ولكنها تملى عن الوصف الوظيفي

ثالثاً: ثقافة المهمة: تكون ثقافة المهمة مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل المصفوفة. وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة. وتعتبر جميع هذه الخصائص الأكثر تشجيعاً ومحابة للابتكار ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والأكاديميين. تتمتع ثقافة المهمة بسمات إيجابية واضحة، فهناك من الظروف ما يجعلها أقل فعالية من الأنواع الأخرى. ويمكن القول إن ثقافة المهمة تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بأنشطة البحوث والتطوير وتكون أكثر ديناميكية. كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق عمل مؤقتة لمواجهة أو لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

رابعاً: ثقافة الفرد: يركز هذا النوع من الثقافة على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد ويضعها فوق كل شيء آخر، لذلك فهي تكون مصحوبة بهيكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من عدم المركزية، حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال المحاسبة التبادلية. إن منظمات الأعمال مثل الجمعيات التعاونية للعاملين، والكميونات (وحدات إدارية صغيرة) والشركات المهنية هي أمثلة عن ثقافة الفرد.

وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تسيير مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي¹.

***المناهج التفسيرية:** تُرجع وجه النظر التفسيرية تكوّن ثقافة المنظمة إلى الرموز والطقوس والأساطير المنتشرة داخل المنظمة، لذلك نجد أن عملية إدارة التغيير تضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية للثقافة ودلالاتها بالنسبة لفريق العاملين والعملاء.

¹ المرجع السابق، ص_ص: 39_41

إذا لا يكفي أن ننظر للتغيير كإجراءات متتابعة تؤديها ثقافة تنظيمية داعمة، ولكن المهم هو تعريف ماهية هذه الإجراءات التفسيرية التي إما أن يستخدمها الأفراد في دعم التغيير، وجعله سهلاً على الآخرين أو يتم تدميره بواسطتها، لذلك يقع التفسير والرموز واللغة في قلب هذه الرؤية. وقد يبدو من الوهلة الأولى أن الأسلوب التفسيري أكثر غموضاً وأقل قابلية للتحويل عن الأسلوب الهيكلي إلا أن هذا ليس صحيحاً، وثمة أدلة على فعالية استخدام الرموز في كل مؤسسة، بدء من الزي الخاص بالموظفين إلى شعار المؤسسة، ونفقات الشركات الهائلة على تغيير صورتها الخارجية (شعار الشركة، شكل المباني والتجهيزات، لباس العاملين والموظفين...) مثال حي على أهمية المدخل التفسيري ودوره في ضمان استمرارية وتطور المنظمة¹.

القيم التنظيمية التي تعكسها الثقافة التنظيمية :

تعكس الثقافة التنظيمية العديد من القيم التي تساهم في تحسين سلوك الفرد والجماعة والتنظيم ككل، حيث يمكن تحديد هذه القيم فيما يلي:

- الاعتناء الكبير جداً الذي يخص احتياجات العملاء والعاملين، وذلك إذ أن المنظمة في وضع ثقافتها لابد أن تأخذ في الاعتبار كل الجوانب التي تحقق رضا واستقرار وولاء العاملين من جهة وكسب رضا وثقة عملائها من جهة أخرى بما يحقق ثبات واستقرار المنظمة.
- تمنح الثقافة التنظيمية حرية تقديم الأفكار، وذلك لأنها ليست مجرد مخطط تضعه إدارة التنظيم، ولن هي مجموعة من الأعمال المعقدة التي تشمل إشراك الأفراد العاملين والعملاء في تقديم الأداء اللازمة والتي من شأنها الخروج بإطار عملي مبني على العلم ومنبثق من أفكار ناجحة من جهات متخصصة، كما لابد للمنظمة تحليل وتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل، فكيف يتم ذلك وماهي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.
- الشعور بالمسؤولية عند المخاطر التي تواجه العمل، وذلك إذ أن سياسة الأعمال لم توضع من قبل جهة معينة وإنما بواسطة الأفراد فلذلك تكون مسؤولية تحمل المخاطر مشتركة.

¹ المرجع السابق، ص_ص: 41_42.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- الانفتاحية من الإتصالات، بما تحقّقه الثقافة التنظيمية من إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم في الأمور المختلفة¹.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص:163

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف مكونات الثقافة التنظيمية وأهم خصائصها ومستوياتها، وما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل هو أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض تشكل كيان قائم بذاته لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الثقافة وليدة الثقافة الاجتماعية التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة والتي تؤثر في سلوكه الفردي والجماعي سلباً وإيجاباً.

وعليه فإن نجاح أي منظمة يرتبط بتوفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكاً كبيراً فيما بينهم، بحيث يتماشى فعلاً مع الواقع والصور التي يتمناها أعضائها، حيث تكون أكثر تأثيراً وارتباطاً بأداء العاملين، فهي الرابط الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في العمل، وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد

أولاً: المداخل النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي وتطوره التاريخي

ثانياً: أهمية وأسباب الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي.

ثالثاً: أهداف السلوك التنظيمي.

رابعاً: مميزات السلوك التنظيمي.

خامساً: مراحل دراسة السلوك التنظيمي.

سادساً: عناصر ومحددات السلوك التنظيمي

سابعاً: إدارة السلوك التنظيمي

ثامناً: الافتراضات التي يقوم عليها السلوك التنظيمي.

تاسعاً: التحديات التي تواجه السلوك التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

يعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام عديد المفكرين والباحثين، على اعتبار أن الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات على اختلاف طبيعتها فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط، وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصورة أدائهم وانجازهم لأهدافهم . ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرين والباحثين اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات بهدف تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد العاملين حتى يمكن تحقيق نوع من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة .

وستنطلق في هذا الفصل إلى الجذور التاريخية للسلوك التنظيمي وأهمية ومحدداته وأهم القوى المؤثرة في السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى فضلا إلى أهم النظريات المفسرة له.

أولاً: المداخل النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي وتطوره التاريخي

التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

يحاول الإنسان منذ القديم أن يقدم تفسير للظواهر السلوكية، إلا أن التناول الأكاديمي للسلوك الإنساني خاصة في التنظيمات لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، ومن أبرز النماذج التي قدمت تفسيراً حقيقياً للسلوك التنظيمي هو النموذج الميكانيكي، بعدها توالى النظريات العلمية المفسرة لهذا السلوك بدءاً بالنظريات الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية لتايلور، ونظرية التقسيم الإداري لفايول، ثم النظرية البيروقراطية لفيبر مروراً بالنظريات السلوكية كنظرية العلاقات الإنسانية ووصولاً إلى النظريات الحديثة.

تعتمد نظرية ميكيافيلي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القوة القيصرية والخداع أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، وقد كتب ميكيافيلي كتابه "الأمير" في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى المدن الإيطالية، وفي هذا الكتاب وصف ميكيافيلي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء، وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو الغاية تبرر الوسيلة وهذا يعني أن أي وسيلة التصرف حتى لو كانت غير شريفة أو غير أخلاقية هي مشروعة ويمكن الإعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف، وقد توالى نصائح ميكيافيلي للأمير الكفء بضرورة استخدام القهر والعقاب والردع. ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافآت على أن هذا في ظل استخدام أساليب الردع والغريب أن بعض هذه الأفكار موجودة جزئياً لدى بعض المديرين، أو بعض المنظمات على الأخص السياسي منها، حتى أن بعض المنظمات الناجحة تلجأ من وقت لآخر لأسباب غير أخلاقية، وأساليب المراوغة والمناورة للحصول على عقد أو ميزة عن المنظمات الأخرى، ويمكن القول أن الاعتماد الكلي على هذا الأسلوب لا يؤتي ثماره في الأجل الطويل¹.

النظريات الكلاسيكية: ويقصد بها النظريات الأولى في تفسير السلوك الإنساني، ولقد افترضت النظريات الكلاسيكية على اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم

¹ عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان،

غير عقلانيين، وأنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهُم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات وسنعرض فيما يلي كل من نموذج الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، والنموذج البيروقراطية.

نموذج الإدارة العلمية :

كانت افتراضات هذا النموذج ترى أساساً أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية أمثال فريدريك تايلر والزوجين فرانك وليليان جلبرت أن يفسروا السلوك الإنساني ويتنبؤوا به وبسيطروا عليه من خلال الافتراضات المشار إليها سابقاً، فظهرت محاولتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجرية وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل، وتعتبر محاولات تايلر أول محاولة في هذا المجال، وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها وتبلورت هذه التجارب والمحاولات في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وهذه المبادئ هي :

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
 - يجب أن يتم اختيار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
 - يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
 - المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.
- وباختصار، يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الإهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الإختيار والتدريب والإهتمام بالحوافز النقدية.

نموذج التقسيم الإداري: تشابهت الافتراضات التي استندت إليها هذه النظرية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية، حول تفسير السلوك الإنساني إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج التقسيم الإداري كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني يمكن من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء بحيث يمكن السيطرة على السلوك الإنساني.

وكان من أشهر رواد نظرية التقسيم الإداري مدير شركة مناجم في فرنسا يدعى هنري فايول الذي قسم العملية الإدارية إلى 5 أنشطة هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة، وبناءً على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه. وفيمايلي نذكر الأربعة عشر مبدأ¹:

- 1_ تقسيم العمل والتخصص.
- 2_ السلطة والمسؤولية.
- 3_ الضبط والربط.
- 4_ وحدة الأمر.
- 5_ وحدة الهدف.
- 6_ أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية.
- 7_ عوائد العاملين.
- 8_ المركزية.
- 9_ التسلسل الرئاسي.
- 10_ النظام.

¹ المرجع السابق، صص: 26_29

11_ العدالة.

12_ استقرار العمالة.

13_ الابتكار.

14_ تنمية روح الجماعة.

النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وإن الإعتبارات الموضوعية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ الآتية :

1_ التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

2_ التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.

3_ نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

4_ نظام للإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5_ نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجيدة في التعامل.

6_ نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ وذلك بنمو وزيادة حجم هذه المنظمات، ومبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء كما قد

نجد البعض غير مستعدين للمبادرة أو الابتكار بتصرف جديد، لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة. لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور، وهذه العيوب هي:

- 1_ تضخم الأعباء الروتينية.
- 2_ شعور العاملين بأنهم يعاملون كالألات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- 3_ الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي¹

النظريات السلوكية:

نظرية العلاقات الإنسانية :

على النقيض من النظرية الكلاسيكية، فقد افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وليس التنافس، وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في الآتي² :

- 1_ يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الإجتماعية.
- 2_ يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية بالآخرين.
- 3_ أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقده جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.
- 4_ يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- 5_ على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

¹ المرجع السابق، ص_ص:30_31.

² عبد الرزاق الرحلة وزكريا أحمد العزام:مرجع سابق،ص_ص:31_32

النظريات الحديثة :

تأتي نظريات تفسير السلوك التنظيمي والنماذج المفسرة لتدفع الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي إلى طرح نظريات والخروج بتصورات وقد اتخذت هذه مناحي واتجاهات، الأمر الذي وضع الباحث أمام مسألة عرض هذه النظريات وبرؤية تؤكد تفاعله معها وفق السياق الآتي¹:

1_ نظرية السلوك الغريزي: تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن جميع الأنشطة التي ينجزها الفرد العامل هي أنشطة تلقائية موروثه وغريزية علماً أن هذه الأنشطة تخضع للتغيير وعلى نحو يدفع قسماً منها إلى الارتقاء في السلم الحيواني والتفكير والتعلم.

2_ نظرية التحليل النفسي: يصنف فرويد السلوك لدى الفرد إلى نوعين تحت إطار غريزة الحياة التي تجسد أفعال وتصرفات ذات طابع بناء تؤكد سعي الفرد للتشبث بالحياة وأخرى تقع تحت غريزة الموت التي تجسد العدوانية والتدمير سواء امتد أثرها أو انحصر وقعها.

3_ نظرية الرشد الإنساني: تستمد هذه النظرية أساسها من فكرة المنفعة التي تقر بأن الإنسان حيوان عاقل وراشد وهو حر التصرف في مجال منفعته كونه يجيد فنون التعامل مع الواقع مهما كان حجم التحديات التي تعترضه عندما يقترن الأمر بمصلحته.

4_ النظرية الوجودية: تنطلق من وجود الإنسان في عالم معقد تعترضه المشكلات وتحفه المخاطر فكيف يستطيع اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات إلى حد وضعه الحدود بل المعالجات لأية إشكاليات تهدد بقاءه على قيد الحياة فهو يصارع ويكافح من أجل وجوده وتكريس سر ديمومته.

