



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمصنع تكرير السكر - قالمة -

رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوشارب خالد

من إعداد الطالبة:

معيزي و داد

السنة الجامعية: 2018 - 2019



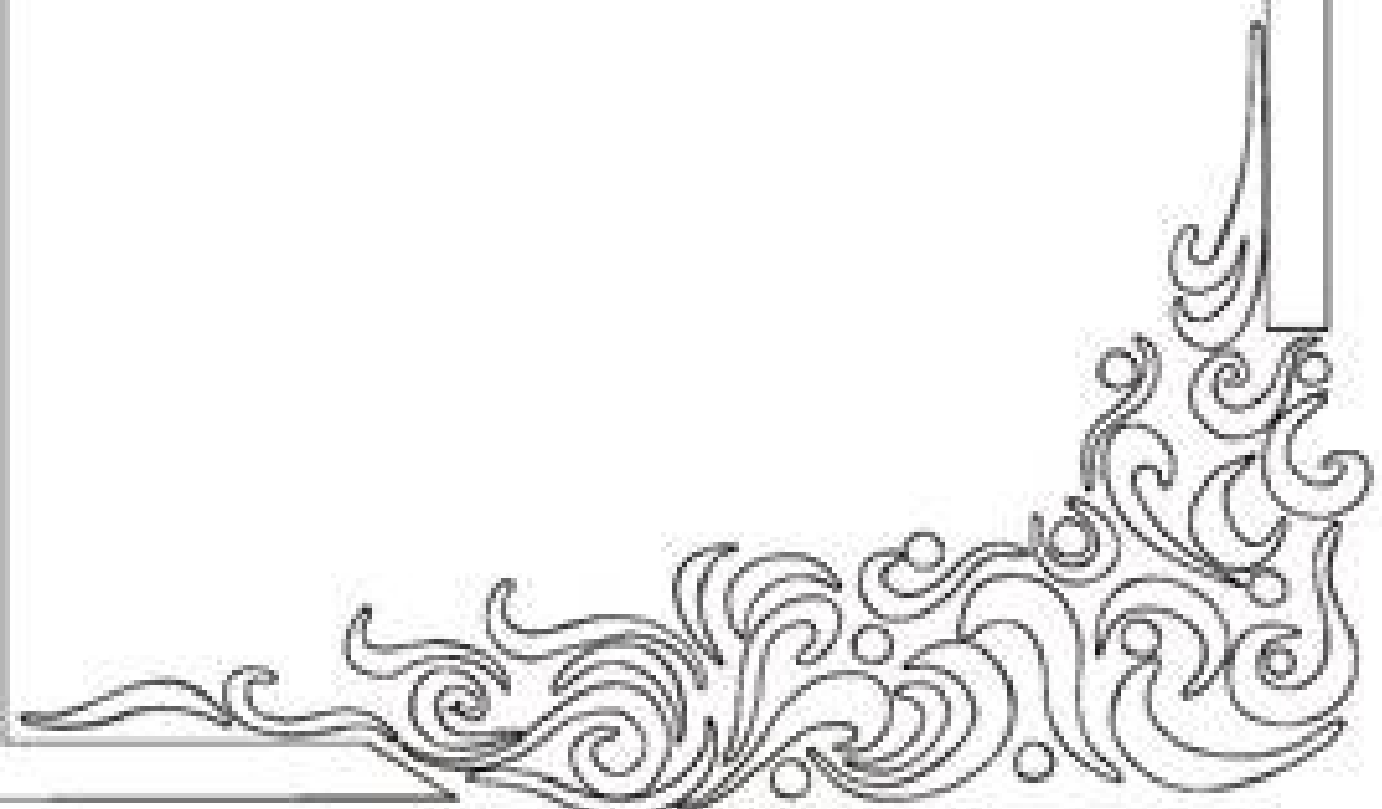
## كلمة شكر وعرافان

بسم الله الرحمن الرحيم

"اللهم إن أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير الله العلي القدير الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "بوشارب خالد" الذي وجهني وشجعني، ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع، وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع"



## إهداء

"وما توفيقه إلا بالله عليه توكلت وإليه أنوب"  
إله من بلغ الرسالت وأدى الأمانة ونصح الأمة إله  
نبينا الرحمة ونور العالمين سيدنا  
محمد صلى الله عليه وسلم  
إله معنى الحب وإله معنى الحنان والتفاني إله بسمت الحياة وسر الوجود  
من كل دعائها سر نجاحي وعنانها بلسم جراحي "أمي الحبيبة"  
إله من كلله الله بالبيبة والوقار إله من علمني العطاء بدون انتظار  
إله من أحمل اسمه بكل افتخار والديك العزيز  
إله توأم زوجي ورفيق حياتي إله من أرق الحياة بعينه زوجي فارس  
إله رباني حياتي إخوتي: "أختي الغالية ريمت وزوجها هشام وابنها عبد  
الرحمان"

إله أخي الطيب والغالي سفيان وزوجته عنان وأولادهما "ملاك-  
رانيا- محمد أمين"

إله أخي الغالي حمزة وزوجته أمال وابنتهما إيناس  
إله من معهم سعدتو برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرتي  
إله من عرفته كيف أجد لهم وعلمو في أن لا أضيعهم، صديقاتي  
خديجة، كلثوم، زهرة

## وداد

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	01
84	توزيع الأفراد العينة حسب السن	02
85	توزيع العينة حسب الحالة العائلية:	03
85	أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
86	توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية	05
86	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	06
87	الأقدمية في العمل	07
88	مدى التزام العاملين بالقواعد التنظيمية المعتمدة في المؤسسة	08
88	وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة	09
89	مدى مساعدة اللوائح التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث وتحريير الولاء والانتماء لدى العاملين	10
90	مدى مساهمة الأسلوب الرقابي القائم في المؤسسة على ضبط عملية العمل	11
90	إعلام الإدارة للعاملين بالاجتماعات قبل عقدها بمدة معينة	12
91	اعتماد المؤسسة على لوحة الإعلانات في إعلام العمال بما يتعلق بعملية العمل	13
92	تأدية العمال أعمالهم بالكفاءة المطلوبة منهم	14
92	قدرة المنتج على المنافسة في السوق	15
93	قدرة تغطية كمية المنتج للسوق المحلية	16
93	مدى تماشي المنتج النهائي للمؤسسة مع الأهداف المسطرة	17
94	مدى زيادة في معدلات الإنتاج	18
95	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية وزيادة الإنتاج	19

97	توفير المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات	20
97	الجهة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار	21
98	موقف المشرف من اتخاذ العمال للقرارات الفردية	22
99	مدى تقبل العمال للمشاركة في حل المشكلات التنظيمية	23
99	الأخذ بعين الاعتبار الأفكار والاقتراحات الجديدة التي قدمها العمال	24
100	اعتقاد العمال بأن القرارات الجماعية هي الأنفع لسير عملية العمل	25
100	شعور العمال بأنهم جزء من المؤسسة	26
101	بذل العمال كل طاقتهم من أجل إنجاز المؤسسة	27
101	شعور العمال بالفخر في هذه المؤسسة	28
102	اهتمام العمال بسمعة المؤسسة	29
102	التحاق العمال بمؤسسة أخرى لو أتاحت لهم فرصة عمل فيها	30
103	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و مستوى معدلات الرضا الوظيفي	31
105	مدى حسن علاقة العمل مع العمال	32
105	الالتقاء بالمسؤول الأول على مستوى وحدة العمل	33
106	هدف المسؤولين من الاتصال بالعمال	34
107	طريقة الاتصال بالرؤساء داخل المؤسسة	35
107	تفصيل العمال للمسؤول الأكثر اتصالاتهم	36
108	شعور العمال بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة	37
108	مدى اعتماد المؤسسة على الباب المفتوح أمام شكاوي العمل	38
109	غياب العمال بدون سبب مقنع	39
110	إلزامية ساعات العمل على جميع العمال	40

110	قيام بإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب	41
110	قيام العمال بإنجاز أعمالهم بالمواسفات المطلوبة	42
120	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المفتوح و الأداء	43

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
50	هرم ماسلو للحاجات الإنسان	01



## الفهرس

شكر والتقدير

إهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة..... أ

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد..... 03

أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع: ..... 04

ثانياً: أهداف الدراسة: ..... 04

ثالثاً: الإشكالية: ..... 05

رابعاً: فرضيات الدراسة ..... 06

خامساً مفاهيم الدراسة: ..... 06

1. المفاهيم الدراسة ..... 06

1.1. الثقافة التنظيمية ..... 07

1.1.1. تعريف الثقافة التنظيمية ..... 07

2.1.1. أهمية الثقافة التنظيمية ..... 09

3.1.1. خصائص الثقافة التنظيمية ..... 10

4.1.1. مكونات الثقافة التنظيمية ..... 12

5.1.1. أنواع الثقافة التنظيمية ..... 14

6.1.1. أبعاد الثقافة التنظيمية ..... 16

7.1.1. وظائف الثقافة التنظيمية ..... 17

8.1.1. مستويات الثقافة التنظيمية ..... 19

9.1.1. طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها ..... 20

2.1. الفعالية التنظيمية ..... 22

22	1.2.1. تعريف الفعالية التنظيمية
23	2.2.1. أهمية الفعالية التنظيمية
24	3.2.1. خصائص الفعالية التنظيمية
26	4.2.1. عناصر الفعالية التنظيمية
28	5.2.1. أبعاد الفعالية التنظيمية
30	6.2.1. مؤشرات احكم على الفعالية التنظيمية
32	7.2.1. العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية
35	8.2.1. أساليب قياس الفعالية التنظيمية
36	9.2.1. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
38	2. المفاهيم المكملة
38	1.2. المفاهيم المكملة لمفهوم الثقافة التنظيمية
38	1.1.2. المناخ التنظيمي
40	2.2. المفاهيم المكملة للفعالية التنظيمية
40	1.2.2. الكفاءة

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

43	تمهيد:
44	أولاً: النظريات الكلاسيكية:
44	1. نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
45	2. نظرية الإدارة العلمية (فردريك تايلور)
47	3. نظرية التكوين الإداري (التقسيم الإداري) هنري فايول
47	ثانياً النظريات النيوكلاسيكية (السلوكية)
47	1. نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)
48	2. نظرية الحاجات (إبرهام ماسلو)
51	3. نظرية y.x (ديجولاس ماك جريجور)
52	ثالثاً: النظريات الحديثة:
52	1. النظرية البنائية الوظيفية (تالكوت بارسونز)

- 54..... نظرية Z.J.A (ويليام أوشي).....
- 57..... خلاصة .....