5_ نظرية التشكيل: يمثل فحوى هذه النظرية في أن الكائن الحي يعيش في بيئة اجتماعية ومادية وأي تغيير في عناصرها يسبب له حالة من التوتر والقلق كما تقوم نظرية التشكيل على وجود فواصل بين البيئة الواقعية والجوانب النفسية استناداً إلى أن البيئة الواقعية تشكل المجال السلوكي أما الجوانب النفسية فتتجلى في حالات الإحساس والإدراك والاستجابة لديه.

¹ سلطان أحمد خليف النوفل: السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، دار الحامد، عمان، 2018، صص: 34_35.

وفي السياق ذاته أكد (الكبيسي) على أن نظريات السلوك التنظيمي تتمثل في :

1_ النظرية الوصفية: التي تصف ما هو كائن فضلاً عن أنها تكتفي ببيان المتغيرات ذات العلاقة بالسلوك ومدى ارتباطها ببعضهما وانعكاس ذلك على السلوك.

2_ النظرية التنبؤية : تركز على العلاقة والسبب بقصد التفسير وبيان الكيفية والسببية ومن ثم تتيح القدرة للتنبؤ ووقوع ما هو محتمل مسبقاً في ضوء ما تحقق سابقاً وحالياً فضلاً عن أنها تتسم بالعمق والتعقيد.¹

3_ النظرية المعيارية:

تصف المواقف والواقع وتوضح الصح والخطأ فضلاً عن أنها تساعد في تمهيد السبيل للأطراف لاتخاذ القرار الأنسب أي أنها تحدد ما ينبغي اتخاذه من قرارات وتصرفات عند التعامل مع الآخرين ومع تعدد النظريات الخاصة بالسلوك التنظيمي إلا أن المواقف تمثل الحاكم في توجيه السلوكيات فاشتداد الأزمات أما الإدارات يدفعها إلى تبني تصرفات ووضع الاحتياطات على حين نجد أن سيادة أوقات الاستقرار والهدوء وتلاشي حالات الغموض قد يولد لدى الإدارات تصرفات تشدها إلى المستقبل ووضع التطلعات، لذا فإن المواقف هي العامل الأساسي في رسم السلوكيات داخل التنظيم وحتى خارجه وهذا ما جاء متمشياً مع فكرة النماذج المفسرة للسلوك والتي تحددت:

أ_ نموذج المثير - الاستجابة:

أي لكل استجابة مثير يتقدمها أو يكون سبباً في نشوئها وقد تكون الاستجابات متنوعة فهي تتخذ استجابة المغلوب، استجابة المخادع، استجابة المتعلم ولكل استجابة نمط معين من السلوك، فالمغلوب يتوخى التجنب ويحاول التمسك بالأساليب القديمة في إطار انعدام الطاقة لديه وقد يمارس استراتيجية سد الطريق بشأن حالات التغيير، فيما يخص المخادع فهو يعتمد إلى انتهاج سلوكيات تخدع الجميع رغم إظهاره للتكيف وقبوله للتغيير حتى أنه يقبل التحدي إلا أنه لا يعطيه قدرًا من الأهمية مع العلم أن يسعى بثقة مفرطة لأشغال مواقع التأثير أما عن المتعلم فهو يستجيب للتغيير ويملك الثقة بالنفس فضلاً عن أنه متفائل ويوظف خبراته وكفاءته لمعالجة المواقف.

¹ المرجع السابق، ص_ص: 36_37

ب_ نموذج المثير - الكائن الحي - الاستجابة:

يؤشر هذا النموذج وجود مثيرات في البيئة التي تحيط بالكائن وقد تنتوع مما يجعله تحت طائلة وقعها ودالة تأثيرها عليه تأتي الإستجابة كردود فعل لها وقد تتخذ الاستجابة أشكالاً تساير المثيرات وتكون تعبيراً حياً عنها أو قد تكون معاكسة لها مما يعني وقوع الضدية أي أن الاستجابة تقع تحت مسمى الرفض وهذا نتيجة عوامل ومتغيرات قد يجدها الفرد مبررات لمثل هذه الاستجابة.

ج_ نموذج المواقف - الكائن العضوي - السلوك:

يعطي هذا النموذج أهمية للمواقف والبيئة دوراً في سلوك الفرد في لحظة ما.

ثانياً أهمية وأسباب الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي:

أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:

أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الإهتمام بدراسة و فهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على فاعلية المنظمة.

تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد.

تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتأثير و التحكم في هذا السلوك.

لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي يمكن أن تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي¹:

- 1- الإجابة على الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
- 2- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها و الوقوف لتفهم هذه الأسرار.
- 3- معرفة الأسباب الحقيقية لإختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات .

¹ د- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2016، ص-

- 4- معرفة العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الموظف و انتاجيته.
- 5- توجيه التنافس و النزاعات الداخلية و استثمارها .
- 6- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين محاولة التصدي لمنعه و التخفيف من حدوثه .
- 7- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية و تأثيره على العاملين.
- 8- معرفة أفضل السبل للتوجيه السلوك وتلبية احتياجاته.
- 9- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى اداري (مادي - معنوي..الخ).
- 10- الوقوف بشكل أكبر على و أدق لمتطلبات البيئة و تأثيراتها على المنظمة و مستوياتها و ما تقدمه من فرص ما تضعه من قيود .
- 11- معرفة اتجاهات العاملين و التنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم .
- 12- معرفة الفروق الفردية بين العاملين و قدراتهم يتيح مجال أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة.
- 13- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.

أسباب الإهتمام بدراسة السلوك التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمة و يمكن إجمال بعض منها فيما يلي¹:

- 1- يعتبر العنصر الإنساني أحد المحددات الأساسية لكفاءة الإنتاجية الإدارية و بالتالي فلا قيمة لعناصر الإنتاج المختلفة إلا بالإنسان . فالإنسان هو مصدر كل قيمة و لا بد من معرفة كيف يعمل، و كيف يمكن أن نجعله يعمل أكثر للحصول على المزيد من القيمة .
- 2- إن دراسة سلوك الأفراد في المنظمة ومعرفة و فهم دوافعهم المختلفة و رغباتهم و احتياجاتهم تساعد في تقليل أثر التنظيمات غير الرسمية و القضاء على الصراعات بين الأفراد بعضهم البعض، و بينهم وبين الإدارة.

¹ نفيسة محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2017، ص ص: 7 - 8.

3- سلوك الإنسان دائم التغيير ومن هنا يجب دراسة دوافع السلوك و التغييرات التي تطرأ عليه بصفة مستمرة حتى يمكن للإدارة التنبؤ بهذا السلوك و معرفة العوامل التي يمكن بها التأثير عليه لتحقيق الأهداف العامة.

4- السلوك الإنساني يعتبر عنصر مشترك في العملية الإدارية و لا تتحقق بنجاح إلا بكفاءة العنصر الإنساني الذي يقوم بتخطيط و تنظيم و التوجيه في المنظمة. فالمدير في حاجة ماسة لفهم طبيعة الأفراد و معرفة دوافعهم السلوكية.

إذا نظرنا إلى المشكلات التي تتعرض لها المنظمة فهي مشكلات متعلقة بالإنتاج و التسويق و النواحي المالية و المشكلات الإدارية . غير أنه من الواضح أن كل المشاكل التنظيمية تلتقي جميعها في أنها متعلقة بالعنصر الإنساني. أي أنها في حقيقة الأمر مشكلات سيكولوجية. لذلك كان لابد للإدارة الإهتمام بدراسة الأفراد و دراسة القوى المؤثرة في سلوكهم .إلى جانب اختيار الأساليب لمعالجة هذه المشاكل بحيث تتناسب مع الأفراد كبشر

ثالثاً: أهداف السلوك التنظيمي

تتحدد أهداف دراسة السلوك التنظيمي بالعديد من الجوانب المتعلقة بالأفراد و الجماعات، والتفاعل الذي يتم داخل المنظمة، ولعل أهمها ما يلي¹:

1- زيادة الفاعلية التنظيمية، و ربما يكون هذا هو الهدف الأساسي أو النتيجة النهائية لدراسة السلوك التنظيمي، رغم أن هنالك عناصر أخرى غير بشرية تسهم في الفاعلية التنظيمية كالهياكل ، والأموال، والبيئة، وغيرها.

2- الوصول إلى مبادئ عامة أو نظريات أو تعميمات بخصوص السلوك التنظيمي الإنساني في المنظمات، مما يساعد على فهم ذلك السلوك، والتنبؤ فيه، من أجل تحقيق الفاعلية المنشودة.

3- التعرف إلى حاجات الأفراد المختلفة، ولا سيما حاجات النمو والتقدم و الإنجاز، بما يمكن الإدارة من تحديدها و تشخيصها ، والعمل على إشباعها، بما ينسجم مع تطلعات المنظمة و أهدافها و إمكانياتها.

¹ د- ماجد عبد المهدي مساعده: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان - الأردن ، ص-ص: 45-46.

4- معرفة تأثير البيئة التنظيمية في سلوك العاملين ، وتشخيص أبعاد هذا التأثير بما يقي المنظمة من الأخطار المحتملة، ويحفظها لاقتناص الفرص المنتظرة.

5- تحسين المناخ التنظيمي بما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، ورفع مستوى الإنتاجية بوجه عام.

6- الاختيار السليم للأفراد للعمل في المنظمة، و توفير الوظائف و النشاطات التي تلائم قدراتهم و قابلياتهم العقلية و البدنية ، ذلك أن الاختيار الرشيد للأفراد العاملين من شأنه أن يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، بما ينعكس أثره في تحسين الإنتاجية و يؤدي بالتالي إلى تحسين سمعة المنظمة و تعزيز مكانتها.

7- المساعدة على بناء أنظمة الحوافز وبرامج التدريب وتخطيطها، وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

8- تعزيز دور الإدارة في تحسين سبل الإتصال الفاعل بين الأفراد والجماعات وبناء علاقات إنسانية قادرة على إطلاق طاقات الأفراد و مواهبهم في مجالات العمل والنشاطات المختلفة في المنظمة.

9- الإلمام بالأنماط السلوكية للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وكذلك المعتقدات والاتجاهات والقيم في تشكل ذلك السلوك.

هذه الجوانب وغيرها تعد ميدان دراسة السلوك التنظيمي و البحث فيه ، فضلا عن أنها أهداف لا بد من تحقيقها من أجل سلوك إداري سليم يحقق الرضا لدى العاملين ويرفع روحهم المعنوية، بما يفضي إلى استقرار المنظمة و نموها.

رابعاً: مميزات السلوك التنظيمي:

- للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها¹:
- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد من المنظمة.
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار .
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون .
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين .

¹ د/- فاروق عبدة و محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان - الأردن ، 2005 ، ص-ص : 79-80.

- الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل.
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي .
- مدى تحقيق أهداف المنشأة.

خامسا: مراحل دراسة السلوك التنظيمي:

تمر دراسة السلوك التنظيمي بثلاث مراحل متتابعة وهي كالآتي:

1- تفسير السلوك التنظيمي: لماذا تصرف فرد ما أو جماعة ما من الأفراد بطريقة معينة، ولماذا صدر هذا السلوك بالذات ولم يصدر عنه السلوك الآخر؟ وهل تورط بشكل إرادي في المنظمة ، أم بسبب عوامل ودوافع أخرى ، أم تأثير بحوافز أخرى. ولابد من فهم السلوك الإنساني في ظل هذا المضمون الكلي، ذلك أن فهم أية ظاهرة أو سلوك يبدأ بمحاولة التفسير ، ثم الانطلاق من هذا الفهم لتحديد سبب أو أسباب الظاهرة أو السلوك ، فإذا قدم عدد من الأفراد استقلالهم جماعيا، فإن على الإدارة تسعى لمعرفة السبب الذي دفعهم إلى ذلك، لتحديد ما إذا كان بوسعها تجنيه في المستقبل. ذلك أن الأفراد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي على أنه نتيجة لتواضع الأجور مثلا، أو بسبب الرتبة في العمل، أو غير ذلك، فإن المديرين غالبا ما يعملون على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، التي تحول دون حدوث مثل هذه المشكلة في المستقبل .

2- التنبؤ بالسلوك: أي التنبؤ بما سيكون عليه سلوك العاملين مستقبلا، فالتنبؤ هو تلمس أحوال المستقبل بناء على معطيات معينة وتفكير منطقي يقود إلى توقعات حكيمة لها ما يبررها عقلا، وهو افتراضات أو تقديرات لا يحتمل حدوثه ، ولذلك فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث المتوقعة في المستقبل، ويسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين ، اعتمادا على الخبرة والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، ويمكن للمدير أن يتنبأ باستجابات سلوكية معينة تجاه التغيير مثلا، ويمكنه عن طريق التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف إلى المداخل التي يكون فيها الأفراد أقل مقاومة للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ قراراته بناء على مقدمات صحية .

3- السيطرة والتحكم بالسلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم بالسلوك داخل المنظمة من أهم المراحل الثلاث وأصعبها، فعندما يفكر المدير بكيفية دفع الأفراد لبذل جهد أكبر للعمل، فإنه في هذه الحالة مهتم

بالسيطرة و والتحكم بالسلوك ، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام السلوك ، الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المهام، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

سادساً: عناصر ومحددات السلوك التنظيمي

01 - عناصر السلوك التنظيمي :

تتمثل عناصر السلوك التنظيمي في كل من الفرد والجماعة حيث يمكن تفصيلهم فيما يلي:

أ_ بالنسبة إلى الفرد:

1_ الإدراك: هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2_ التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3_ الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات، والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4_ الشخصية: وهو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري يُمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5_ الاتجاهات النفسية: وينقسم إلى ثلاث أقسام:

***العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.

***العنصر العاطفي(الوحدات والمشاعر):** : بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر، والتي تكون في شكل تفضيل، أو عدم تفضيل وحب وكرهية وإعجاب أو عدم إعجاب والإرتياح أو عدم الإرتياح.

¹ د- / ماجد عبد المهدي مساعده: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان - الأردن ، ص - 46-47.

*العنصر السلوكي(الميل السلوكي) يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب_بالنسبة للجماعة:

وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

1_جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2_القيادة: يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3_الاتصال: ويساعد الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة، مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.¹

02- محددات السلوك التنظيمي :

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة:

1)المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين، من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك ومعرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدراك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة مناخ

¹ المرجع السابق، ص_ص:19_20.

وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

(2) الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها:

- تدعيم فرص الإلتزام بالسلوك الصحيح.
- تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف، والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.
- (3) البيئة:** تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الإستجابة لمطالبها التي تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها¹ :

- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ، إذا وقعنا فيه.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة للإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض، وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- تجنب التوقع داخل الذات والخوض في المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

¹ محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون، عمان، ص_ص: 17_19

سابعاً: إدارة السلوك التنظيمي:

تحتل دراسات السلوك التنظيمي في الوقت الحالي مساحة مهمة في أدبيات الإدارة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية و التقنية و الاجتماعية و السياسية على المستويات العالمية و الإقليمية و المحلية، و ما نتج عنها من أوضاع مختلفة تماماً تحيط بالمنظمات وتفرض عليها تحديات غير مسبوقه وتتيح لها فرصاً هائلة في الوقت نفسه.

وقد تبين للإدارة أن العامل الأهم في تحديد قدرات المنظمات على استثمار الظروف المواتية ومواجهة المصاعب والتحديات هو سلوك العاملين بها في جميع المستويات و أنماط تفاعلهم مع العملاء والمتعاملين وقدرتهم على الابتكار والتنوع وحل المشكلات¹.

ثامناً: الافتراضات التي يقوم عليها السلوك التنظيمي:

تحددت هذه الافتراضات ب²:

1_ المنظومات الأكثر اهتماماً بحياة العاملين هي الأكثر تقدماً في مجال الإنتاجية :

يقودنا هذا الافتراض إلى أهمية تحسين جودة حياة العاملين في ميادين العمل بدءاً من الحالة النفسية لهم وصولاً إلى تلبية حاجاتهم ومسايرة رغباتهم إلى درجة أن العمل يكون مصدراً منتجاً مثلما هو عامل للسعادة والإنتفاع والسرور لديهم وهنا تتجسد فكرة رعاية العاملين وعدمهم العنصر الحاسم والعامل الحرج في النجاح بحيث تكون الأسبقية لهم في سلم الإهتمامات التي تبديها منظماتهم بعيداً كل البعد عن مجافاتهم أو محاولة ازديائهم والتقليل من شأنهم تحت عوامل التهديد وهنا يثار تساؤل كيف يمكن للمنظومات أن تساير حشود العاملين رغم اختلافهم وتباين أدوارهم؟ الإجابة تكمن في تربيتهم وتأمين النشأة الإجتماعية الصحية لهم واختيار قيادات قادرة على احتوائهم واللجوء نحو المواقف المحيطة بهم وعدمها منطلقاً جوهرياً لتأشير سلوكياتهم في نطاق منظوماتهم وهذا ماسيدفعنا إلى مناقشة الافتراض الثاني.

¹ عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص14.

² محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص-ص: 17-19

2_ تتباين مثلما تتنوع مداخل دراسة السلوك على مستوى المنظومات:

وهذا التنوع مرده طبيعة المتغيرات المحيطة بالفرد والجماعة وحتى المنظومة، الأمر الذي ينبثق عنه سلوكيات قد تكون متماثلة مثلما تكون مختلفة، مما يضع المنظومات أمام خيارات في مجال المداخل المنتقاة. هل نركز على المدخل التقليدي ونرسم بل نحدد سلوك الأفراد في إطار التعليمات أم نلجأ إلى المدخل النظمي الذي ينظر إلى السلوك في إطار (المدخلات_العمليات_المخرجات_التغذية العكسية) أم أننا نعترف بوجود الظروف وما ينبثق عنها من أحداث تفرض مواقف وتجلي تداعيات الأمر الذي يوفر لنا منطلقاً للقول بأن سيادة مدخل واحد لتفسير السلوك أمراً غير مقبولاً، أي لا بد من استحضار أكثر من مدخل لأن سلوك الفرد كعضو في أسرة غير سلوكه كعضو في جماعة أو كعامل في منظومته مما يوفر الأرضية لتنوع المداخل الخاصة بدراسة السلوك من وجهة نظرنا.

3_ التغيير سمة المنظومات:

مما يتعذر تجاهله أو اغفاله ضمن نطاق العمل هو التغيير إذا أصبح أمراً حتمياً وحالة واقعة الأمر الذي يستلزم من المنظومات أن تجهز ذاتها وتحشد قدراتها وتستيق لما حولها بحيث تتحسس مثلما تتحسب، فالتغيير واقع إلا أن الذي يعد له العدة ويهيء له مستلزمات ناجحة ويتقبله عن طواعية ورغبة غير المقاوم له أو الذي ينفرد منه والعملية لا تتحصر بحدود القبول والرفض بقدر ماتكون مدخلاً لولادة حالات جديدة وربما طرح إفرزات لم تكن متوقعة سواء أكانت من قبل المنادين بالتغيير ورافعي رايته أو من قبل حتى المقاومين له والمتمسكين بحدود الحياد لذا أصبحت المنظومات بقياداتها وعاملها أمام تيار التغيير مما يضعها تحت إعادة التفكير وتشخيص الأسباب ومعرفة الدواعي وماهي النتائج المترتبة على ذلك سواء على المستوى الفردي أو المنظمي وصولاً إلى المجتمع وهنا إشارة حق إلى أن آثار التغيير متنوعة ليست على مستوى الذات فحسب بل حتى المجتمعات، فكيف نجعل منه سبيلاً لفرز المقاومين ومن ثم التفاوض معهم مع مراعاة أهداف التغيير وذلك لوجود وجهات نظر متباينة بشأنه وبالذات من قبل أصحاب المصالح ومع كل الإحتمالات القائمة وحتى المتوقعة فإن التغيير يمثل حالة إن لم تكن حالة واقعة في المنظومات فهي قادمة سواء على مستوى حتى القيم والتوقعات مما يعني ضرورة إدارته ومعرفة حدوده وتشخيص مهدداته سواء أكانت داخلية أم خارجية.

تاسعا: التحديات التي تواجه السلوك التنظيمي:

هنالك العديد من المعوقات التي تواجه السلوك التنظيمي والتي يمكن إبرازها فيما يأتي:

1 - العولمة: تشير الدراسات إلى أن الدخل المتوقع للشركات الأمريكية يبلغ 75% من العوائد تحصل عليها من المبيعات خارج الولايات المتحدة الأمريكية وهكذا للعديد من الشركات العاملة في اليابان، وانكلترا، وفرنسا، وألمانيا ، وغيرها، نجد أن أسواقها لم تعد قاصرة على مناطقها الإقليمية والمحلية وإنما تمتد في مختلف الثقافات مع بعضها البعض وتتنوع ولذا فإن دور المدير في المنظمة المعاصرة يجب أن يتسم بالتغيير استجابة لهذه الظاهرة الجديدة وبيئته عن الأساليب التقليدية في إدارة المنظمة المعينة.

2- التنوع في العاملين : لقد برزت ظاهرة التنوع في القوى العاملة وعدم التجانس أو التماثل في ظل الإدارة بشكل واسع النطاق من خلال التباين في الجنس، والأصل ، والأخلاق ، والأعمار ، والثقافات وغيرها من الاختلافات بينما العولمة تتعامل مع التنوع في إطار الأقطار المختلفة فإن التنوع يتعامل مع العاملين في ظل الاختلافات المرافقة للجنس، والعمر ، والثقافة ، وغيرها من الظواهر التي شاعت بشكل كبير في مختلف الاتجاهات الإنسانية، ولذا فإن المديرين اليوم مدعوون أكثر من أي وقت مضى للتعامل مع هذه الاختلافات بصورة أكثر وضوحا وشفافية .

3- تحسين الإنتاجية والجودة: في العقد الأخير من القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين شهدت المنظمات الإنسانية سواء الصناعية أو الخدمية ظاهرة بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة و التأكيد على أهمية الإنتاجية كمؤشر أساسي لتطلع المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية سيما في ظل المنافسة المحتدمة بين المنظمات المختلفة سواء في البلدان المتقدمة أو النامية على حد سواء . وقد شكلت ظاهرة الإنتاجية والجودة مسارا فكريا ملهما لمختلف المنظمات من خلال التأكيد على المسلمات الفكرية المعتمدة على التوجه نحو المستهلك كونه الحصيصة الأساسية للنشاط الذي تستهدفه المنظمة.

4- تحسين مهارات العاملين : إن المنظمات المعاصرة أصبحت في ظل المعترك التنافسي الكبير منظمات إنسانية تتطلع نحو تطوير المهارات الفردية والجماعية للأفراد العاملين لديها ، سيما وإن تطوير المهارات وتحسينها على صعيد الفرد والجماعة من شأنه أن يطلق فاعلية التحسين المستمر للأداء وتحقيق التطوير المناسب لأن المهارات السائدة في المنظمة تختلف وفقا لمستويات الأفراد العاملين فيها ومراكزها الإدارية و الفنية.

5- تحسين خدمات المستهلكين : تتسم المنظمات العامة في المجتمعات المعاصرة باختلاف المنظمات الخدمية من المستهلكين غالبا ما يتم من خلال الاتصال المباشر بهم ، ولذا فإن تحقيق سبل كسب المستهلكين من خلال التركيز على أهمية تحسين الخدمات المقدمة لهم وتوفير سبل الإشباع الأمثل لحاجاتهم وتطلعاتهم وتحقيق مستوى الرضا المطلوب، يعد من أكثر التحديات التي تواجهها المنظمات الإنتاجية والخدمية البديلة تتطلب تحسينا مستمرا بمستوى الخدمات المقدمة للمستهلكين وبدون إمكانية توفير تلك الخدمات بتعذر العديد من المنظمات إمكانية البقاء في السوق وقدرة مواجهة المنافسة القائمة، بل إن مستوى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمستهلكين يعد منطلقا أساسيا تسعى إليه المنظمات جميعها الراغبة في مواصلة البقاء في السوق وتحقيق المكانة الملائمة لها.

6- تمكين العاملين : لقد اتسمت التوجهات المعاصرة في الفكر الإداري نحو تحقيق ما يطلق عليه التمكين إذ بدأت الإدارة بإعطاء العاملين صلاحيات اتخاذ القرار في مجال الأعمال المناطة بهم ، وأطلقت فاعلية العاملين من خلال إعطائهم صلاحيات اتخاذ القرارات التي تواجههم في مجالات عملهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا أو المشاركة معهم ، وقد ساهم هذا الاتجاه في إطلاق فاعلية الأفراد العاملين وتمكينهم من الإبداع البناء في النشاطات الإنتاجية والخدمية بصورة شاملة ، وقد حقق تطورات نوعية واضحة في التحسين المستمر¹.

¹ د- ماجد عبد المهدي مساعده: مرجع سابق، ص-ص: 53-55.