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- 59..... تمهيد:.....
- 60 ..... أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية .....
- 60..... الدراسة الأولى: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .....
- 62..... الدراسة الثانية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية .....
- الدراسة الثالثة: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات .....
- 63.....
- 65..... الدراسة الرابعة: نحو تعزيز الفعالية التنظيمية لدى موظفي البنك الغربي من منظور الثقافة التنظيمية ..
- 67 ..... ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية .....
- 67..... الدراسة الأولى: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين .....
- 68..... الدراسة الثانية: دور العملية في رفع العملية التنظيمية .....
- 69..... الدراسة الثالثة: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية .....
- 71..... الدراسة الرابعة: الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية .....
- 73..... خلاصة .....

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 75..... تمهيد .....
- 76 ..... أولاً: مجالات الدراسة .....
- 76..... 1. المجال المكاني .....
- 76..... 2. المجال الزمني .....
- 77..... 3. المجال البشري .....
- 77 ..... ثانياً: المنهج المستخدم .....
- 77 ..... ثالثاً: أدوات جمع البيانات .....
- 79 ..... رابعاً: العينة وكيفية اختيارها .....
- 80 ..... خامساً: أسلوب التحليل .....

81 ..... خلاصة

### الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

83 ..... أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

114..... ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

114..... 1. في ضوء الفرضيات

116..... 2. في ضوء النتائج السابقة

117..... ثالثاً: النتائج العامة

117..... رابعاً: الاقتراحات والتوصيات

119..... خاتمة

121..... قائمة المراجع

-- ..... الملاحق

# مقدمة

يعرف عصر اليوم بعصر المنظمات كونها جوهر ومحور ارتكاز نجاح كل مجتمع على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لذلك زاد اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات علمية مختلفة ذات الارتباط الوثيق بالتنظيم والعمل مما أدى إلى تعدد المداخل النظرية المفسرة لعلاقات المتغيرات التنظيمية ببعضها البعض.

ولعل الثقافة التنظيمية كمتغير تنظيمي حديثا نسبيا من حيث النشأة في علاقته بمتغيرات تنظيمية عديدة، قد نال اهتمام باحثين عدة، كون الأفراد الذين يلتحقون بالتنظيمات لهم إيديولوجيات مختلفة نتيجة اختلاف نشاطهم الاجتماعية والثقافية مما يجعل من سلوكياتهم التنظيمية تختلف عن بعضها البعض لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على الثقافة التنظيمية من خلال مجموع القيم والمعتقدات والتصورات المرتبطة بالعمل، التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيمية والأفراد العاملين على حد سواء، وهو ما يعرف بالفعالية التنظيمية هذه الأخيرة التي نالت بدورها احترام الكثير من الباحثين والذي عرف تغيرات عدة ليس من حيث المفهوم فقط إنما من حيث المضمون أيضا كونه عرف تطورات عدة، حيث كان يشير في بداية عملية التصنيع إلى مجرد تحقيق لجملة للأهداف دارت في مجملها حول الجانب الكمي في عملية العمل، كزيادة الإنتاج، بعدها وبعد تطوير العملية الصناعية، ارتبط مفهوم الفعالية بالجانب الإنساني في العمل وبعد ظهور النظريات الحديثة أصبح مفهوم الفعالية يرتبط ارتباط وثيقا بالجانب المادي والاجتماعي لبيئته.

وبالنظر إلى أهمية موضوع الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية فقد حاولنا تشخيص هذا الموضوع من خلال خمسة فصول فضلا عن مقدمة وخاتمة.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية الدراسة، وأهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة الراهنة، بعدها خصصنا الفصل الثاني للنظريات المفسرة للثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية بينما تناولنا في الفصل الثالث الدراسات السابقة وجاء الفصل الرابع كإطار واصل بين النظري والميداني بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، وخصصنا الفصل الخامس لتحليل ومناقشة المعطيات.

# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع المطروحة في الفكر التنظيمي الحديث، خاصة وأنها اقترنت بالعديد من المتغيرات أهمها الفعالية وترتبط الفعالية التنظيمية بالفرد والمؤسسة والمجتمع ككل وهذا لا يحدث إلى من خلال التطور المستمر لموردها البشري باعتباره أساس كل تغيير وتطور، ولقد أثار الموضوع جملة من التساؤلات التي تستدعي الإجابة عليها بما تقتضيه الدراسة العلمية وقد تضمن هذا الإطار أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وبعدها تناولت إشكالية الدراسة والفرضيات كما يشمل أيضا مفاهيم الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية والتراث النظري حول متغيري الدراسة.



أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

نظراً للاهتمام المتزايد بموضوع الثقافة التنظيمية في ارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى ذات الصلة بالسلوك التنظيمي، والتي من بينها متغير الفعالية التنظيمية في الكثير من الحقول، المعرفية، لارتباطه باستمرار وديمومة المؤسسات على اختلاف طبيعتها التي شهدتها مؤسسات اليوم، فقد جاء اختيار الموضوع الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية نتيجة لجملة من الأسباب من ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

### 1- أسباب ذاتية:

- الرغبة الحقيقية في تناول هذا الموضوع.
- إطلاعي على الموضوع في العديد من الكتب
- الفضول العلمي في توسيع وتنمية المعارف الذاتية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### 2- أسباب موضوعية:

- اندراج الموضوع ضمن مجال التخصص.
- قابلية إخضاع الموضوع للدراسة الميدانية.
- نقص الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

من خلال المبررات السابقة، تسعى الدراسة الراهنة إلى تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية بغرض تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. إبراز مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق أهدافها.
2. معرفة مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
3. معرفة مدى ارتباط نماذج الثقافة التنظيمية السائدة بالفعالية التنظيمية.
4. الوقوف على نمط الثقافي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
5. تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
6. تحديد أهم عناصر الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا: إشكالية الدراسة

تعتبر الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك الذي يقتنع بها العامل داخل المنظمة لذلك وجب الاهتمام بهذا الموضوع في مجال التنظيم والعمل كونه من المواضيع الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد والجماعة والسلوك التنظيمي الكلي.

فلكل منظمة ثقافة تميزها عن المنظمات الأخرى وتجعل لها خصوصية تساهم في تحقيق ميزتها التنافسية، وعلى هذا الأساس فقد تعددت الدراسات والبحوث التي أكدت في مجملها أن الثقافة التنظيمية في علاقتها بالعدد من المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي برزت منذ بداية الثورة الصناعية على يد رواد المدرسة الكلاسيكية كتايلور وماكس فيبر الذين أكدوا ضرورة الالتزام بالقواعد البيروقراطية لزيادة الإنتاج، وحتى ظهور المدرسة الحديثة في التنظيم إذ يقر روادها بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء وهذا ما أفرز العديد من المفاهيم كجنسية المنظمة على أساس أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها المستمدة من النظم والقيم التي تحكمها وأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال، وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير التي تساهم في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين العمال ومختلف فئاتهم وتحث على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات.

إن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالتغيير والديناميكية حتى تتماشى مع تغيرات البيئة الخارجية، وتغير تركيبة وخصائص أفرادها، تعبر عن هوية وروح التنظيم بما يتضمنه من اعتقادات وتوقعات، وأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبالتالي تحقيق فعاليتها التنظيمية.

هذه الأخيرة التي نالت اهتمام العديد من المختصين والباحثين في مجالات علمية مختلفة كالاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة وغيرها، والذين حاولوا تحديدها وتدقيقها رغم تدخلها مع العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، وقد برز ذلك من خلال مختلف المدارس الفكرية، كالمدرسة الكلاسيكية التي ركز أصحابها على الجانب المادي من الفعالية التنظيمية في حين اهتم رواد المدرسة السلوكية بالجانب المعنوي كالرضا والروح المعنوية داخل التنظيم، في حين حاول أصحاب المدرسة الحديثة الاهتمام بالفعالية التنظيمية في جانبها المادي والمعنوي بغية تحقيق أهداف التنظيم والفرد على حد سواء وعلى هذا الأساس يبقى موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع التي تحتاج المزيد من الأبحاث والنقضي في بيانات تنظيمية تختلف في قيمتها ومعتقداتها عن بعضها البعض، هذا التباين في الرؤى حول أبعاد الثقافة

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

التنظيمية ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في مؤسسة مصنع تكرير السكر بولاية قلمة من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية ؟

ومن أجل الإلمام بمشكلة البحث من كل جوانبها حللنا التساؤل المركزي إلى 3 أسئلة فرعية هي:

1. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القواعد البيروقراطية وزيادة الإنتاج؟

2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرفع من مستوى معدلات الرضا الوظيفي؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المفتوح والأداء؟

رابع: فرضيات الدراسة:

تؤدي الفرضيات دورا أساسيا في توجيه البحث وإبعاده عن العموميات والتشتت وهذا من خلال التركيز على قضايا محدودة يتضمنها ذلك التفسير المقترح التي وضعها، حيث طرحت الدراسة الراهنة فرضية رئيسية متفرعة منها ثلاث فرضيات جزئية وهذا بغرض التحقق من الأسئلة التي طرحت في الإشكالية

1. الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

2. الفرضيات الجزئية:

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية و زيادة الإنتاج

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الرفع من مستوى معدلات الرضا الوظيفي.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المفتوح و الأداء.

خامسا: مفاهيم الدراسة:

1. المفاهيم الأساسية للدراسة:

تشكل المفاهيم الإطار المرجعي لمختلف البحوث العلمية خاصة الاجتماعية منها، فهي بمثابة الموجه الأساسي للباحث من الناحية النظرية والميدانية، ولهذا من الضروري تحديد المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة المتمثلة "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية"، وبالتالي تضمنت الدراسة المفاهيم الأساسية التالية:

### 1.1. الثقافة التنظيمية:

#### 1.1.1. تعريف الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت اهتماما بالغا في العديد من الحقول المعرفية والتخصصات العلمية ذات الصلة بالمنظمة على اعتبارها من المفاهيم الدينامية المؤثرة في السلوك التنظيمي.

إن الثقافة التنظيمية الملائمة في مراحل معينة تصبح غير ملائمة لنفس المنظمة في مراحل تنظيمية أخرى، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطور المنظمات من خلال تأثيرها في السلوك الفردي والجماعي والكلية للمنظمة، على اعتبارها تشير إلى تلك القيم والمعتقدات التي ترغب المنظمة في ترسيخها في أذهان العمال لتحقيق أهدافها.

لذلك فقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية وتباين إيديولوجيات الباحثين من جهة، وطبيعة البيئات التنظيمية من جهة أخرى، ومن هذه التعريفات نجد:

- "دافن" **Daven** بحيث عرف الثقافة التنظيمية بأنها: "القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة، يعبر بها الفرد عن المنظمة"<sup>(1)</sup>.
- كما يعرفها "بورتال" **Bourttel** هي: "النسق والقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير"<sup>(2)</sup>.
- أما "جونس إطال" **Johnson Etal** فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: "افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها فهو ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة"، حيث يرى "جونس إطال" من خلال تعريفه أن الثقافة التنظيمية تنشأ في وعي واللاوعي الفاعل كما يؤكد أيضا على البعد الاستراتيجي في ماهية الثقافة التنظيمية كمحور لتحقيق الأهداف"<sup>(3)</sup>.