خلاصة الفصل:

إن السلوك التنظيمي هو الميدان المتخصص في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات وهذا يساعد على معرفة المشاكل والمعوقات التي توجهها المنظمات، وبالتالي فهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات الأفراد داخل المنظمات خطوة مهمة لتفعيل الأداء داخل المنظمات والارتقاء باعتبار الفرد عنصر ضروري في المنظمة والأساس في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: أساليب التحليل

تمهيد:

بعد التطرق إلى المعلومات النظرية في الفصول السابقة والتي تخص متغيرات الدراسة سيتم في هذا الفصل النزول إلى الميدان والذي يعتبر جزء مهم جداً من كل دراسة علمية وذلك من أجل اختبار صدق الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، ويتناول هذا الفصل كل الإجراءات المنهجية المناسبة لجمع البيانات وتفرغها وتبويبها وتحليلها، بدءاً بمجالات الدراسة ثم المنهج المتبع ومجتمع الدراسة والأدوات المناسبة لجمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المهمة في أي دراسة فمن خلالها يتم التعرف على مكان ومجتمع الدراسة، والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة وتتلخص مجالات الدراسة في : المجال الجغرافي، البشري والزمني.

المجال الجغرافي: ويُقصد به المكان الذي ستنتم فيه الدراسة، لذلك فقد تم تحديد مكان إجراء الدراسة على مستوى كلية سويداني بوجمعة التابعة لجامعة قالمة 08 ماي 1945، فقد تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في 18 سبتمبر 2001 حيث كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية والتي انقسمت بدورها إلى 3 كليات عام 2010 أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي أكبر الكليات بجامعة 08 ماي 1945 قالمة.

المجال البشري: ويشمل عدد الموظفين الإداريين الدائمين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذي يقدر عددهم ب: 71 موظف دائم.

المجال الزمني: يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة أي حوالي 6 أشهر، حيث قسمت دراستنا إلى المراحل الزمنية التالية:

المرحلة الأولى : بدأت يوم 22/04/2024 إلى غاية 26/04/2024 وكانت عبارة عن مرحلة استطلاعية بهدف جمع بعض المعلومات التي تخص الموضوع، وقمنا بمقابلة قصيرة مع الأمين العام، وزرنا بعض المكاتب لملاحظة سير العمل، وأجرينا بعض المقابلات مع بعض الموظفين.

المرحلة الثانية: كانت يوم 28/04/2024 إلى غاية 30/04/2024 قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية على الموظفين بعد تحكيمها وتعديلها.

المرحلة الثالثة: كانت يوم 02/05/2024 إلى غاية 04/05/2024 وفيها استرجعنا الاستمارات المُجاوب عليها.

ثانياً: مفهوم منهج البحث العلمي:

يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما، ويعرف منهج البحث العلمي بأنه:

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

"أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة."

كما يعرف أيضاً بأنه:

"الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة، والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث"

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح:

أن منهج البحث هو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار أو معلومات من أجل توصله إلى النتيجة المطلوبة.

ويرتبط تحديد الأسلوب أو المنهج العلمي الذي يستخدمه ويطبقه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بحسب الظواهر المدروسة في خصائصها وموضوعاتها فما يصلح لدراسة ظاهرة قد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى¹.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الإختيار الأنسب لها، إذ يعتبر من المناهج العلمية الأكثر استخداماً لما له من أهمية كبيرة في معرفة التغيرات والتطورات التي تطرأ على ظاهرة أو مجموعة من الظواهر.

"حيث يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج تعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره"².

¹ محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية صنعاء، 2019م، صص: 35_36.

² ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء، عمان، 2000، صص: 42_43

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

لكي تكون الدراسة قابلة للإنجاز لابد من تحديد مجتمع الدراسة الذي نريد فحصه، بحيث يعرف بأنه" هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج الدراسة. لذا فإن الباحث يسعى إلى إشراك جميع أفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع الذي يكون كبيراً، فلا يستطيع الباحث اشراكهم جميعاً، أما إذا كان مجتمع البحث صغيراً فيقوم الباحث بإشراك جميع مفردات البحث في الدراسة حتى تكون النتائج دقيقة"¹.

ونظراً لصغر حجم أفراد مجتمع الدراسة اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل والذي يعرف بأنه:" ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب."²

وقد شمل مجتمع هذه الدراسة الموظفين الإداريين الدائمين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 قالمة، والبالغ عددهم 71 موظف.

رابعاً: أدوات جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة الراهنة في جمع البيانات من الميدان على الاستمارة كأداة أساسية وعلى الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية:

1_ الاستمارة :

"الاستمارة بمفهومها العام هي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة يجب عليها مفردات مجتمع البحث.

¹ حميد محمد حمزة وآخرون: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار الرضوان، عمان، 2016، ص: 103

² محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، مرجع سابق، ص: 52.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

وتُعرف أحيانا بأنها صحيفة تحتوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تقي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد إلى الأفراد الذين يتم اختيارهم على أسس موضوعية يجيبون عليها ويعيدونها بالبريد.

كما تعتبر الاستمارة من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهي تشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة معينة في شكل إستمارة يملأها المجيب بنفسه.¹

وقد تضمنت الاستمارة المعتمدة في الدراسة الراهنة أربعة محاور، تعلق المحور الأول منها بالبيانات الشخصية، و تضمن 06 أسئلة في حين ركز المحور الثاني فيها على الفرضية الفرعية الأولى وهي : تساهم القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة داخل المنظمة في زيادة معدلات الالتزام التنظيمي، أما المحور الثالث فقد دار حول الفرضية الفرعية الثانية : للعمل الجماعي دور في رفع معدلات الولاء التنظيمي، والمحور الرابع اهتم بالفرضية الفرعية الثالثة: تساهم القيم التنظيمية المرنة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى العمال.

الملاحظة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تقنية الملاحظة كأول أداة، نظرا لما لها من أهمية كبيرة في الدراسة الاجتماعية ، و لهذا قمنا باختيارها كنقطة بداية لدراستنا الميدانية و تعرف بأنها:

تعد الملاحظة أداة من أدوات البحث العلمي لها أهمية في مناهج البحث بعامة، و بواسطتها يمكن الحصول على المعلومات و البيانات المراد بحثها، و الملاحظة كأداة تستخدم في مختلف مجالات البحث العلمي، فقد يلجأ إليها المؤرخ و الفلكي و الطبيب و الجيولوجي و الأنثروبولوجي، و المربي و المدرس.

وتعد أيضا أداة من أدوات جمع المعطيات و المعلومات ، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات ، وهي توجيه الحواس للمشاهدة و المراقبة السلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل ذلك السلوك و خصائصه .

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم :أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000،ص:

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

ويمكن تعريفها أيضاً أنها: طريقة مهمة من طرف تجميع البيانات يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة و المتعلقة بموضوع الدراسة.

ويعرفها البعض على أنها : هي أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر ، لكي يحاول الوقوف على صفاتها و خواصها سواء كانت هذه الصفات و الخواص شديدة الظهور أم خفية يحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد.

أيضا هي : الإنتباه إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما يهدف للكشف عن أسبابها و قوانينها¹.

تعريف المقابلة:

تعتبر المقابلة من الوسائل و الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث و هناك تعريفات كثيرة للمقابلة من بينها:

- لقاء يتم بين الشخص المقابل الباحث أو من ينوب عنه الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، و يقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الاجابات على الاستمارات .

وسيلة شفوية، عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات يتم من خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.

محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة².

خامساً : أساليب التحليل.

اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوبين في تحليل بيانات الدراسة، حيث تمثل الأسلوب الكمي في تفرغ البيانات والمعطيات المستقاة من مجتمع البحث في شكل جداول إحصائية، في حين تمثل الأسلوب الكيفي في تحليل وتفسير هذه البيانات في ضوء الدراسات السابقة حول الموضوع محل الدراسة، فضلا عن النظريات المفسرة لهذا الموضوع.

¹ د-/- محمد عبد السلام : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، مكتبة نور، 2020، ص-ص: 33- 34

² د-/- حسان هشام: منهجية البحث العلمي ، ط 3 ، دون دار نشر ، دون بلد ، دون سنة ، ص 125.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها.

تمهيد.

أولاً: تبويب البيانات وتحليلها.

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة.

1_ في ضوء الفرضيات.

2_ في ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد معالجة موضوع الدراسة من الجانب النظري من خلال جمع الدراسات السابقة ومالم أخل النظرية المفسرة له، وبعد جمع مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، حاولنا تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة كفصل واصل بين الجانب النظري والميداني، لذلك نحاول من خلال هذا الفصل تفرغ البيانات التي تم جمعها من الميدان، وتحليلها وتفسيرها في ضوء كل من فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

أولاً: تبويب البيانات وتحليلها.

المحور الأول: عرض و تفسير و تحليل البيانات الشخصية.

جدول (1): يمثل جنس المبحوثين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	25	35.7
أنثى	45	64.28
المجموع	70	% 100

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (1) و الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن أكبر نسبة كانت من فئة الإناث، و التي قدرت ب: 64,28%، في حين بلغت فئة الذكور 35,7% و هذا ما يفسر طبيعة العمل الإداري الذي تفضله الإناث على حساب الذكور الذين يتوجهون في أغلبهم إلى نشاطات أخرى عكس الوظائف الإدارية التي تتطلب دوام كامل.

جدول رقم (2): يمثل سن المبحوثين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	2.85
من 30-39	31	44.28
من 40-49	29	41.42
من 50 فما فوق	8	11.42
المجموع	70	% 100

من خلال معطيات الجدول رقم (2) يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة التي تتراوح من 30-39 سنة بنسبة قدرت ب: 44,28% و احتلت الفئة من 40-49 سنة المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب:

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

41,42% و احتلت الفئة من 50 سنة فما فوق المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب: 11,42% لتحتل في الأخير الفئة أقل من 30 سنة بنسبة قدرت ب: 2,85%

و يمكن القول أن الفئة العمرية من 30-39 سنة هي أكثر فئة منتشرة في المؤسسة لأنها من الفئات الطموحة و القادرة على العمل و تحمل المسؤولية، أما الفئة التي تليها من 40-49 سنة فهنا المؤسسة تقوم بالحفاظ على أصحاب الخبرة و التجربة أنا الفئة من 50 فما فوق هم الذين لديهم أقدمية في العمل و الأخذ بأرائهم داخل مكان العمل و حول العمل أما أقل فئة هي أقل من 30 سنة و هذا راجع إلى قلة مناصب العمل.

جدول (3): يمثل المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	19	27.14
جامعي	51	72.85
المجموع	70	% 100

من خلال معطيات الجدول رقم (03) يتضح أن 72,85% من الموظفين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعيين أما النسبة التي تليها قدرت ب: 27,14% و الحاصلين على مستوى التعليم الثانوي. ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة للموظفين الذين لديهم تكون جامعي و بالتالي هنا وجود خبرات و كفاءات عالية تساهم في نجاح الجامعة و كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية خصوصا، و أيضا ثاني نسبة بالنسبة للموظفين لديهم مستوى تعليمي ثانوي يساهمون في سير المؤسسة لما لديهم من مؤهلات علمية .

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

جدول (4): يبين الحالة الاجتماعية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	19	27.14
متزوج	50	71.42
مطلق	0	0
أرمل	1	1.42
المجموع	70	% 100

من خلال معطيات الجدول رقم (4) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين متزوجون حيث قدرت نسبتهم ب 71,42% حيث أن الموظف بعد حصوله على العمل يصبح يفكر في الزواج و الاستقرار وفي نفس الوقت المحافظة على عمله لأنه مصدر رزق عائلته و تلبية حاجيات أفراد أسرته، أما بالنسبة للعزاب قدرت نسبتهم 27,14% فأغلب الأفراد يطمحون للعمل و تحقيق أهدافهم و طموحاتهم، أما الأرامل قدرت نسبتهم ب: 1,42% و تنعدم بالنسبة للمطلقين لدي المبحوثين.

جدول (5): يمثل المستوى الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عون إدارة	34	48.57
تقني	2	2.85
تقني سامي	13	18.57
إطار	21	30
المجموع	70	% 100

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (5) و المتعلقة بالمستوى الوظيفي نلاحظ أن أغلب الباحثين أعوان إدارة بنسبة 48,57% تليها نسبة الإطارات و البالغ 30% لتليها نسبة 18,57% تقنيين ساميين ، وأخيراً نسبة 2,85% تقني.

وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بعملية العمل و التخطيط من قبل الإطارات الوصية و نقلها إلى الإدارة التنفيذية لتنفيذ الأعمال في الوقت المناسب.

جدول (06): يمثل الأقدمية في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	29	41.42
من 10-20	26	37.14
20 فما فوق	15	21.42
المجموع	70	% 100

من خلال معطيات الجدول رقم (06) و المتعلقة بالأقدمية في العمل نلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم الذين لديهم أقل من 10 سنوات في العمل و قدرت نسبتهم 41,42% و هم الموظفين الجدد وهم خاصة فئة الشباب نتيجة لحصولهم على الوظيفة و حبهم للعمل، لتليها نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 10 إلى 20 سنة و قدرت ب: 37,14% حيث أن الخبرة تساعد على الاستقرار في العمل و تحسين الأداء، أما أخيراً الموظفين الذين لديهم 20 فما فوق في العمل قدرت نسبتهم 21,42% و هذا راجع إلى الخبرة و الكفاءة و الإلتزام بأخلاقيات المهنة و حبهم للعمل و إنجازهم في الوقت المحدد و التعود على ذلك.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

المحور الثاني: الإلتزام باللوائح التنظيمية.

جدول (7): يوضح الإلتزام بتنفيذ العمل في الوقت المحدد داخل المنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	البدائل	تكرار البدائل	النسبة المئوية للبدائل	النسبة المئوية
نعم	69	قناعتك	67	95.71	98.57
		صرامة النظام الرقابي	03	4.28	
لا	1				1.42
المجموع	70				% 100

من خلال معطيات الجدول رقم(7) و المتعلقة بالإلتزام بتنفيذ العمل في الوقت المحدد داخل المنظمة نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا ب "نعم" أي الإلتزام بتنفيذ العمل في الوقت المحدد داخل المؤسسة. نلاحظ أن 98,57% نسبة الذين أجابوا ب "نعم" أي حسب قناعة الموظف إذ أن نسبة قدرت ب: 95,71% و هذا راجع إلى قناعة الموظف بالإلتزام بالوقت لأداء العمل على أكمل وجه ومن جهة أخرى نجد أيضا 4,28% من الموظفين يلتزمون بتنفيذ العمل لأن صرامة النظام الرقابي تفرض عليهم ذلك و كذلك صرامة في تطبيق القوانين لإنجاز العمل في حين نجد نسبة 1,42% من المبحوثين أجابوا ب "لا" وهذا راجع إلى غياب المسؤول وعدم وجود رقابة و عدم تطبيق القانون أو التأخر وقت الدخول إلى العمل و أحيانا الغياب المتكرر و بالتالي عدم الإلتزام بتنفيذ العمل في الوقت المحدد لهذه الفئة من الموظفين .

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

جدول (8): يوضح القوانين و اللوائح التنظيمية السارية في المنظمة تساعد على سير عمل العامل بشكله اللازم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	61	87.14
لا	09	12.85
المجموع	70	% 100

من خلال معطيات الجدول رقم (8) المتعلق بالقوانين و اللوائح التنظيمية السارية في المنظمة أنها تساعد على سير عمل العامل بشكله اللازم حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب "نعم" و أن القوانين و اللوائح التنظيمية السارية في المنظمة تساعد على سير عمل العامل بشكله اللازم بنسبة قدرت ب: 84,14% و هذا إلى صرامة القوانين و الانضباط في العمل و الشعور بالمسؤولية و لوضوح معظم القواعد و لأن الموظف لديه حقوق كما له واجبات و الإصرار على تطبيقها و تعميمها لدى الجميع يضمن حماية النظام العام في حين نجد فئة من المبحوثين أجابوا ب "لا" بنسبة قدرت ب: 12,85% و هذا راجع إلى أن القوانين التنظيمية لا تسير بشكل منظم كذلك هنالك قوانين و لوائح تنظيمية مجحفة في حق العامل.

جدول (9): يوضح التزام الزملاء بالقواعد و القوانين .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	48.57
لا	6	8.57
لا أدري	30	42.85
المجموع	70	100

من خلال معطيات الجدول رقم (9) المتعلقة بالتزام الزملاء بالقواعد و القوانين حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب "نعم" بنسبة قدرت ب 48,57% أي أن الموظفين أجابوا بالتزام الزملاء بالقواعد و

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

القوانين و هذا راجع إلى الإحساس بالمسؤولية و الضمير المهني الذي يدفع الموظف بالالتزام و التقيد بالاجراءات و القوانين الإدارية في حين نجد نسبة من الموظفين أجابوا ب: لا أدري بنسبة قدرت ب: 42,85% لا يعرفون إذا كان الزملاء يلتزمون بالقواعد و القوانين وأخيراً نجد من أجابوا ب "لا" بنسبة قدرت ب: 8,57% لا يلتزمون الزملاء بالقواعد و القوانين و هذا راجع إلى عدم المراقبة الدائمة للموظفين و باعتبار أن القواعد و القوانين تقيد الحرية الشخصية للموظفين و تكبح إبداعاتهم أو عدم المشاركة في صنع القرار.

جدول (10): يوضح تطبيق المنظمة للقوانين بطريقة عادلة يساعد على الانضباط في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	64	91.42
لا	06	8.57
المجموع	70	100

من خلال معطيات الجدول رقم (10) المتعلقة بتطبيق المنظمة للقوانين بطريقة عادلة يساعد على الانضباط في العمل حيث نلاحظ أن أكبر نسبة للمبحوثين أجابوا ب "نعم" و التي قدرت ب: 91,42% يقرون بتطبيق الموظفين للقوانين بطريقة عادلة ليساعد الموظفين على الانضباط في العمل وهذا راجع إلى تطبيق المساواة و العدل بين الموظفين و هذا ما أشار إليه نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول و التي من مبادئها الانضباط و يعني ضرورة إلتزام العاملين بالقواعد و التعليمات و الأنظمة التي تحكم المنظمة في حين نجد من أجابوا ب"لا" بنسبة قدرت ب: 8,57% من المبحوثين يؤكدون بأن تطبيق القوانين بطريقة عادلة لا يساعدهم على الانضباط و هذا راجع إلى اللامبالاة في العمل خلال تأديته و عدم اقتناعهم بالقوانين السارية في المنظمة و عدم المساواة بينهم لأن من أخلاق الرئيس المساواة و العدل بين الموظفين.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

جدول(11): يوضح إلتزام كل موظف بالقانون الداخلي للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	67	95.71
لا	03	4.28
المجموع	70	100

من خلال معطيات الجدول رقم (11) و المتعلقة بالتزام كل موظف بالقانون الداخلي للمؤسسة أن ما نسبته 95,71% من المبحوثين يؤكدون على التزامهم بالقانون الداخلي للمؤسسة بنسبة قدرت ب: 9,71% و هذا راجع إلى أن الموظفين في الكلية يحافظون على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة ذلك بالانضباط و الشعور بالمسؤولية و الصرامة وقت الدخول و الخروج و التقيد بساعات العمل و كذلك من واجب الموظف الإلتزام بالقانون الداخلي ضرورة حتمية تسمح له أن يطالب بحقوقه بكل أريحية إضافة أن لكل منظمة نظام داخلي خاص بها وذلك لكي لا تعم الفوضى و يكون انضباط لدى الموظفين.

في حين نجد أقل نسبة أجابت بعدم الإلتزام أي الموظفين لا يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة بنسبة قدرت ب: 4,28% و هذا راجع إلى غياب الرقابة و غياب الضمير المهني و عدم القانون يعرض الموظف للمساءلة التأديبية.

جدول (12): يوضح الحرص على تطبيق القوانين أثناء تأدية العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	48	68.57
أحيانا	20	28.57
نادرا	2	2.85
المجموع	70	100

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

من خلال معطيات الجدول رقم (12) و المتعلقة بالحرص على تطبيق القوانين أثناء تأدية العمل حيث نلاحظ أن أكبر نسبة 68,57% من المبحوثين يقرون بالحرص الدائم على تطبيق القوانين أثناء تأدية العمل و هذا راجع إلى ضرورة الالتزام بالقوانين و خوفهم من العقاب أو الطرد من عملهم في حين نجد النسبة المئوية 28,57% من المبحوثين يقرون أنهم يحرصون أحيانا فقط على تطبيق القوانين أثناء تأدية العمل، وهذا راجع إلى كون أن الموظفين لا يحبون القوانين الصارمة و المتشددة في العمل بل يتقيدون بها أحيانا فقط لكي يحسون بالحرية قليلا في حين نجد أخيرا نسبة 2,85% من المبحوثين نادرا ما يحرصون على تطبيق القوانين في العمل و هذا قد ينتج عنهم معاقبة عند انتباه المسؤول لهم لقلّة اهتمامهم بتطبيق القوانين.

جدول (13): يوضح التقيد بقوانين العمل يضمن تأدية العمل على أكمل وجه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	47	67.14
أحيانا	23	32.85
المجموع	70	100

من خلال معطيات الجدول رقم (13) و المتعلقة بالتقيد بقوانين العمل يضمن تأدية العمل على أكمل وجه حيث نلاحظ أن أكبر نسبة 67,14% من المبحوثين دائما يتقيدون بقوانين العمل يضمن تأدية العمل على أكمل وجه و هذا راجع إلى تخوف الموظفين من العقوبات الناتجة عن معارضتهم للقوانين التي تفرض عليهم أو عدم احترامها و السير بها.

في حين نجد نسبة 32,85% من المبحوثين يؤكدون على أن تقبيدهم بقوانين العمل لا يضمن تأديته على أكمل وجه بشكل دائم و هذا ما يتطلب المرونة في التعامل مع بعض المواقف.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

جدول(14): يوضح اللجوء إلى الإجراءات الإدارية في حالة حدوث خلاف ما .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	15	21.42
أحيانا	44	62.85
نادرا	11	15.71
المجموع	70	100

من خلال معطيات الجدول رقم (14) و المتعلقة باللجوء إلى الإجراءات الإدارية في حالة حدوث خلاف ما حيث لاحظنا أن أعلى نسبة 62,42% من المبحوثين أحيانا يلجؤون إلى الإجراءات الإدارية في حالة حدوث خلاف ما في كل الأحوال ، و هذا حسب طبيعة و درجة الخلاف.

في حين نجد 21,42% من المبحوثين يلجؤون بشكل دائم و مستمر إلى الإدارة عند حدوث أي خلاف خاصة إذا كانت هناك صعوبة في حل الخلاف بين الموظفين فيلجؤون إلى الإدارة لعله بالطرق القانونية نتيجة لصرامة النظام و القوانين الموجودة.

و أخيرا نجد نسبة 15,71% نادرا ما يلجؤون إلى الإجراءات الإدارية لحدوث أي خلاف نتيجة لطبيعة العلاقات الإنسانية بين الموظفين و وجود تفاهم و احترام و ثقة بينهم.

جدول (15): يوضح تصنيف طبيعة القوانين السائدة في المنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
صارمة	19	27.14
مرنة	46	65.71
تسيب	5	7.14
المجموع	70	100

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

من خلال معطيات الجدول رقم (15) و المتعلق بتصنيف طبيعة القوانين السائدة في المنظمة نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بنسبة 65,71% من المبحوثين يرون أن طبيعة القوانين السائدة في المنظمة تتميز بالمرونة و هذا راجع إلى طبيعة القوانين ما يفسح المجال للموظفين بالشعور بالقوة و الشجاعة و يجعلهم قادرين على العمل أكثر و بجهد أكبر.

في حين نجد نسبة 27,14% من المبحوثين يرون أن طبيعة القوانين السائدة في المنظمة تتميز بالصرامة من خلال الإجراءات الإدارية المتخذة و خاصة أوقات العمل و الرقابة الشديدة.

و أخيرا أقل نسبة 7,14% من المبحوثين يرون أن هناك تسبب خلال تطبيق القوانين السارية في المنظمة من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات و أيضا الاحتكاك بزملائهم في أوقات العمل أي إعطائهم هامش من الحرية.

المحور الثالث: روح الفريق و الولاء .

جدول رقم (16): يوضح النمط المفضل في العمل¹.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
العمل الفردي	28	40
العمل الجماعي	42	60
المجموع	70	100

من خلال معطيات الجدول رقم (16) و المتعلقة بالنمط المفضل في العمل حيث نلاحظ أكبر نسبة 60% من المبحوثين يعتمدون على العمل الجماعي، لأنه النمط المفضل في تأدية العمل من خلال اكتساب الخبرة و إنجاز العمل بسهولة و دقة و اتقان، و هذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية " بأن يعمل الأفراد مع بعضهم البعض في جماعات منظمة لتحقيق أهداف معينة.

¹ د-/ حسين رشوان : نظريات في علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2018، ص69.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

في حين نجد نسبة 40% من المبحوثين يعتمدون على العمل الفردي لأنه النمط المفضل في العمل و تأدية المهام في المنظمة من خلال الشعور بالراحة و المسؤولية عند إنجاز العمل، لأنه عند العمل في جماعة قد يحدث خلاف و لا يركزون في عملهم و كذلك إهدار الوقت و بالتالي التأخر في إنجاز العمل لكن في العمل الفردي ينجز العمل بسرعة من خلال التركيز فيه.