(1) محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكون، عمان، الأردن، 2007، ص 101.

(2) محمد الفاتح محمود المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 126.

(3) دحماني زهيرة: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبعاد الاقتصادية، العدد 6، جامعة

الجزائر، 2016، ص 507.

• كما عرفها "هاند 1979 Hand" بأنها: "مجموعة من القيم والأعراف التي تنشأ بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات ويراقب بها الأفراد".

وفي نفس السياق نجد تعريف "القيوتي" الذي يركز بدوره على عامل الزمن في ترسيخ القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة كثقافة التنظيمية ونجد نمط السلوك التنظيمي السائد حيث يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة المعاني والرمز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء منه"<sup>(1)</sup>.

• في حين نجد تعريفات أخرى توسع في مجال الثقافة التنظيمية لتشمل الأساطير والحكايات المتداولة بين العوامل حول بعض القصص التي جرت أحداثها في المؤسسة والتي أصبحت كرموز تحدد النمط الثقافي السائد ومن بين هذه التعريفات نجد تعريف "بيتر وتورمان" يعرفان الثقافة التنظيمية بأنها: "هي ذلك النسق القيمي في المنظمات والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات، الأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة".

هذا ما حاول إبرازه "الهوري" من خلال تعريفه للثقافة التنظيمية حيث عرفها على أنها: "نمط أو الطريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد والقصص البطولة وقصص الشهداء، والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والحركات المسرحية والمنورات والرموز"<sup>(2)</sup>.

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نسق من القيم والمبادئ والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويكون لها تأثير على سلوكهم وأدائهم ضمن مختلف نواحي التنظيمية.

(1) زياد العرام: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص 106.

(2) محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 74 - 80.

### 2.1.1. أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها، فالمؤسسات تشكلها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلا مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة. يرى كل من الباحثان (نات Nath ونارينانNarayan ) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية كما أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>(1)</sup>.

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد و المنظمات كما يلي:

- 1- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- 2- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 3- تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافة، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه<sup>(2)</sup>.
- 4- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- 5- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

(1) مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الحاج لخضر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص 72.

(2) محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للشروق والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص 313، 314.

6- تربط الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة وفق معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققة المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع<sup>(1)</sup>.

### 5.1.1. خصائص الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تستمد جوهرها من ثقافة المجتمع ومن التنظيمات الإدارية، وعليه فإنها تشترك في نفس خصائص ثقافة المجتمع والمتمثلة في:

1- **الإنسانية:** يعتبر الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، فهو المصدر الرئيسي لها، ومن جهتها فهي تشكل شخصيته، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية ينقلها الفاعلون إلى التنظيم، من خلال تفاعلهم سواء داخل المنظمة أو خارجها<sup>(2)</sup>.

2- **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، ومحددة ببعدها الزمني والمكاني فالثقافة هنا يمكن اكتسابها في أي نسق من أنساق المجتمع ككل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

3- **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية وهذا يعني أنه على الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة فلا يمكن أن تزول أو تتغير بسهولة، وتبرز قيمة الثقافة في الحفاظ على كيانها رغم التغيرات التي تتعرض لها ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها في الإشباع والتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات و التقاليد و طرق التفكير وأنماط السلوك ، و يؤدي كذلك إلى تدعيم القيم و المهارات و الخبرات ، وهذا لا يعني ثباتها فيما هي عليه بل هي في تغير مستمر بحيث تدخل عليها ملامح جديدة<sup>(3)</sup>.

(1) جاد الرب: إدارة الأعمال الدولية، جامعة قناة السويس، ط2، مصر، 2010، ص 508.

(2) رباحي الزهرة: الثقافة التنظيمية والقيم إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيد، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 2، جامعة البليلة 2، 2007، ص 183.

(3) عيشاوي وهيبه، عيشاوي زهيرة: الثقافة التنظيمية والمؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 7، جامعة البليلة 2، لونييسي علي، الجزائر، 2017، ص 102.

4- **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال العصور الطويلة من الزمن وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة وهذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصة ثقافة معينة عن الطريقة التي تراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية وأدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.

5- **الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة بها بصورة كثيرة، ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرته كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه قدرة ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعة المحيطة بها لذا يرى فمبر وزملائه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها التراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس مال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

6- **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاته وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها، كذلك تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية تتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها يتصل بأنماط السلوك التنظيمي<sup>(2)</sup>.

(1) فمر محمود وآخرون: دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1999، ص 133.

(2) عبد الستار مر كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المخصصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص 72.



**7- المرونة:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة التي تجعلها قادرة على التكيف لإشباع حاجات الإنسان السوسولوجية والنفسية، المتطورة ولأن تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جهة، وبيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

**8- قابلية للتغيير:** استجابة لما تعرض له المجتمعات من أحداث والتغيرات تمس المنظمات فإن بعض السمات الثقافية السائدة تصبح غير ملائمة لإشباع حاجات الأفراد في المجتمع وكذا المنظمات لذلك يقوم الأفراد بحذف تلك السمات والتخلي عنها وفي المقابل يغيرونها بسمات أخرى متعلقة بالبيئة المهنية يضيفونها إلى الرصيد الثقافي المجتمعي الشخصي والمنظماتي

**9- التكاملية:** إن المكونات الثقافية لا تكون منفصلة عن بعضها البعض بل تكون ملتحمة ومشكلة لنسق متكامل السمات الثقافية للتكيف مع المتغيرات الجديدة في مجتمع المنظمة، مما يجعل تكاملها يستغرق زمنا طويلا ولا يتحقق بشكل تام لأن المنظمة في تطور ديناميكية مستمرة، وتعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل مدارك العاملين ومدريين وتحديد أنماط سلوكهم<sup>(2)</sup>.

### 4.1.1. مكونات الثقافة التنظيمية:

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثالية الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرة تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر، وعلى هذا يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى ما يلي:<sup>(3)</sup>

**1- القيم التنظيمية:** القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية

(1) رباحي زهرة، مرجع سابق، ص 184.

(2) سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص 97.

(3) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 265.

المختلفة، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

**2- المعتقدات التنظيمية:** وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي الدائم لتحقيق أهداف المنظمة.

**3- الأعراف التنظيمية:** وهي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة فهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها<sup>(1)</sup>.

**4- التوقعات التنظيمية:** هي التعاقد الذي يتم بين الموظفين والتنظيم مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، إضافة إلى الاحترام المتبادل وتوفير بيئة توفر للموظفين احتياجاته النفسية والاقتصادية.

**5- الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والثانية للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديدة، الاختلافات السنوية العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية " أنها التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومترجمة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التحديد والمشاركة.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.
- أما الاحتفالات فهي النشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي الى تحسين أدائهم الفردي<sup>(2)</sup>.

(1) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 123.

(2) الأنصاري عبد القادر، صياف زين الدين: الثقافة التنظيمية (الماهية والأهمية) كما يدركها العامل الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد7، عدد 14، 2018، ص 327.

6- الأساطير والقصص والروايات: يمكن تعريف الأساطير بأنها المعتقدات أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني والأساطير عبارة عن روايات وعن أبطال وبطولات المنظمة والذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة.

7- الترتيبات المادية: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما عكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 5.1.1. أنواع الثقافة التنظيمية:

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع وهذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم ومن أبرزها:

أولا: تصنيف (هاندي Handy): حيث يصنف الثقافة التنظيمية استنادا إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

- ثقافة الدور: هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر فرص الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- ثقافة القوة: إذ تعني أن عملية الضبط في مراكز المؤسسة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المؤسسة.
- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ثقافة العمليات: يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي يتحقق فتنتشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله<sup>(2)</sup>.

(1) سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 209، ص 26، 28.

(2) عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي القيادة الإبداعية والرقابة والحكومة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 114.

ثانيا: تصنيف والاش Wallach:

صنف الثقافة التنظيمية تبعا لنمط القيادة الإدارية إلى:

1- الثقافة البيروقراطية: هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي وتقوم على أساس الرقابة (التحكم) والقوة (الإلزام) بحيث يكون العمل منظما والتنسيق بين الوحدات ظاهرا للعيان.

2- الثقافة الإبداعية: تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ليس بالتركيز على التحسينات الممكنة إضافتها للمنظمة فقط، بل التركيز على المنظمات المتعلقة والتي يتعلم من خلالها الفرد أن الفشل مفتاح النجاح، وهنا ينصف أفرادها بحب المخاطر في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات لخلق فكرة وطريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نموا وتطورا من ذي قبل.

3- الثقافة المساندة: أو تسمى ثقافة التعاطف الإنساني حيث تركز على العلاقات الاجتماعية وبيئة عمل تتميز بأجواء الألفة والمحبة والود، ويمكن أن تسود المنظمة أجواء الثقة والمساواة والتعاون، والعدل والإنصاف والأمان.

ثالثا: تصنيف (جونز Jones): صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

1- ثقافة إنتاجية: تركز الثقافة الإنتاجية على توجهات وإحساس العاملين نحو العمل الذي يقوم به لتقادي وتحسين ضعف أدائهم، وتحتاج المنظمة لتوفير الضمانات الكافية لكي يستطيع الأفراد تقديم العمل دون ضعف أو كلل.

2- ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات<sup>(1)</sup>.

رابعا: تصنيف (لوثن Luthans): حيث صنف الثقافة التنظيمية حسب درجة قوتها وضعفها داخل المنظمة:

1- الثقافة القوية: تتجلى قوتها في درجة تمثل أعضاء التنظيم بقيمتها وتكون قوية عندما يكون هناك اتفاق كبير بين الأعضاء عليها وتمسك شديد من طرفهم بالقيم والمعتقدات السائدة ويمكن القول بأن

(1) السعيد مبروك ابراهيم : الإدارة الاستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 108، 109.

ثقافة ما قوية من خلال درجة ثبات القيم والمعتقدات وتطابقها مع بعضه وكذلك استمرارها لمدة طويلة في أغلب الحالات.

**2- الثقافة الضعيفة:** تكون الثقافة ضعيفة إذا كان اتفاق قليل وتمسك أقل من طرف أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة وتوصف بالضعف عندما لا يتم اعتناقها بقوة من قبل الأعضاء وكذلك عندما لا تحض بالقبول الواسع وتؤثر مثل هذه الثقافة على أداء المنظمة وفعاليتها<sup>(1)</sup>.