جدول رقم (17): يوضح كيفية إنجاز العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
بمفردك	42	60
بمساعدة زملائك	28	40
المجموع	70	100

توضح معطيات الجدول رقم (17) أن نسبة 60% من المبحوثين أي مايعادل 42 مبحوث ينجزون أعمالهم بمفردهم وهذا يدل على أن العمل الفردي يجعل الموظف ينجز عمله بجدية وإتقان، وبالتالي يحقق نجاحات لذاته وللمنظمة معاً، أي أن العمل الفردي يجعل الموظف يتحكم في الوقت وينهي عمله بسرعة وخبرة عالية، وتركيزه يكون جيداً، وبالتالي لا شيء يعرقل عمله، وفي المقابل نجد 40% من المبحوثين ينجزون أعمالهم بمساعدة زملائهم أي ما يقارب 28 مبحوث من أصل 70 مبحوث، وهذا راجع إلى أن أغلبية هذه الفئة حديثي التوظيف يحتاجون إلى المزيد من التوجيه من طرف أصحاب الخبرة.

جدول رقم (18): يوضح تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي والانتماء للمنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	90
لا	7	10
المجموع	70	100

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

من خلال معطيات الجدول رقم (18) الذي يوضح تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي والانتماء للمنظمة، فإن نسبة المبحوثين الذين يقررون بتشجيع الرؤساء على العمل الجماعي تمثل 90 %، وهذا راجع إلى اهتمام الرؤساء بالعمال والعلاقات الإنسانية داخل مكان العمل، وهذا ما يحفز العمال على إنجاز مهامهم على أكمل وجه وكذا الأخذ بعين الاعتبار آرائهم وأفكارهم، في حين نجد نسبة 10 % منهم يرون بعدم تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي ما يجعلهم لا يشعرون بالانتماء للمنظمة، وهذا راجع إلى طبيعة الموظفين الذين يفضلون العمل الفردي على العمل الجماعي فهذا يشعرهم بالراحة أثناء القيام بالعمل.

جدول رقم(19): يوضح التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل ينمي الاحساس بالانتماء للمنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	64	91.42
لا	6	8.57
المجموع	70	100

تبين إحصائيات الجدول أعلاه أن نسبة 91.42 % من المبحوثين يؤكدون على أن التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل ينمي احساسهم بالانتماء للمنظمة، ويرجع ذلك إلى طبيعة العلاقة الجيدة المبينة على التعاون وتبادل الأفكار بينهم ويحققون أهدافهم وأهداف المنظمة بأقل جهد وأقل وقت، بينما نجد نسبة 8.57 % من المبحوثين يؤكدون على أن التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل ينمي احساسهم بالانتماء للمنظمة وهذا يدل على حبهم للعمل الفردي ورفضهم للعمل الجماعي، وذلك قد يكون نتيجة طبيعة العلاقة السيئة بالزملاء والرؤساء المبينة على الخلافات وقد يرجع ذلك إلى شخصية الفرد.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

جدول رقم (20): يوضح علاقة العامل برئيسه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	38	54.28
مقبولة	31	44.28
سيئة	01	1.42
المجموع	70	100

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 54.28% من المبحوثين أي ما يعادل 38 مبحوث أكدوا بأن علاقتهم مع رئيسهم جيدة، ويعود ذلك إلى المعاملة الحسنة للرئيس وإعطائهم حرية التعبير ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، منحهم الترقيات والعلاقات، الإجازات والعطل المرضية... إلخ، ثم تليها نسبة 44.28% يؤكدون على أن علاقتهم برئيسهم مقبولة ويرجع ذلك إلى طريقة تعامل الرئيس مع الموظفين بشكل ودي، فإذا كان مناخ العمل مريح فإنه يساهم في الشعور بالانتماء للمنظمة، وهذا ما لاحظناه من خلال نزولنا إلى ميدان الدراسة، وفي المقابل نجد أن نسبة 1.42% أي مبحوث واحد صرح بأن العلاقة سيئة بينه وبين الرئيس وهذا راجع إلى وجود خلافات ومناشات شخصية في العمل.

جدول رقم (21): يوضح كيفية التواصل مع الرئيس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رسمية	53	75.71
غير رسمية	17	24.28
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (21) أن نسبة 75.71% من المبحوثين يؤكدون أن التواصل مع الرئيس يتم بطريقة رسمية، وهذا يدل على العلاقة الجدية مع رئيسهم، فهم بذلك يعالجون المشاكل ويناقشون الأفكار بطريقة جماعية أو عبر الملفات والمراسلات الإدارية والاجتماعات وهذا يعكس نمط الثقافة التنظيمية المعتمدة السائدة بالمنظمة، فإنتاج الموظف لعمله على أكمل وجه يرفع من مكانته أمام الرئيس، وفي

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

المقابل نجد أن نسبة 24.28% من المبحوثين يؤكدون بأن طريقة تواصلهم مع الرئيس تتم بطريقة غير رسمية، وهذا يعود إلى العلاقة الهشة بينهم وبين الرئيس وأيضاً غياب الاحترام والتقدير لاختلافات شخصية.

جدول رقم (22): يوضح العمل الجماعي والتفاني والإخلاص في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	57	82.42
لا	13	18.57
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (22) أن نسبة 81.42% من المبحوثين أقرّوا بأن العمل الجماعي يزيد من التفاني والإخلاص في العمل، وهذا راجع إلى أن العمل مع الجماعة يشجع الموظفين على العمل أكثر والتعاون فيما بينهم لتحقيق نتائج مرضية للمنظمة وإنجاز العمل بأقل جهد ووقت وأدائه بمهارة عالية. ويختلف بعض المبحوثين في نظرهم للعمل فهم يفضلون العمل الفردي بنسبة 18.57% والذين يرون بأن العمل الجماعي لايزيد من الإخلاص والتفاني في العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن العمل الجماعي قد يؤدي بالموظفين إلى فقد التركيز، وحصول المناوشات وسوء الفهم وكذا تكوين العلاقات الإجتماعية بين الموظفين يساعد على العمل الجماعي من تعاون وأيضاً الإخلاص في العمل يشعروهم بالمسؤولية والاهتمام داخل المنظمة التي ينتمون إليها.

جدول رقم (23): يوضح العمل مع الفريق.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الانضباط في المنظمة	10	14.28
الاستقرار في المنظمة	20	28.57
رفع الروح المعنوية	40	57.15
المجموع	70	100

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

يوضح الجدول أعلاه رقم (23) أن العمل مع الفريق يرفع الروح المعنوية حسب أغلبية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 57.14% وهذا راجع إلى التعاون والانسجام في العمل ما يزيد من دافعية الموظفين والتمسك ببعض البعض لتحقيق الاستقرار والبقاء في المنظمة، ثم تليها نسبة 28.57% والذين كانت إجاباتهم بالاستقرار في المنظمة وهذا راجع إلى المركز الوظيفي للموظف وأدائه لعمله كما هو مطلوب، فالاستقرار يضمن لهم السير الحسن لعملهم ووضع القوانين يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية داخل المنظمة المنتمين إليها.

وأخيراً تأتي نسبة 14.28% من المبحوثين يقررون بأن العمل مع الفريق يؤدي إلى الانضباط في العمل، ويرجع ذلك إلى القوانين الصارمة المسطرة داخل المنظمة وتطبيقها على عامة الموظفين من احترام لوقت الدخول والخروج وأداء الموظف لعمله على أكمل وجه.

إذن العمل مع الفريق يتطلب توفر الجوانب الثلاث المختلفة من انضباط واستقرار في المنظمة وأيض رفع الروح المعنوية للموظفين.

جدول رقم (24): يوضح وجهة الاستعانة في حالة حدوث مشاكل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الزملاء	20	28.57
الإدارة	21	30
كلاهما	29	41.42
المجموع	70	100

يبين الجدول رقم (24) أن نسبة 41.42% من المبحوثين يؤكدون أن العمال يتجهون في حالة حدوث مشاكل إلى الإدارة والزملاء معاً، ويعود ذلك إلى طبيعة المشكل ولإيجاد الحل يجب أن يتشارك الزملاء والإدارة فكل منهما يكمل الثاني، في حين نسبة 30% من المبحوثين يلجؤون للإدارة وحسب إجاباتهم يكون المشكل خاص بالعمل وأن الإدارة هي الممثل والمسؤول عن الموظف وأيضاً عن حل النزاعات، بينما نجد أن 28.57% من المبحوثين ما يعادل 20 موظف يستعينون بالزملاء في حالة حدوث مشاكل،

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

وقد يرجع ذلك إلى العلاقات الاجتماعية داخل العمل فما يحدث مع أحد العمال قد يحدث مع بقية العمال الآخرين.

جدول رقم (25): يوضح مساهمة روح الفريق في استمرار العامل وبقائه في المنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	61.42
لا	27	38.57
المجموع	70	100

يبين الجدول رقم (25) أن نسبة 61.42% من المبحوثين يؤكدون أن روح الفريق تساهم في بقاء واستمرار العامل في المنظمة، وهذا يعني توفر الشروط اللازمة للعمل كالتعاون، العدل الاحترام والعمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ما يحفز العامل على البقاء في عمله، في حين نجد أن نسبة 38.57% من المبحوثين يؤكدون أن روح الفريق لاتساهم في استمرار وبقاء العامل داخل المنظمة كون هؤلاء الأفراد لا يحبون العمل الجماعي أو كثرة الآراء.

جدول رقم (26): يوضح القيمة الأكثر انتشارا في المنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المساواة بين العاملين	08	11.42
المواظبة	14	20
التعاون	17	24.88
الاحترام المتبادل	31	44.28
المجموع	70	100

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

يوضح الجدول رقم (26) القيمة الأكثر انتشاراً في المنظمة، حيث يرى نسبة 44.28% هي الاحترام المتبادل وهو أكثر القيم المنتشرة في المنظمات على العموم، ثم تليها نسبة 24.28% من المبحوثين الذين يؤكدون أن القيمة الأكثر انتشاراً هي التعاون كونه مهم ويساهم في نجاح العمل وأيضاً يعتبر من بين المبادئ التي نادى بها هنري فايول في نظريته المبادئ الإدارية فقيمة التعاون تعكس نمط ثقافة تنظيمية قوية، ثم نسبة 20% أكدوا أن المواظبة هي القيمة الأكثر انتشاراً، وذلك يعود إلى تحمل المسؤولية حيث يقومون بأداء أعمالهم بإنقار مع احترام مواقيت الدخول والخروج في العمل.

وأخيراً نسبة 11.42% من المبحوثين يؤكدون على المساواة بين العاملين وهذا يدل على أن المنظمة تهدف دائماً إلى تمديد التمييز بين العمال والعدل بينهم.

جدول رقم (27) : يوضح احترام العامل من قبل زملائه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	68	97.14
لا	02	2.85
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (27) أن نسبة 97.14% من المبحوثين يؤكدون على وجود الاحترام المتبادل بين زملاء العمل، وهذا راجع إلى وجود علاقات اجتماعية قوية وجيدة تخلق نوع من الاحترام المتبادل بينهم ما يحقق تفاهم وانسجام بينهم في العمل داخل المنظمة ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل، في حين نسبة 2.85% يؤكدون على عدم الاحترام من قبل الزملاء وهذا راجع إلى وجود خلافات ومناوشات داخل مكان العمل.

وعليه فأغلبية الموظفين داخل المنظمة يحترمون زملائهم ويفهمون بعضهم بعض من حيث المعاملة الحسنة، المساندة والكرامة.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

جدول رقم(28): يوضح دعم العامل لزملائه عند الحاجة إليه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	69	98.57
لا	01	1.42
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (28) أن نسبة 98.57% من المبحوثين يؤكدون على أنهم يقدمون الدعم لزملائهم عند الحاجة مهما كان نوع الدعم مادي كالأموال، وسائل وأجهزة... إلخ، أو دعم معنوي كالتشجيع، تعويضه في حالة غيابه... إلخ، وهذا يؤدي إلى تقوية الصلة بينهم وأداء أعمالهم بدقة وإتقان. في حين نجد أن نسبة 1.42% من المبحوثين لا يقدمون الدعم لزملائهم عند الحاجة إليهم وهذا راجع إلى ربط الأمور الشخصية بالوظيفة.

جدول رقم (29) : يوضح مدى تقدير واحترام الرئيس للعامل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	68	97.14
لا	01	2.85
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (29) أن نسبة 97.14% من المبحوثين يؤكدون بأن رئيسهم في العمل يعاملهم بتقدير واحترام وهذا يعني وجود نوع من العلاقات الإنسانية بينهم وبين رئيسهم في العمل، فالاحترام قيمة تنظيمية لا بد من وجودها داخل المنظمة، فهو يساعد على السير الحسن للمنظمة. وفي المقابل نجد أن نسبة 2.85% من المبحوثين يؤكدون أن رئيسهم في العمل لا يعاملهم بتقدير واحترام وهذا راجع لوجود نوع من الصراعات داخل مكان العمل بين المسؤولين والعمال غالباً ما تكون شخصية.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

جدول رقم (30) : يوضح مدى انسجام القيم السائدة في المنظمة مع القيم الشخصية للعامل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	14	20
غالباً	49	70
لا تتسجم	07	10
المجموع	70	100

من خلال المعطيات الإحصائية أعلاه يتضح أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن القيم السائدة في المنظمة أقرروا بأنه غالباً ما تتسجم مع القيم الشخصية تمثل أعلى نسبة 70% وهذا راجع إلى أن شخصية الموظف تتعكس في صورة المنظمة، وأن قيامه بأدائه يبرز قيمة الشخصية التي تتطلب الانسجام مع القيم في المنظمة المكونة للثقافة، بعدها تأتي نسبة 20% من المبحوثين الذين أجابوا بدائماً وهذا يرتبط بمدى قوة شخصية الفرد وتمسكه بثقافته التي تتعكس في المنظمة.

وأخيراً تأتي نسبة 10% أكدوا بعدم انسجام القيم السائدة في المنظمة مع القيم الشخصية على الإطلاق، وهذا يعود إلى طبيعة الفرد ومجتمعه، باعتبار أن القيم عنصر أساسي من عناصر الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (31) : يوضح الرقابة الذاتية في أداء العامل لواجباته.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	67	95.71
لا	03	4.28
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (31) أن نسبة 95.71% من المبحوثين يقومون بأعمالهم بنفسهم دون الحاجة إلى رقابة من الرئيس، وهذا راجع إلى الضمير المهني للعامل ورغبته في إنجاز عمله وأدائه على أكمل وجه، فكلما حصل الموظف على حقوقه أدى واجباته بجد وإتقان فهو يراقب ذاته ولا يحتاج إلى من يراقبه، وهذا

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

ما يجعل الرئيس يقدم له امتيازات، شهادات، فترات راحة، عطل... إلخ، في حين نجد نسبة 4.28% من المبحوثين يخضعون للرقابة في أداء واجباتهم من طرف الرئيس، وهذا ما يعكس صورة الإهمال واللامبالاة أو غياب الاحترام وعدم تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة أو عدم تقبله للعمل.

جدول رقم (32): يوضح مدى حرص العامل على الالتزام بأوقات العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	64	91.42	احترام القوانين و الإجراءات	13	18.57
لا	06	8.57	الشعور بالمسؤولية	57	81.42
المجموع	70	100	المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (32) أن نسبة 91.42% من المبحوثين يؤكدون حرصهم على الالتزام بأوقات العمل إذ أن نسبة 81.42% منهم يشعرون بالمسؤولية التي تفرض عليهم وهذا دليل على قوة الوازع الديني لديهم وأيضاً قناعتهم بالانضباط، في حين يرجع نسبة 18.57% من المبحوثين إلى احترام القوانين والإجراءات السائدة في المنظمة حتى يعم الاستقرار وأي عامل يخالف القانون يتعرض للعقوبة، في حين آخر نجد نسبة 8.57% من المبحوثين لا يحرصون على الالتزام بأوقات العمل، وقد يرجع ذلك إلى التهاون والتكاسل وأيضاً عدم الرغبة في العمل أو لظروف خاصة.

جدول رقم (33): يوضح تصرفات العمال في حالة غياب رئيس العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
يتابعون العمل بنفس المستوى	54	77.14
يغادرون مكان العمل	03	4.28
يعملون بتهاون	13	18.57
المجموع	70	100

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

يبين الجدول رقم (33) أن نسبة 77.14% من المبحوثين في حالة غياب رئيسهم يتابعون العمل بنفس المستوى، وهذا يدل على التزام العمال ومواظبتهم وإخلاصهم في أداء أعمالهم وأنهم مسؤولين عليها، وهذا لا يسمح لهم بالقيام بتجاوزات في حالة غياب رئيسهم، في حين نجد نسبة 18.57% يقرون بأن زملائهم يعملون بتهاون ويرجع ذلك إلى اللامبالاة وأيضاً يمكن تفسير ذلك بالظروف الاجتماعية والشخصية للموظفين.

في المقابل نجد نسبة 4.28% أي ما يعادل 3 مبحوثين يؤكدون بأن في حالة الرئيس يغادرون زملائهم مكان العمل وقد يرجع ذلك إلى ضعف أو غياب وازعهم الديني الذي يحثهم على تأدية أعمالهم وإتمامها في الوقت.

جدول رقم (34): يوضح النمط المفضل في الرقابة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الرقابة اللصيقة	03	4.28
الرقابة الذاتية	43	61.42
الرقابة المستمرة	24	34.28
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (34) أن نسبة 61.42% من المبحوثين يؤكدون أن النمط المفضل في الرقابة هو الرقابة الذاتية وهذا راجع إلى حرص المنظمة على تحقيق الأداء المطلوب في العمل وتجنب التصرفات السلبية للعاملين كالإهمال، التهاون، اللامبالاة، عدم احترام مواقيت العمل والتغيب، كما أن هذا النوع من الرقابة يخلق نوع من الحرية والاستقلالية للعامل والشعور بالارتياح والخروج من دائرة الضغط وأن العامل يراقب نفسه بنفسه، وفي المقابل نجد 34.28% يرون أن النمط المفضل في الرقابة هو الرقابة المستمرة وقد يرجع ذلك إلى أن العامل يحتاج إلى توجيه ورقابة من الإدارة في أداء أعماله مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الفرص للموظفين للإبداع والابتكار، بينما نجد نسبة 4.28% من المبحوثين أي ما يعادل 3 موظفين أكدوا أن نوع الرقابة المفضل لديهم هو الرقابة اللصيقة، وهذا النوع من الرقابة يخلق الضغط عليهم وأيضاً تقوم المنظمة بمراقبة العاملين أثناء تأدية أعمالهم بطريقة غير مباشرة.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

وعليه نستنتج أن النمط المفضل للرقابة هو الرقابة الذاتية والذي يمثل أعلى نسبة كونه يوفر جو عمل مميز والحرية بعيداً عن الضغط ومشاكل العمل.

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة

1- على ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من أهداف الدراسة التي تسعى إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي و بعد الفرضية العامة منها فرضيات فرعية. حاولنا من خلال المعطيات التي حصلنا عليها الوصول إلى استنتاجات وفقاً لفرضيات الدراسة، جاءت على النحو التالي:

أ- عرض ومناقشة نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الأولى:

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالفرضية الأولى و التي مفادها أنه تساهم القوانين و اللوائح التنظيمية المطبقة داخل المنظمة في زيادة معدلات الالتزام التنظيمي. - يتضح أن 98,57% من المبحوثين صرحوا بأنهم ينفذون العمل في الوقت المحدد داخل المؤسسة .

- تبين لنا نسبة 84,14% من المبحوثين يؤكدون أن القوانين و اللوائح التنظيمية تساعد على سير العمل بشكله اللازم .

- تبين لنا أن نسبة 91,42% من المبحوثين يقرّون بتطبيق المنظمة للقوانين بطريقة عادلة يساعد على الانضباط في العمل .

- 95,71% من المبحوثين يصرّحون على التزام كل موظف بالقانون الداخلي للمؤسسة .

-68,57% من المبحوثين يقرّون بالحرص الدائم على تطبيق القوانين أثناء تأدية العمل.

-67,14% من المبحوثين دائماً يتقيدون بقوانين العمل و يادونه على أكمل وجه .

- يتضح من خلال مناقشة نتائج الفرضية الأولى و المتوصل إليها بعد عملية تفرّغ و تحليل البيانات و المتعلقة بالمحور الثاني من الاستمارة نستنتج أن الفرضية الأولى و التي مفادها :

تساهم القوانين و اللوائح التنظيمية المطبقة داخل المنظمة في زيادة معدلات الالتزام التنظيمي قد تحققت .

الفصل الخامس: تبويب وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

ب- عرض و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- من خلال البيانات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالفرضية الثانية و التي مفادها أنه: للعمل الجماعي دور في رفع معدلات الولاء التنظيمي يتضح أن:

- يتضح أن نسبة 60% من المبحوثين أكدوا أن النمط المفضل لديهم في العمل الجماعي

_ يتبين أن 90% من المبحوثين يقرّون بتشجيع الرؤساء على العمل الجماعي يشعروهم بالانتماء للمنظمة.

_ تبين لنا أن 91.42% من المبحوثين يؤكدون على أن التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل ينمي احساسهم بالانتماء للمنظمة.

_ يتضح أن نسبة 75.71% من المبحوثين يؤكدون أن التواصل مع الرئيس يتم بطريقة رسمية.

_ يتضح أن 81.42% من المبحوثين أقرّوا بأن العمل الجماعي يزيد من التفاني والإخلاص في العمل.

_ 57.14% من المبحوثين يرون أن العمل مع الفريق يرفع الروح المعنوية.

_ يتبين أن 61.42% من المبحوثين يؤكدون أن روح الفريق تساهم في بقاء واستمرار العامل في المنظمة.

• من خلال النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات وعرضها أن الفرضية الثانية والتي مفادها: للعمل الجماعي دور في رفع معدلات الولاء التنظيمي، محققة.

ج - عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

والتي مفادها: تساهم القيم التنظيمية المرنة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى العمال، أن:

_ تبين أن 44.28% أن القيمة الأكثر انتشاراً في المنظمة هي الاحترام المتبادل.

_ تبين أن نسبة 97.14% من المبحوثين يؤكدون على وجود احترام متبادل بين زملاء العمل.

_ يتضح لنا أن نسبة 98.57% من المبحوثين يؤكدون على أنهم يقدمون الدعم لزملائهم عند الحاجة.

_ يتضح أن 97.14% من المبحوثين يؤكدون أن رئيسهم في العمل يعاملهم بتقدير واحترام.

- _ 70% من الباحثين أقرروا بأن القيم السائدة في المنظمة غالباً ما تنسجم مع القيم الشخصية.
- _ يتضح أن نسبة 95.71% من العمال يقومون بأعمالهم بنفسهم دون الحاجة إلى رقابة من الرئيس.
- _ نسبة 91.42% من الباحثين يؤكدون حرصهم على الالتزام بأوقات العمل.
- _ تبين نسبة 77.14% من الباحثين في حالة غياب رئيسهم يتابعون العمل بنفس المستوى.
- _ تبين أن نسبة 61.42% من الباحثين يؤكدون أن النمط المفضل في الرقابة هو الرقابة الذاتية.
- من خلال النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات وعرضها أن الفرضية الثالثة والتي مفادها أنه: تساهم القيم التنظيمية المرنة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى العمال ،قد أثبتت صحتها.

د- الفرضية الرئيسية (العامة) :

بعد التحقق من مدى صدق الفرضيات الفرعية الثلاث يتضح جلياً صدق الفرضية العامة والتي مفادها: للثقافة التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي.

2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في الفصل النظري الأول و بعد تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة و التي أكدت صدق الفرضيات الفرعية و الفرضية العامة سنحاول إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من نتائج دراستنا و بين نتائج الدراسات السابقة و ذلك بالمقارنة بين الدراسة الراهنة ،و الدراسات المعروضة من حيث المنهج المعتمد ، الأدوات المنهجية المستخدمة، نوع العينة و النتائج المتحصل عليها:

أ- من حيث المنهج:

إعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي و هذا ما يتفق مع دراسة "هدى درنوني" و دراسة "زهرة خلوف" الذين اعتمدت على المنهج الوصفي كذلك دراسة " إدغار شاين " الذي استخدم المنهج الوصفي في حين اختلفت الدراسة مع كل من دراسة " أبو زيد " و دراسة "بوعشة نور الدين" اللذان اعتمدا على المنهج الوصفي و التحليلي كذلك نجد دراسة " الأزهر العقبي" الذي اعتمد على المنهج الوصفي و المنهج المقارن.

ب- من حيث العينة:

اعتمدت دراستنا على أسلوب المسح الشامل، و هذا ما يتفق مع دراسة "Schneider" حيث استخدم الباحث المسح الاجتماعي فيما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من " محمد يوسف عبد الإله" و دراسة " بوعشة نور الدين " و دراسة " الأزهر العقبي " و دراسة " هدى درنوني" في نوع العينة حيث قاموا باختيار العينة العشوائية الطبقية.