### 6.1.1. أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة حسب مؤشراتنا على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد

التالية:

- 1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:** تشمل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميزه عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام الحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، ومنه فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها لصالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة<sup>(2)</sup>.
- 2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية:** إن للتسيير جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية حيث أن هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير فهي تقوم على تحديد طرق السير البشري لضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب لتسيير مكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، وذلك أن له أثر حاسم على أنماط التسيير فكما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة كلما كان هناك توافق واستعداد أكثر من العامل للتسيير بشكل فعال<sup>(3)</sup>.

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 86، العدد 2، 2010، ص 124.

(2) أمل أحمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، عدد 1، 2003، ص 17.

(3) بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998، ص 9، 10.

3- **البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد على تصميم إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقالييد الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية كما أن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية لذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة<sup>(1)</sup>.

4- **البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

5- **البعد التغييري للثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، فمن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير المدى وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر وبنسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري<sup>(2)</sup>.

### 7.1.1. وظائف الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك أفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء وظائفهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشد الكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:<sup>(3)</sup>

(1) محمد الفاتح محمود المغربي: مرجع سابق، ص 179.

(2) أمل أحمد فرحان: مرجع سابق، ص 19.

(3) محمد السويدي: مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتب، الجزائر، 1999، ص ص 90،

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

- 1- تعطي الأفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل<sup>(1)</sup>.
- 3- لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم بل تطور لهم حاجات أخرى أو تفضيل حاجة عن أخرى تقديمًا أو تأخيرًا.
- 4- تحد 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 ما هو طبيعي وغير طبيعي، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.
- 5- تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين هما يغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- 6- هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعلا لنشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- 7- إحداث التكامل والنسق الداخلي للثقافة من أجل تأسيس نظام العامل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك وغير المقبول.
- 8- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- 9- تكسب الثقافة أفراد الجماعة المتميز الذي ينبثق عن الإجماع ذلك أن استنباط قيم الاجتماعية ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذاتي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
- 10- يشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر المعاني المشتركة التي تفسر سبب حدوث الأشياء على نحو ما<sup>(2)</sup>.

(1) جيرالد جرينير جروبارت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، ط7، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص 63.

(2) فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية وعماليتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 94، 96.

### 8.1.1. مستويات الثقافة التنظيمية:

تطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي، المجتمع، النشاط، والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة نتاج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحلي الدقيق للثقافة، ويمكن توضيح هذه المستويات فيما يلي:

1- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على كل أنشطتها حتى تكسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع ونتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>(1)</sup>.

2- **ثقافة النشاط/الصناعة:** هناك تشابه في ثقافة داخل النشاط/الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، أي أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنطقة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العامة في نفس النشاط/الصناعة، ومن شأنه أن يكون نمط معين داخل النشاط له تأثير كبير في الجوانب الرئيسية مثل نمط القرارات نوع الملابس، نمط حياة الأعضاء، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك وشركات البترول وغيرها في المنظمات<sup>(2)</sup>.

3- **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام قطاعات المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم

(1) محمد الفاتح محمود البشير المغربي: مرجع سابق، ص 168.

(2) هارولد ليفين: الإدارة الرائدة، بناء الإيقاع والتصميم في المنظمات، ترجمة، طائل السعيد شحاته، شركة المكتبات الكونية المحددة، الكويت، 1987، ص 255.



والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنطقة<sup>(1)</sup>.

### 9.1.1. طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

#### أ. طرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

إن العامل الذي يدخل مجال العمل عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة يواجه تغيرات هامة قد يجد نفسه غريبا أو يعاني اغترابا نفسيا اجتماعيا إن لم يحاول التكيف و استدخال القيم الحالية أو التنبؤ لما سيواجه وقد يجد في محيط عمله عوامل أو رسائل تساعده على ذلك منها.

#### 1- الجماعات غير الرسمية وحتى الرسمية: حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات

والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها وحتى إشباع بعض الحاجات النفسية والاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولته لفهم وإدراك الثقافة التنظيمية الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل وتشمل هذه الجماعات جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب، مصلحة، أو ورشة) أو جماعة مرجعية في العمل (زملاء) تخضع للمتغيرات الشخصية (عمر، جنس، وأقدمية ومستوى إداري وتعليمي).

#### 2- مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة: والتي تشمل المباني والهياكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة

الفنية المستعملة في العمل بحيث يدرك مباشرة أنها يجب عليه احترامها وتقليدها بداية ثم فهمها من أصلها و استدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات<sup>(2)</sup>.

#### 3- برامج التدريب والتكوين والتوجيه: حيث نجدها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية

الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة وكذلك ذات الحجم والانتشار الواسع، حيث تسطر المنظمة برامج توجيه وتكوين للأفراد الجدد وحتى للزبائن والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وحتى عند بناء إستراتيجية تغير تمس المنطقة بشكل كبير تهيئة وتمهيد للأفراد على تقبل الجديد و استدخاله مرحليا وتدرجيا.

(1) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق لميزة التنافسية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 90.

(2) كمال بو الشرش: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص

4- تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع: فرغم أن الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتساب الثقافة التنظيمية إلا أن الفرد له مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته كما له قدراته الجسمية ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية ويختلف باختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطي للفرد إما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة وإما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته<sup>(1)</sup>.

### ب. طرق المحافظة عليها:

بعد أن يتم تشكيل واكتساب ثقافة المنظمة، هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء عليها وهي:

1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة كل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها أي يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاسبين.

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة<sup>(2)</sup>.

(1) ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الجماعة والفرد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 333.

(2) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 319، 320.

### 2.1. الفعالية التنظيمية:

#### 1.2.1. تعريف الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم ذات الأهمية البارزة في الفكر التنظيمي باعتبارها المعايير الأساسية التي يقوم عليها الحكم على نجاح أو فشل المنظمة في ظل الأهداف المسطرة والمؤمل في تحقيقها حيث تعددت تعريفات الفعالية التنظيمية بتعدد مداخل دراستها، والتي اختلفت فيها وجهات النظر بين الباحثين والدارسين في تحديد مفهوم دقيق للفاعلية والمؤشرات الدالة على التنظيم الفعال لذا كان من الصعب تحديد مفهوم شامل لمختلف التوجهات باعتباره أنه لا يمكن تحديد فعالية المنظمة بمدى تحقيق أهدافها بل الأمر يتعدى إلى عدة معايير أخرى للحكم على فعاليتها ومن بين التعريفات نجد تعريف:

• برنارد Banard الذي يركز على تحقيق الأهداف حيث عرف الفعالية التنظيمية على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة على تحقيق أهدافها"<sup>(1)</sup>.

• وفي نفس السياق نجد تعريف "إتزيوني" الذي اعتبر الفعالية متغيراً تابعاً مرتبطاً بمتغيرات تنظيمية أخرى حيث عرفها على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية"

• وعرفها كذلك "ماتوس Mattoson" بأنها "نتيجة عملية وديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف"<sup>(2)</sup>.

• أما "ميلز وكلي (Miles et keely) يعرفان الفعالية التنظيمية بأنها "درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة، المتعاملين" فقد حاولوا ربط مفهوم فعالية التنظيم بالبيئة المحيطة واعتبروا البيئة المحيطة بالتنظيم من المتغيرات الوسيطة في مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) خليل محمد الشماع، خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 327.

(2) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية،

الإسكندرية، مصر، 2003، ص 305.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

- ويعرفها "أبو قحف" بأنها "هي محصلة التفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال مدة زمنية معينة"<sup>(1)</sup>.
- ويعرفها "هال Hall" بأنها "قدرة المنظمة على استثمار الوحدة الاقتصادية للموارد بيئتها في نشاطاتها المختلفة"<sup>(2)</sup>.
- أما صالح بن نوار فيعرفها على أنها "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي تظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى، وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة حيث تعكس هذه الأهداف موازين قوى للجهات ذات التأثير عليه"<sup>(3)</sup>.

### التعريف لإجرائي:

إن معظم هذه التعاريف التقت في نقطة مشتركة ألا وهي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن ثمة يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها الدرجة التي تحقّقها المنظمة في تحقيق أهدافها في ظل تمكنها من إبقاء والاستمرار والمحافظة على عملائها وتحقيق مخرجاتها ذات جودة بأقل التكاليف.

### 2.2.1. أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها وأنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكنها من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعهم مؤسسة واحدة.

فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها ففي مقابل هذا كل ما تحتاجه إليه من دعم مادي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو فإذا ما عجزت تلك المؤسسة عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذن إن فعالية المجتمع والمؤسسات العامة فيه.

(1) بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2013، ص 18، 19.

(2) طالب أصغر دوسه، سوسن جواد حسين: دور إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 47، 2007، ص 169.

(3) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر المدير والمشرفين، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005، ص 198.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

تعتبر الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها<sup>(1)</sup>.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه إذن فالفعالية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وهي أخيراً معيار للحكم على نجاحه وتعتبر أيضاً بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها وفي جميع المجالات نشاطها فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص أبعاد الميزة التنافسية<sup>(2)</sup>.

وتتبع أهمية الاهتمام بمعرفة الفعالية التنظيمية من جانبيين هما:  
الأول: أن أفعال المديرين هي وراء الفعالية التنظيمية بشكل أساسي.

الثاني: إن الاهتمام بالفعالية التنظيمية يحتم على المديرين أكثر حساسية وتقبل الأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماتهم، حيث إن المجموعات المختلفة من جماهير المنظمة التي تصدر أحكاماً على الفعالية التنظيمية هي أكثر قدرة على رؤية الفعالية من زوايا وأبعاد متعددة<sup>(3)</sup>.

### 3.2.1. خصائص المنظمة الفعالة:

رأى كل من "سعيد يس عمر" و"علي عبد الوهاب" بأن نجاح المنظمة بفاعلية بمدى معالجته للتغيرات التي تتعرض لها بفاعلية بأن تبدأ بإجراء تغييرات في التنظيم الرسمي وترى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يستجيبوا لهذه التغييرات بالإيجاب.

يمكن أن تفهم من هذا أن المنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها فإذا رأت أن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب أو استبدال جهاز تنظيمي بجهاز ثاني أو مسؤول آخر فهي لا تتردد إذا كان من مصلحتها، على أن يبقى العمال هو الترمومتر لقياس نجاعة هذه العملية بمعنى آخر فلا مجال للارتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد.

من جهة أخرى فقد ذكر هذان الباحثان أن المنظمة بإمكانها معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي بواسطة القيادات المباشرة له، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه التأثير السلبي على السير العادي للعمل، وذلك بواسطة الرقابة التي تمارسها الإدارة على الأفراد مع مراعاة الاختلافات والفروقات

(1) فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1999، ص 399.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 28.

(3) فريد علي النجار: مرجع سابق، ص 401.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

بينهم فالحالة، التي تفرض نوعية الرقابة المتساهلة أو المشددة هذا بالإضافة إلى وجهات نظر أفراد ومدى انفاقها أو تعارضها مع ذلك ومفهوم هؤلاء للسلطة وكيفية ممارستها.

وهكذا نجد أن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تهتم على بقية المنظمات أو تنسيق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر من يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدى وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العامة فيها من حيث قيمتها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك<sup>(1)</sup>.

ليس هذا فقط، بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تتجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وهذا ما حاولت نظرية التنظيم أخذه في الحسبان إذ أنها تنظر إلى المنظمة نظرة عضوية شمولية في علاقتها بأجزائها داخليا وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها خارجيا وتتظر إلى التفاعل الذي يتم بينها وبين أجزاءها بناء على هذه العلاقات وتأثره الإيجابي والسلبي على الأداء الكلي للمنظمة.

وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي تربط بها.

لذلك فإن المنظمة الفعالة التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تقتضي بحاجات التنظيم، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك الأداء والعلاقات وتحل مشكلات التنسيق والاتصال وهكذا إلى أن توقف بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي التي تتضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية<sup>(2)</sup>.

وعلى هذا فإن الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت وما تزال تجري في مجال الفعالية التنظيمية لم تستطع مدنا سوى بنماذج أو حالات للمنظمات الفاعلة في محيط معين وظروف بيئية محددة وهذا هو واقع النظريات الحديثة ومشاكلها المنهجية التي لم تعد تنظر إلا للموضوع المدروس في المكان والزمان المحددين تحت ذريعة الموضوعية التي تعني دراسة ما هو كائن بالفعل وليس ما سيكون، رغم أن النظريات في حقيقتها تسعى إلى تعميم رؤاها إلى أبعد من الموضوع المدروس، ومن هذا يتوجب عليها التوصل إلى نماذج لقياس الفعالية تكون قابلة للتطبيق ولو بدرجات متفاوتة في كل المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومكوناتها كما كان الشأن عند أغلب الأفكار والنظريات التقليدية القديمة الذي يطبع

(1) علي شريف ومحمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 367.

(2) المرجع نفسه، ص 368.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

القواعد والأسس التي يبني عليها أي تنظيم، لأنه غالبا ما ينطلق من مقومات يؤمن بها المجتمع، ومن إيديولوجيات مهيمنة عليه في فترات زمنية محددة، وبالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من هذه الدراسات والبحوث في عدد من المنظمات الفعالة وغير الفعالة أيضا في بيئات متعددة وتحت ظروف متباينة حتى نعمق مفهومنا للفعالية ونحدد النصائح والمعايير التي تقوم عليها بغض النظر عن المكان أو الزمان.

في الأخير يمكن استعراض جملة من النقاط اعتبرها الباحثان، سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف معين ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالظروف بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون من الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع<sup>(1)</sup>.

### 4.2.1 عناصر الفعالية التنظيمية:

إذا تفحصنا وألقينا النظر على المنظمة نجد أنها تتكون من عدة عناصر أساسية تكون محورا تقوم عليه فعاليتها وهذه العناصر هي:

- 1- **الهدف:** ويعتبر الغاية أو السبب الذي من أجله أقيمت المنظمة أو هو مبرر قيامها.
- 2- **المهمة:** فيعبر عنها على أنها التفصيلي للأداء وتحدد عن طريق تحديد النشاط أو الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيمه ونشاطه.
- 3- **التكنولوجيا:** في ضوء الهدف والمهمة يتم اعتبار التكنولوجيا الوسائل والأساليب الأدائية والانتاجية لتنفيذ المهمة.
- 4- **الأفراد:** لتنفيذ المهام وبلوغ الهدف يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة.

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 299.

**5- الهيكل التنظيمي:** يتم كل ما سبق ضمن الهيكل التنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد العلاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه وبذلك تتكامل عناصر قيام المنظمة المباشرة بأعمالها في تناسق وأي تعبير يقع في أحد هذه العناصر هو هدف المنظمة الذي تسعى إلى تحقيقه بكفاءة وفعالية مهما كان حجمها أو نشاطها (خدماتي أو صناعي) لا بد أن تتوفر فيها هذه العناصر ويفقدان أي عنصر منها لا تتكون المنظمة، وتكامل وترابط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع<sup>(1)</sup>.

ويمكن تحديد العناصر الأساسية المشتركة في المنظمات في النقاط التالية:

- **الحجم:** تتكون المنظمة من فردين أو أكثر يعملون على تحقيق الأهداف ويعد الفرد هو أقل وحدة تنظيمية وكلما زاد حجم المنظمة كلما أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح التنسيق أكثر صعوبة والاتصالات أكثر ضرورة وأكثر صعوبة أيضا.
- **الاعتماد المتبادل:** ويشير إلى انطباع أو فكرة عامة لدى مجموعة من الناس يؤثرون بها على بعضهم البعض بوعي وبطريقة متبادلة فيحدث التعاون وتتصل الجهود لتحقيق الهدف فيظهر الاعتماد المتبادل ويحدث التنظيم.
- **حدود الزمان والمكان:** لا توجد المنظمات من فراغ بل في إطار مركب من العلاقات مع البيئة المحيطة التي تكون من أفراد ومنظمات والمنظمات تتفاعل باستمرار ولجميع هذه المنظمات والأفراد لها مطالب من هذه المنظمات يتوقع منها أداء قويا مما يجعل إدارتها شيئا يستحق الفهم والإدراك الكامل والأنشطة المتبادلة بين أعضاء المنظمة بصفة دورية يمكن النظر إليه على أنه مدخلات المصادر وتشغل هذه المصادر وتحولها إلى مخرجات.
- **المدخلات:** فتغير الاهتمامات هو الذي يعطي اهتمامات الرئيسية بالعوامل التي يتصل بالمجتمع الذي يخدمه هذه المنظمة وأهم العوامل وحدة قياس الحاجات المجتمع المحلي، نظام المعلومات لتوفير البيانات لصنع القرارات.

(1) خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة ، ط2، عمان، 2001، ص



- **العمليات التحويلية:** والمتغير الذي يتعامل مع المدخلات ويستخدمها في عمليات التخطيط وتصميم البرامج والمشروعات التنموية والوقائية والعلاجية وأهمها التمويل التدريب، التحكم والسيطرة.... الخ<sup>(1)</sup>.

### 5.2.1. أبعاد الفعالية التنظيمية:

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عند الحديث عن الفعالية المنظمات هو الإنتاج والإنتاجية ولهذا كانت الكفاءة الإنتاجية والى الوقت غير بعيد وبالضبط قبل الثمانينات من القرن الماضي تشكل المعيار الوحيد للفعالية التنظيمية أما في الوقت الحالي وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة والتنافسية تطور البعد الإنساني والاجتماعي للمؤسسة فقد ظهرت تناولات مختلفة لفعالية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها وكذلك حسب البيئة التي تعمل فيها.

وإن كانت الكفاءة الإنتاجية والربحية والجودة من أهم هذه المعايير إلا أن أغلب الدراسات أظهرت أن هناك معايير أخرى لا تقل أهمية بل تحقيقها يعد ضروريا لتحقيق المعايير السابقة، وعليه يمكننا تحديد الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية في المؤسسة والمعايير المرتبطة بها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

**1- البعد الاقتصادي:** هناك العديد من المعايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية التنظيمية، ويعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة، وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية تستخدم عدة معايير اقترحت من خلال أعمال منها الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية، الربحية، القيمة المضافة.

**2- البعد الاجتماعي:** الفعالية الاجتماعية على مستوى المنظمة تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عمالها في حين أن هذا البعد للفعالية يصعب قياسه كليا والفعالية الاجتماعية يمكن تعريفها كذلك على أنها مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشاركين في حياة المنطقة وكذا القوة والشدة التي يشارك ويساهم بها الأفراد في نشاطات المنظمة ولمكانياتها ويعبر المناخ الاجتماعي والرضا الوظيفي لمؤشرات أساسية للفعالية الاجتماعية ومن أجل قياسها يمكن استخدام المعايير التالية:

(1) بلقاسم سلطانية، مرجع سابق، ص 148.

(2) عبد الوهاب السويسي: الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة الدكتوراه، دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 27.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية اتخاذ القرارات الجماعية.
  - مستوى رضا العمال.
  - درجة وأهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية (اضطرابات، غيابات، حوادث العمل ...).
  - درجة الدورات المشاركة في تظاهرات واجتماعات المؤسسة والحوار مع أعضاء لجنة المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- 3- البعد الإنساني:** يعتبر موضوع الفعالية الإنسانية أو الأداء الإنساني في الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المنظمة سواء من طرف المديرين أو العمال، وبشكل عام أساسي يساهم في تحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.
- وأكد كل من Martory و grozet بأن الأداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم (مجموعة، مصلحة، وحدة كاملة) هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة، القيمة المضافة المتبعة، وتحسين الالتزام نحو المنظمة.
- كما أن المشاركة القصوى للعمال في نتائج المؤسسة والاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم له بالمعرفة التي تشكل مجموعة واسعة ومنسجمة من المعارف المكتسبة من خلال التكوين أو التجربة الميدانية وتشكل بذلك عنصر يمكن تحديد بعض المعايير لتقييم أساسي للفعالية الإنسانية في مختلف المنظمات ومن خلال أعمال الأداء الإنساني والفعالية منها الإنتاجية العمال والالتزام والولاء كفاءات العمال، روح المبادرة، التكوين وسرعة اتخاذ القرارات.
- 4- البعد التنظيمي:** يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها Kalika بأنها "كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي بغض النظر على النتائج المتوقعة ذات الطبيعة اجتماعية أو اقتصادية، وطرح أربعة عوامل للفعالية التنظيمية هي:
- احترام الهيكل الرسمي: عدم احترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي إلى خلل في المنظمة
  - العلاقات بين المصالح: العمل على تقليل الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية.
  - جودة انتقال المعلومة: على المنظمة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على المعلومات ذات مصداقية شاملة وضرورية للتسيير الجيد للمنظمة.

(1) أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الراجعية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 98.

- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها<sup>(1)</sup>.

### 6.2.1. مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية:

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية فإن عناصر فعالية المنظمة تشمل على الإنتاجية الكفاءة الرضا التأقلم، التطور، البقاء. كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على الفعالية التنظيمية والتي تنقسم إلى: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:<sup>(2)</sup>

#### 1- المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتجلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية القدرات الأفراد:** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

(1) بسمة عجمي: دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، رسالة ماستر في العلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2010، ص ص 33، 34.