ج- من حيث النتائج :

إن النتائج المتوصل إليها لا تتفق مع أغلب الدراسات السابقة، حيث توصلت إلى أنه للثقافة التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي، ومنه يمكن القول أنها حققت نتائج مستقاة من الواقع، وربما تكون داعماً للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل وبعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، تبين صدق الفرضية العامة وهذا انطلاقاً من ثلاث فرضيات جزئية، وذلك بناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال الاستجابات التي أبدتها أفراد مجتمع البحث حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، وانطلاقاً من ذلك تم استنتاج أنه للثقافة التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي.

الخاتمة

خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. والذي لن يتأتى إلا من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد بدوره من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

فقد تبين أن المنظمات الناجحة التي تولي اهتماماً بالغاً للموارد البشري وتعتبره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع تتيح له حرية المبادرة وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكل تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل.

مما لا شك فيه أن دراسة الثقافة التنظيمية تساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة والرغبة في الإنجاز، الإرادة وإتقان العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي منظمة، وكذلك العمل بروح الفريق وترسيخ العاملين بها لقيمتها التنظيمية، كل هذا يساعد على انضباط العمال وزيادة ولائهم لها والاستمرار وإنجاز جميع المهام دون الحاجة إلى رقابة.

كما أن احترام العمال وتشجيع رئيسهم لهم له دور في التزامهم بتنفيذ القوانين وأدائهم لعملهم على أكمل وجه، فالاحترام المتبادل يولد شعور بالانتماء للمنظمة.

وهذا ما جاء في دراستنا المعنونة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة، وبعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية التي أكدت على أن للثقافة التنظيمية دور في ضبط السلوك التنظيمي، وبهذا توصلنا إلى الأهداف التي حددناها في بداية الدراسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

مراجع عربية:

المعاجم والقواميس:

- 1- جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم ابن منظور الافريقي المصري : لسان العرب، ط1، م 9، دار صادر، بيروت، لبنان، 1990.
- 2- صالح خليل الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة معجم مصطلحات، ط 1، دار زهران، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.

أولاً: الكتب:

- 1- إدغار هـ. شاين ، تر محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة وهبي: الثقافة التنظيمية و القيادة، مركز البحوث، 2011.
- 2- بلكبير بومدين: الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2014.
- 3- بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016.
- 4- جمال الدين لعويشات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2009.
- 5- حسان هشام: منهجية البحث العلمي، ط3 ،دون دار نشر، دون بلد ، دون سنة.
- 6- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 7- حميد محمد حمزة و آخرون: مناهج البحث في التربية و علم النفس، ط1، دار الرضوان ، عمان، 2016.
- 8- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، ط1، دار صفاء، عمان، 2000.
- 9- سلطان أحمد خليفة النوفر: السلوك التنظيمي بين الرؤية و التحليل، دار الحامد، عمان ، 2018.

- 10- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان - الأردن ، 2008.
- 11- عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات ، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان ، 2011.
- 12- علي عسكر: الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث ، القاهرة - الكويت- الجزائر ، 2005.
- 13- فاروق عبده فلية و محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان - الأردن ، 2005.
- 14- ماجد عبد المهدي مساعده: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، عمان- الأردن.
- 15- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- 16- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة و التنظيم دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
- 17- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2016.
- 18- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية صنعاء ، 2019.
- 19- محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مكتبة نور ، 2020.
- 20- مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2000.
- 21- محمد يوسف القاضي : السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون، عمان ، 2015.
- 22- مهدي فاطمة الزهراء : الثقافة التنظيمية و عملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ناشرون و موزعون ، الأردن - عمان، 2019.
- 23- نفيسة محمد باشري و آخرون : السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2017.

المجلات:

1. نور الدين بوعلي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع15، جوان 2014.

مذكرات:

- 1- بوبكر منصور : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة 2006/2007.
- 2- حنيني فاطمة : دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أدرار، 2013/ 2014.
- 3- خاين ابتسام وسنون جميلة: الثقافة التنظيمية وسلوك العامل داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2021.
- 4- عبد القادر طواهرية: تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، 2013/2014.
- 5- عويشة مسيلتي: واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2_ أبو القاسم سعد الله، 2017/2018.
- 6- فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.
- 7- كريمة ميري : تأثير ثقافة تنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه ، الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3_، 2020/2021.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

السنة: الثانية ماستر

القسم: علم الاجتماع .

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية –قالمة-

اشراف :

إعداد الطلبة:

❖ بوشارب بولوداني خالد

• سلامي فريال

• زيكرفاطمة الزهرة

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع العلامة (x) في المكان المناسب علما أن إجاباتكم ستكون ذات قيمة علمية و مفيدة للدراسة، و أنها ستكون موضع الاهتمام و السرية و تستخدم لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم و تجاوبكم معنا.

السنة الجامعية: 2024/2023

10. هل تطبيق المنظمة للقوانين بطريقة عادلة يساعد على الانضباط في العمل؟

نعم لا

11. هل ترى أنه من واجب كل موظف الإلتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة؟

نعم لا

كيف ذلك؟

12. أثناء تأديتك لعملك هل تحرص على تطبيق قوانين العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

13. هل التقيد بقوانين العمل يضمن تأدية العمل على أكمل وجه؟

دائماً أحياناً نادراً

14. في حالة حدوث خلاف ما هل تلجؤون دائماً الى الاجراءات الادارية لحله؟

دائماً أحياناً نادراً

15. كيف تصنف طبيعة القوانين السائدة في المنظمة؟

صارمة مرنة ليبرالية

المحور الثالث: روح الفريق والولاء

16. ما هو النمط المفضل لديك في العمل؟

العمل الفردي العمل الجماعي

17. كيف يتم انجازك لعملك؟

بمفردك بمساعدة زملائك

18. هل تشجيع رؤسائك على العمل الجماعي يشعرك بالانتماء للمنظمة؟

نعم لا

19. هل التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل ينمي إحساسك بالانتماء للمنظمة؟

نعم لا

20. كيف تصف طبيعة علاقتك برئيسك في العمل؟

جيدة متوسطة سيئة

21. كيف يتم تواصلك مع رئيسك؟

رسمية غير رسمية

في حالة الاجابة برسمية ماهي أهم وسيلة؟

22. هل تعتقد أن العمل الجماعي مفيد لزيادة تفانيك وإخلاصك في العمل؟

نعم لا

23. هل عملك مع الفريق يزيد من :

الانضباط في المنظمة الاستقرار في المنن رفع ال نوية

24. في حالة حدوث مشاكل في العمل بمن تستعين؟

الزملاء الادارة كلاهما

25. هل تعتقد أن روح الفريق تساهم في استمرارك وبقائك في المنظمة؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم برر اجابتك:

المحور الرابع: القيم التنظيمية والرقابة الذاتية

26. ما هي القيمة التنظيمية الأكثر انتشارا في المنظمة؟

المساوات بين العاملين المواظبة
التعاون الاحترام المتبادل

أخرى تذكر:

27. هل تحظى بالاحترام من قبل زملائك؟

نعم لا

28. هل تدعم زملائك عند حاجاتهم إليك؟

نعم لا

29. هل يعاملك رئيسك في العمل بتقدير واحترام؟

نعم لا

30. هل ترى أن القيم السائدة في المنظمة تنسجم مع قيمك الشخصية؟

دائما غالبا لا تنسجم

31. هل تقوم بأداء واجباتك دون الحاجة الى رقابة من رئيسك في العمل؟

نعم لا

32. هل تحرص على الالتزام بأوقات العمل؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم يرجع ذلك الى:

احترام القوانين والاجراءات الشعور بالمسؤولية

33. في حالة غياب رئيسك عن مكان العمل، كيف يكون رد فعل زملائك؟

يتابعون العمل بنفس المستوى

يفغادرون مكان العمل

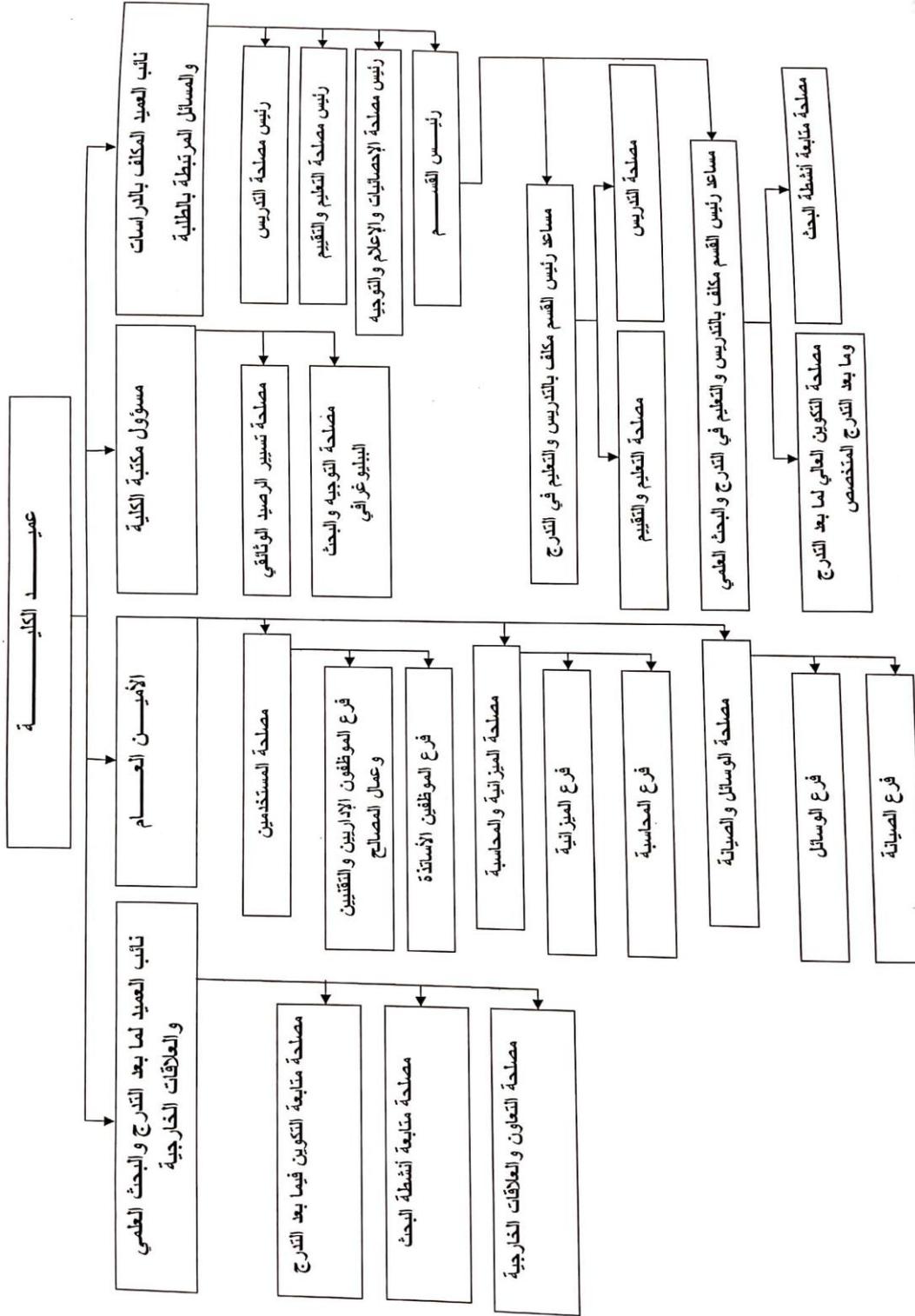
يعملون بتهاون

34. ما هو النمط المفضل لديك في الرقابة؟

الرقابة اللصيقة

الرقابة الذاتية

الرقابة المستمرة



République Algérienne Démocratique
et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 Mai 45 Guelma
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de psychologie



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

قالمة 03/03/2024

رقم : 12 / ك ع / 11 ق ع / 2024

إلى السيد : عميد كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
جامعة قالمة .

دراسة ميدانية

يشهد رئيس القسم علم الاجتماع أن الطلبة:

* سلامي فريال .
* زكري فاطمة الزهدة .

طلبة بالسنة الثانية ماستر علم الاجتماع ويحضرون لأنجاز بحث بعنوان:

التقافية التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي .
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قالمة .

تحت إشراف الأستاذ : نويسار ب خالو .

وأنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمؤسستكم .

إمضاء المشرف

املنا كبير في حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم
رئيس قسم علم الاجتماع
علم الاجتماع الدكتور : فاتح ديبش