(2) حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار المعلم، الكويت، 1998، ص 372.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد والأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها<sup>(1)</sup>.
  - الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تعرض للمساءلة القانونية.
  - التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو الأمراض المهنية.
  - كفاءة استخدام الموارد البشرية: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
  - الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن تقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
  - وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.
  - درجة الكفاية والتكامل: في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
  - الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره<sup>(2)</sup>.
- 2- المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقات المنظمة بالمنظمة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
  - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا بفعاليتها.
  - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

(1) أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1996، ص 237، 238.

(2) أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 238.

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة، وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمراكز رعاية الشباب.
  - التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
  - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية<sup>(1)</sup>.
  - البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلأئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
  - القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتعبير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها عل معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
  - التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.
- ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت و العامل الزمني إلى:
- مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن الإنتاج الكفاءة، الرضا.
  - مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف والنمو.
  - مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء والاستمرار.
- وعموما ومن خلال عرض المؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل بينها، فتحقيق مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إل تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح<sup>(2)</sup>.

### 7.21. العوامل التي تؤثر في الفعالية التنظيمية:

على الرغم من سعي العديد من التنظيمات التي تحقق أهدافها وضمان استقرارها واستمراريتها في العمل إلا أننا نجد هناك عوامل أساسية تلعب دورا رئيسا في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وقد تباين الباحثون المختصون في تحديد وعرض هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها وأهم هذه العوامل ما يلي:

(1) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق ، ص 235.

(2) حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص 385.

1- **العوامل الفنية والتكنولوجية:** تتمثل في العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين واستراتيجية الإدارة والسلوك المنظمة، وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

2- **العوامل المرتبطة بالمواد البشرية:** تشمل على معنويات العمال واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع وبيئة العمل وسبل ومعالجة المشكلات والظواهر الخاصة بالعمل إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمة والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

3- **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** تتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء متعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها<sup>(1)</sup>.

كما يمكن أن نصنف بعض العوامل التي تكون مؤثرة على فعالية التنظيم داخل المؤسسات إلى أربعة أقسام هي:

أ. **النظام الاقتصادي:** إن المقصود بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات والخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.

ب. **النظام السياسي:** ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى الواقع الملموس من البيئة المحيطة لها، في ضوء هذا البعد نجد المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

(1) خليل محمد حسن الشمعان: خضير كاسم، مرجع سابق، ص 399.

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تقل قراراتها رغبة عاملها.
  - إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منظمات انفعالية مشوهة.
  - إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تقل قراراتها رغبة عاملها.
  - إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكن أن تكون ذات فعالية عالية.
- ج. **النظام الرقابي:** إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى توافق والتمسك بأهداف، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من المتغير على النحو التالي:
- إن المنظمات التي بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
  - يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات مندرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.
  - يمكن للمنظمات التي تعتمد على علاقات موضوعية وإنسانية في كل لاتجاهات (رأسية أفقية دائرية)
- د. **النظام البيئي:** بمعنى تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:
- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات الصغيرة الحجم.
  - المنظمات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون فعالية من المتوقعة على نفسها وليس لها مبدأ طبيعي اجتماعي<sup>(1)</sup>.

(1) كنزة الساهل: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية، رسالة الماستر في علم اجتماع تنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2016، ص 105، 106.

### 8.2.1. أساليب وطرق قياس الفعالية التنظيمية:

إن وجهات النظر المتعددة حول الفعالية التنظيمية والمتمثلة في تحديد مفهومها من جهة وأدى إلى تعدد المداخل في دراستها وبالتالي في الاختلاف حول الطرق والأساليب التي تقاس بها، وعلى العموم فإن عالما مثل "تالكوت بارسونز" قد لفت الأنظار إلى أربعة محاور من المشكلات التنظيمية، قد تعرف المنظمة في استمرارها ونموها وبالتالي فإن تجاوزها يعتبر معيار الالفاعلية، وتتلخص هذه المشكلات في: التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، إقامة علاقات إيجابية وطيبة معها، تحقيق الأهداف التكاملي أو التوافق بين الأفراد والحفاظ على هوية المنظمة وصيانتها وتحديد قيمها وأعمالها، أما "كابلا" فينظر إلى فعالية المنظمة على أنها تتحقق من خلال أربعة عناصر:

- الاستقرار: أي قدرة المنظمة الحفاظ على نمط هيكلها وأعمالها.
- التكاملي: تقوية الروابط والعلاقات بين أفرادها للتقليص من حدة النزاعات
- رغبة العاملين: وتعني هل وقفت المنظمة إلى حد ما في إشباع حاجات العاملين؟ إذ كان الجواب نعم فهذا يقوي رغبتهم في الاستمرار في المنظمة.
- التحصيل: بمعنى الأهداف أي المحصلة النهائية لأعمال المنظمة<sup>(1)</sup>.

وبهذا كان "دوبرين" قد أحصى أربعة عشرة معيار لقياس الفعالية فهذا يفسره بصعوبة الإلمام بهذا الموضوع وهذه المعايير هي:

- بلوغ الهدف تحقيق الأهداف، خفض التكاليف المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مع مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العاملة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال تكامل جهود العاملين.

إن تشابك هذه المعايير تجعل من عملية قياس الفعالية أمرا صعبا، إضافة إلى ذلك فإنه لا يمكن الوصول إل تقييم حقيقي، يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية وكنتيجة لهذا قدم "سيلر" ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

- الإنتاجية: أي استخدام لمواردها بشكل اقتصادي كفاء للحصول على المنتج أو الخدمة.

(1) بشير خزار: دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، رسالة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 27.



- الرضا: أي مدى إشباع المؤسسة لرغبات وحاجات العمال.
- التطوير: ويشير إلى مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأيضاً القدرة على التكيف مع المتغيرات.

وهناك أيضاً من يضيف إلى الإنتاجية والمرونة في التعامل، غياب النزاع الداخلي وفي اعتقادي أن هذا الشرط يصعب تحقيقه وإن تم ذلك فطريقة نسبة مؤقتة خاصة إذا سلمنا بتضارب المصالح نتيجة اختلاف الأهداف والطموحات ويمكن القول أنه كلما قلت حدة الصراع، اقتربت المنظمة من الفعالية. وفي نفس المنظور تصب نظرة "هانت Hante" للفعالية حيث يرى أن النزاع والذي يعرف على أنه الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهها سلبياً لأداء المنظمة الكلي بالإضافة إلى هذا فهو يضيف إلى التحصيل والتعاون، مدى إشباع الحاجات الأساسية مثل الأمن الصحة، وأيضاً النفسية والاجتماعية. وأخيراً أسلوب "جيزون" الذي يركز على عامل الوقت وقد اتبع هذا الأسلوب مدخل النظم لدراسة الفعالية وبالتالي فإن نظريته للمنظمة تكون من خلال البيئة المحيطة بها فالمعيار الأهم هنا هو الاستمرار والبقاء في ظل المجتمع منقبل لها ويكمل المعيار الطويل الأجل مقياس قصير المدى يمثل الإنتاج والكفاءة والرضا وآخر متوسط المدى يتمثل في التكيف والتطور<sup>(1)</sup>.

### 9.2.1 أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطور وقد كبر من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها.

1- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المستندة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والتنموية، وفي هذا تقدم مؤسستي "سيرز روبك وشركائهم" مثلاً فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2- توسيع العمل: رواده هما شركتي: أي. بي. أم وديترويت إديسون، هما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

(1) عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص 217.

3- تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهدافه لنفسه، وفي تقييم أداء بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن الأمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أسول للكيماويات.

4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية وال نفسية<sup>(1)</sup>.

5- زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، تناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن<sup>(2)</sup>.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلباً على فعالية التنظيم كما أن الإدارة ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترفيه والسكن، حتى يقوموا بتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة تبنت الأفكار لكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها الإدارة بالسيطرة، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتعويض ليس طريقة فعالة (ممارسة الإدارة بالسيطرة، لذا يجب على الإدارة أن تنتج هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس

(1) مايكل نيمنسون وجون إم إيفانسييتس: كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، تر: هشام عبد الله، الأهلية، عمان، 1999، ص ص 571، 572.

(2) بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، (دس)، الجزائر، ص ص 43، 45.

الحفاظ على سلطتها الشخصية ومثل هذه الإدارة لابد أ تجد أفكار مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقديمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية<sup>(1)</sup>.

### 2. المفاهيم المكملة:

ترتبط وتتداخل المفاهيم والمتغيرات التنظيمية مع بعضها البعض كونها تعبر عن دلالات ومعاني يريد الباحث من خلالها التعبير عن واقع معين، لذلك يمكن أن تتقاطع مؤشرات متغير تنظيمي مع متغير تنظيمي آخر.

وعليه ارتأينا من خلال هذه الدراسة تحديد بعض المتغيرات المكملة لمتغيري الدراسة الراهنة وهما الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية على التوالي

### 1.1 المفاهيم المكملة لمفهوم الثقافة التنظيمية:

#### 1.1.2. المناخ التنظيمي:

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلا كبيرا بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ولعل سبب اختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء الباحثين، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريفه للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية، لذلك فقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي بتباين ايدولوجيات الباحثين ومن هذه التعريف نجد تعريف:

- "محمد علي شهاب" بحيث عرف المناخ التنظيمي على أنه: "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي شمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأنماط الإشراف السائد وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل، ولاشك أن ذلك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف"<sup>(2)</sup>.

(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 572.

(2) محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 30.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

- أما "محمد قاسم القريوتي" عرف المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، ويفهمها العاملون ويدركونها مما يعكس قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"<sup>(1)</sup>.
- في حين عرف "الدنيات" على أنه: "مجموعة من الخصائص والعوامل والقواعد والأسباب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"<sup>(2)</sup>.
- والمناخ التنظيمي من وجهة نظر "الكبيسي" هي "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرها ويحللونها عبر عملياتهم الإدارية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمساواة التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة"<sup>(3)</sup>.
- أما "كاراسيك وبريتشارد: فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنطقة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء ونجد معدلاته"<sup>(4)</sup>.

### وعليه يمكن تحديد الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

تشير الثقافة التنظيمية إلى ذلك النسق من القيم والمبادئ والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تكون غير مكونة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، يكون لها تأثير على سلوكهم وأدائهم ضمن مختلف نواحي الحياة التنظيمية، أما المناخ التنظيمي فيشير إلى مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، وتصنف بدرجة من الثبات النسبي ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، إذن فالثقافة التنظيمية ترتبط عادة بالعوامل الشخصية للعامل أما المناخ التنظيمي تربط بمكان العمل فهو عادة ما يكون نتاج لمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية بتأثر نوعية الفرد البشرية العاملة بها.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط4، عمان، 2000، ص 170.

(2) البارلا رميساء: المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز، رسالة ماستر علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2014، ص 30.

(3) فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم والعمل، جامعة سطيف2، 2014، ص 50.

(4) محمد الصريفي: السلوك التنظيمي، حورسن للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 332.

### 2.2. المفاهيم المكتملة لمفهوم الفعالية التنظيمية:

1.2.2. الكفاءة: أسهم العديد من المفكرين والعلماء في مجال التنظيم في تحديد مفهوم الكفاءة التنظيمية فهي معيار للرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والمعلومات المناخية، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن بإمكانية استمرار المعلومات المتاحة حتى تعمل بشكل فاعل ومستمر، وقد تعددت التعريفات لهذا المصطلح ونذكر منها ما يلي:

- تعريف لوك "بايوز Look Bayose" حيث عرف الكفاءة على أنها "هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي فاعلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>(1)</sup>.
- وعرفها "لويس دينوه" بأنها "مجموعة سلوكيات اجتماعية، وكذلك مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دورها أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"<sup>(2)</sup>.
- كما عرفها "زار يفيان" من خلال إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة "فالكفاءة حسبها هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه فهي ذكاء علمي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع"<sup>(3)</sup>.
- أما "ترومبلي" عرف الكفاءة على أنها "قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها"<sup>(4)</sup>.
- كما نجد تعريف "المجموعة الفرنسية Medef" للكفاءة على أنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإن يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"<sup>(5)</sup>.

(1) أحمد ماهر وأحمد الدعيم: الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2002، ص 104.

(2) كمال منصور وسماح صويلح: تسيير الكفاءات الإطار المفاهيم، المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جوان، بسكرة، 2010، ص 50.

(3) بن عبو الجليلي، ثابت حسين: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 114.

(4) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 104.

(5) رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة خضير بسكرة، 2005، ص 182.

وعليه يمكن تحديد الفرق بين الفعالية التنظيمية والكفاءة على أنها:

- تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها أما الكفاءة التنظيمية فتربط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى المخرجات وبأقل المدخلات
- ممكنة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وكفاءة المنظمة هي محصلة لـ:  $\frac{\text{المنظمة مخرجات}}{\text{منظمة مدخلات}}$
- فعادة ما ترتبط الفعالية بالأهداف في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أن فعالية المنظمة أشمل من الكفاءة<sup>(1)</sup>.

---

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص 271، ص 272.

الفصل الثاني:  
المدخل النظرية لدراسة الثقافة  
التنظيمية والفعالية التنظيمية

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية (السلوكية)

ثالثاً: النظريات الحديثة

### تمهيد:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية والفعالية من المواضيع التي أولتها الدراسات السوسولوجية أهمية بالغة لذلك نجد تعدد المدارس النظرية المفسرة للارتباطات القائمة بين هذين المتغيرين، حيث نجد النظريات الكلاسيكية تحاول التركيز على أهمية المبادئ التقليدية في التنظيم كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، فضلا عن مبدأ الحركة والزمن في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيمات وهي زيادة الإنتاج على اعتبار أن النظريات الكلاسيكية جاءت في فترة كانت الحاجة فيها ماسة للرفع من معدلات الإنتاج، فنظرة للإنسان على أنه آلة يزيد مردوبيته كلما تم تحفيزه ماديا، بعدها جاءت النظريات النيوكلاسيكية أو ما تعرف بالنظريات السلوكية لتمرکزها على الجانب الإنساني والاجتماعي داخل فئات العمل، من خلال اهتمامها بالجانب النفسي للعاملين خلال اعتماد الرقابة المرنة والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن العمل الجماعي كآليات للرفع من الروح المعنوية للعامل وتحقيق الرضا الوظيفي كمحددات أساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

تليها بعد ذلك نظريات أخرى عرفت بالنظريات الحديثة، والتي جاءت كرد فعل على المدارس النظرية التي سبقتها، فحاول المزج بين مبادئ النظريات الكلاسيكية والنظريات النيوكلاسيكية بغية تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخرى التي ارتبطت حسب المدرسة الحديثة بالفرد العامل والمؤسسة على حد سواء.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مضمون هذه النظريات في علاقتها بالارتباطات القائمة بين الثقافة التنظيمية والفعالية.



### أولاً: النظريات الكلاسيكية:

تبنى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين، ووصفها بالكلاسيكية، لا يعود إلى أنها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت بل إن هذا الوصف يستند أساساً إلى الأسلوب التفكير الذي قامت عليه هذه النظريات، حيث تعتمد هذه الأخيرة على نموذج وسند عقلائي قصد عرض الالتزام والانضباط التنظيمي داخل المنظمات وأهم هذه النظريات نجد:

1. النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر 1920 - 1964، وقد اهتم فيبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تصنف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كان الإنتاج عالياً<sup>(2)</sup>، والبيروقراطية عند فيبر فتعني ذلك التنظيم الإداري القوي يقوم على أساس التخصص العلمي الدقيق والابتعاد عن العوامل الشخصية والعاطفية<sup>(3)</sup>.

وقد اعتمد فيبر في تفسيره لثقافة التنظيمية من خلال تركيزه على ضرورة التنفيذ بالقواعد واللوائح التنظيمية الموجودة في المؤسسة مع اعتماد الصيغ القانونية الرسمية في تنفيذ مبدأي التخصص الوظيفي وتقسيم العمل فضلاً عن الفصل بين الأعمال الرسمية بين الموظف وأعماله الشخصية مع ضرورة الحد من العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم.

كما حاول فيبر أيضاً التركيز على الوثائق والسجلات والمستندات كأسلوب الرسمي في التعامل مع العمل كمؤشرات عن النمط الثقافي الذي يجب أن تتسم به و في نفس السياق أبرز فيبر اهتماماً بالغاً بالفعالية التنظيمية كهدف أسمى تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال مؤشرين القدرة والكفاءة كأهم أهداف المنظمة البيروقراطية عن زيادة الإنتاج من خلال استخدام الأساليب العقلانية في التسيير<sup>(4)</sup>.

(1) حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص 24.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 80.

(3) كافي مصطفى يوسف: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 54.

(4) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم: مرجع سابق، ص 34، 35.

على الرغم من أن فيبر حاول تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة أساسا في زيادة الإنتاج وتحقيق الفعالية والكفاءة من خلال الرشد والعقلانية إلا أنه أغفل جانبا مهما في التنظيم وهو الجانب الغير الرسمي وهذا ما ساهم في تزايد الانتقادات الموجهة لنظرية، حيث يرى الكثير من الباحثين أن اعتماد الأساليب الفيبرية في التنظيم تؤدي إلى الجهود التنظيمية، وأيضا انخفاض الروح المعنوية للعمال بسبب عدم الاهتمام العمال بالجانب المعنوي لديهم وهذا ما يؤدي انخفاض معدلات الأداء نتيجة الاكتفاء بالحد الأدنى بالخدمة، وكذلك تجنب المسؤولية<sup>(1)</sup>.

2. النظرية الإدارية العلمية: تتسبب هذه النظرية للعالم فيديريك تايلور ويرى أن الإدارة في جوهرها، يشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان الجانب العمالي والجانب الإداري، فالجانب العمالي يتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة والجانب الإداري ويتعلق بما يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضا علاقاتهم بالموظفين، وتعتبر كذلك نظرية تايلور بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورية على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة<sup>(2)</sup>.

لقد حاول تايلور الاهتمام بالفعالية التنظيمية من خلال مؤشري الكفاءة والإنتاجية وجاء ذلك نتيجة المشكلات التنظيمية التي كانت منها المؤسسة الصناعية في تلك الفترة ومن أبرزها تذبذب الإنتاج وانخفاض معدلات الأداء فحاول تايلور البحث عن الأسلوب العلمي لحل هذه المشكلات فأقر جملة من المبادئ أبرزها النمط الثقافي الذي يجب أن يسود داخل المنظمة ومن أبرز هذه المبادئ<sup>(3)</sup>.

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ أيضا اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية فضلا عن إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل.

(1) مصطفى يوسف الكافي: مرجع سابق، ص 56.

(2) صبحي خير العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 32.

(3) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 45.

## الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

وقد أضاف تايلور مبدأً أساسياً رأى فيه سمة سائدة تعبر عن الثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمة وهو مبدأ الحركة والزمن من خلال استبعاده لجميع الحركات الزائدة وحساب الوقت اللازم لكل حركة وذلك من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي كمؤشرات للفاعلية التنظيمية<sup>(1)</sup>. وعليه يمكن القول أن تايلور قد اهتم اهتماماً خاصاً بمفهومي الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية من خلال اعتماده الرسمية وتركيزه على الجانب المادي في عملية دفع وهذا ما يعاب على فكر تايلور في التنظيم لإغفاله الجانب الإنساني والاجتماعي للعمل كالراحة والرعاية الصحية، والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

3. **نظرية المبادئ الإدارية (التقسيمات الإدارية):** تنسب هذه النظرية إلى الباحث الفرنسي "هنري فايول" حيث بدأ عملية كمدير، وقد تعلم من خبرته العملية أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على معدلات الإنتاج ذات جودة وإن هذه المبادئ تطبقها في جميع المستويات الإدارية وفي كافة المجالات وقد تميز فايول عن تايلور بأنه حاول تطوير نظرية عامة لإدارة من خلال تأكيده على ضرورة تعلم الإدارة، خاصة لدى المديرين<sup>(3)</sup>.

من خلال اقتراحه لـ 14 عشرة مبدأ تشكل في مجملها مبادئ الإدارة القانونية والتي تمثلت في:

- 1- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج واثقانه
- 2- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن
- 3- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- 4- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفاً واحداً.
- 5- أولوية مصلحة العامل على مصلحة الفرد.
- 6- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- 7- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- 8- التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري أعلى.

(1) فيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008، ص 111.

(2) حسين محمد حريم، مرجع سابق، ص 21.

(3) رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 13.

9- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.

10- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعامل من خلال التخطيط للقوى العاملة.

11- تشجيع المبادرة الفردية.

12- تشجيع روح الفريق.

13- الاستقرار في العمل.

14- المساواة في المعاملة<sup>(1)</sup>.

وقد اهتم فايول بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال تأكيده على جملة من مؤشرات والتي من بينها، تقسيم العمل، تخصص الوظيفي، الانضباط والالتزام في العمل، وحدة الأمر والتوجيه، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، العدالة بين العمال وتشجيع المبادرة الفردية وروح الفريق، قصد تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاج كأهم مؤشرات الفعالية التنظيمية.

إلى أن ما يعاب على فايول هو اهتمامه بالجانب الرسمي في التنظيم وإغفاله للجانب الغير رسمي والاجتماعي ما عدا إشارات له في مبدأ واحد وهو التشجيع على العمل الجماعي والذي يناقض مبدأ آخر من مبادئ نظرية فايول وهو وحدة الأمر والتوجيه<sup>(2)</sup>.

### **ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية (السلوكية):**

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي للسلطة والتأكيد على القوانين وضرورة التنفيذ داخل التنظيم، ولذلك جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على فصول النظرية التقليدية التي سبقتها من خلال محاولة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة بهدف المساعدة على فهم السلوك التنظيمي ومن بين النظريات النيوكلاسيكية نجد:

1. **نظرية العلاقات الإنسانية:** يعتبر "إلتون مايو" مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو الذي أكد على أحد أهم عناصر الإنتاجية وهو لتعامل الجيد ما بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تحقق مستوى عاليا من الإنتاج وجاءت ذلك من خلال التجارب التي أجريت في مصانع هاوثورن وتسيير إلكتريك وقد ركزت تلك التجارب على الدوافع التي تؤثر على إنتاجية العمال وكان الهدف من تلك التجارب

(1) مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دراسة تطور الفكر التنظيمي، دار عالم للكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007، ص ص 28- 30.

(2) علي عباس، مرجع سابق، ص 54.

## الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

تحديد وتفسير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وقد تم ضبط تلك المتغيرات سواء بالزيادة أو النقصان عن المستويات المعيارية، ولكن الإنتاج زاد في الحالتين، مما دعا الباحث إلى البحث عن الأسباب الحقيقية وراء تلك الزيادة في الإنتاج، فبدأ بالاهتمام بالعوامل النفسية المحددة للسلوك التنظيمي<sup>(1)</sup>.

لقد انتبه "فايول" من خلال تحليلاته إلى وجود عوامل غير مادية تؤثر في إنتاجية العامل ومردوديته، حيث ترتبط أكثر بنمط الجو السائد بين العمال والإدارة وهنا تظهر أهمية التنظيم غير الرسمي كأنهم محدد للثقافة التنظيمية في فكر "إلتون مايو" والذي يقوم على التفاعل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، حيث أن تجاهل التنظيمات الغير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الأنساق والانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي، وبهذا يكون "مايو" قد أولى مفهومي الثقافة التنظيمية والفعالية اهتماما بالغا، حيث رأى في القيم التنظيمية القائمة على التعاون والانسجام بين الإدارة والعمال الأسلوب النابع في تحقيق الفعالية وتحسين معدلات الأداء<sup>(2)</sup>.

وباختصار هذه النظرية تلفت أنظار الباحثين والإداريين إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبحت مطلوبا من المديرين والمشرفين أن يعطوها مزيدا من الاهتمام فقد ولي عهد النظر للتنظيم كآلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بالشكل التلقائي، بل أصبح الاهتمام واضح بضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يناسب رغبات وقدرات العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في أي تنظيم<sup>(3)</sup>.

2. **نظرية إبرهام ماسلو للحاجات:** تقوم نظرية ماسلو سلم للحاجات على فكرتين أو افتراضيين رئيسيين هما:

1- إن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مركبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى إلى الأعلى، وهكذا.

(1) حسين، أحمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 50.

(2) قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1999، ص 64.

(3) محمد قاسم القربوتي: مرجع سابق، ص 84.

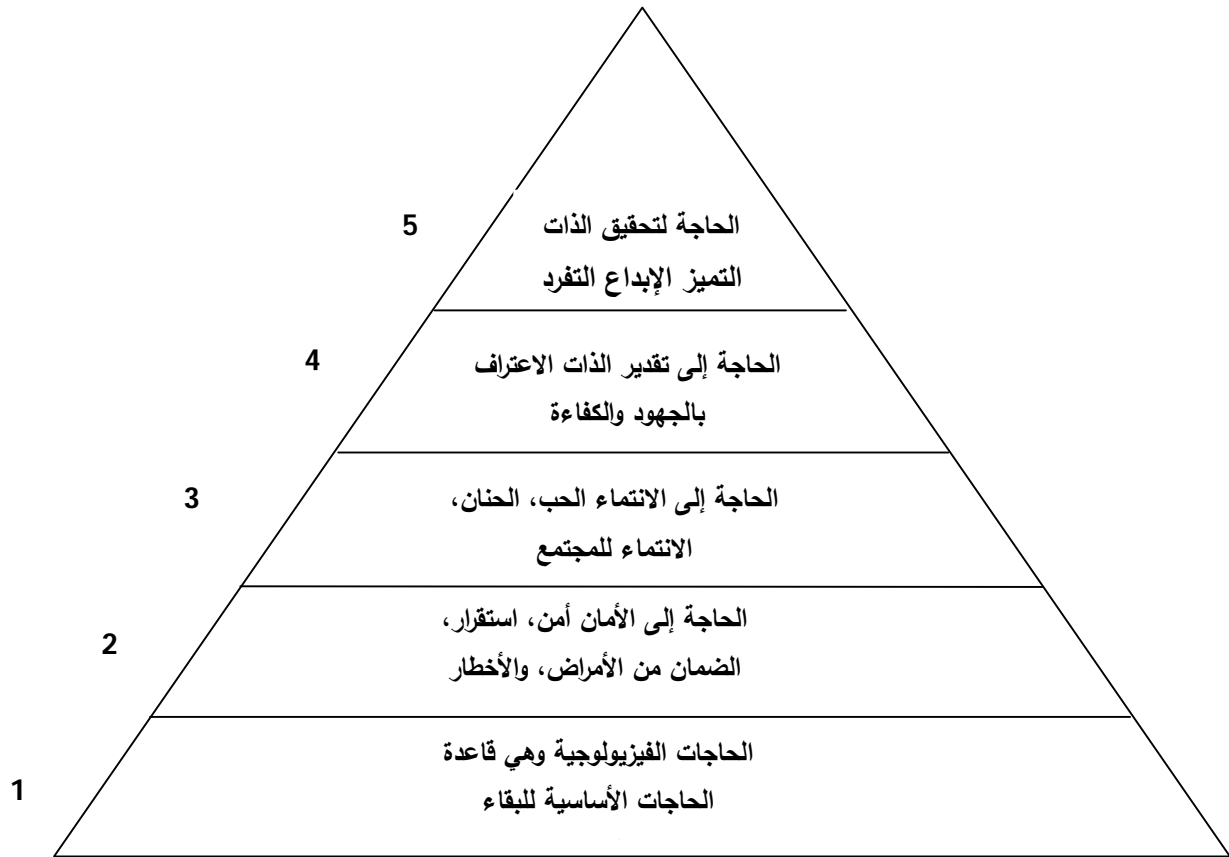
2- أما الفكرة الثانية تركز على أن الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعية، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية. قام إبراهيم ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم أو هرم مرتبة من القاعدة إلى القمة على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- **الحاجات الفيزيولوجية:** التي تعتبر عن الحاجات الأساسية للعنصر البشري وبالتالي فهي تحتل المرتبة الأولى و المتمثلة في الأكل - الشرب - النوم - الراحة، السكن، اللباس ... الخ.
- **الحاجة إلى الأمن:** الإحساس بالأمن من كل خطر قادم والعيش دون خوف في محيط اجتماعي، اقتصادي منظم.
- **الحاجة إلى الانتماء:** من خلال الصداقة والعلاقات الحميمة و المنمية لروح العمل أكثر من العمال الآخرين، التواجد الفردي في جماعة عمل متماسكة تقدره وعدم إبقائه وحيدا مهمشا
- **الحاجة إلى تقدير الذات:** وتتمثل في الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد، وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات وإضافة معلومات.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسير وتحدده شخصيا، والأفراد الذين يسيطرون عليهم هذا النوع من الحاجات يتصفون بأنهم يبحثون عن مهام ذات طبيعة محددة لمهاراتهم وقدراتهم كأن يحققوا إنجازا عاليا يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم<sup>(2)</sup>.

(1) حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في تنظيمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، 2013، ص 108.

(2) مصطفى نجيب شاوشي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 52.

ويتضح ذلك في المخطط التالي: الشكل رقم(01) هرم ماسلو للحاجات الإنسان



المصدر: رواية حسين: السلوك في المنظمات، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 201، ص

.116

وبهذا يكون ماسلو قد اهتم بالثقافة التنظيمية من خلال إبراز مؤشرات المادية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والحاجات إلى الأمان، ومؤشراتها المعنوية التي تنطلق في تدرجه من الحاجة إلى الانتماء ثم الحاجة إلى تقدير الذات، فتحقق الذات كاسمى حاجة يمكن توافرها المنظمة للعامل حتى يمارس مهامه في جو من التعاون قائم على العمل الجماعي في تشكيل الجماعة التنظيمية المتماسكة قصد بلوغ أهداف التنظيم وزيادة معدلات الإنتاج أو تحسين أداء العامل.

مع هذا قد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات منها:

- عدم وجود دليل ملموس وأبحاث وأدلة كافية تدعم اقتراحات ماسلو لأن تدرج ظهور الحاجيات يختلف باختلاف الأفراد والزمن والبيئة، وعدم أخذ الفروق الفردية فيما يخص إشباع الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.

## الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

• إضافة إلى أن هذه النظرية قد لا يمكن تطبيقها في بعض المجتمعات التي لم تحقق حتى مستوى الأول من الحاجات وبالتالي فهي تحت خط المستوى الأول.

• الموظف لا تحركه حاجة واحدة وإنما مجموعة من الحاجات في نفس الوقت.

• بالإضافة إلى أن ماسلو لم يحدد مستوى الإشباع اللازم بالانتقال من حاجة إلى أخرى مع أن الواقع يؤكد على أن هناك اختلاف بين الأفراد في مستوى الإشباع<sup>(1)</sup>.

3. نظرية X.Y: يعتبر ماك جريجور هو واقع هذه النظرية، حيث توصل من خلال دراسته أن القادة يعاملون الأفراد العاملين كأفراد غير مسؤولين كسولين ولا يحبون العمل، وأطلق على ذلك نظرية X وعلى الجانب المعاكس وضع نظرية Y التي تفرض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل وتحمل المسؤولية، وكان ماك جريجور أول من دعى إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الفرد<sup>(2)</sup>.

أولا نظرية X: لخص ماك جريجور في نظريته (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:

1- الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك وبالتالي لابد من إجباره على العمل.

2- الإنسان قليل الطموح، فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية.

3- الحافز المادي والعقاب هي الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.

4- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

بعدها قدم ماك جريجور جملة من الانتقادات لهذه المبادئ شكلت في مجملها أسس نظرية في التنظيم والمعرفة بنظرية (Y) حيث يرى ماك جريجور في نظريته (Y) على التكامل بين أهداف المفردة وأهداف المنشأة وتحقيق نظرية سيؤدي إرضاء الأفراد العاملين ويعزز انتمائهم<sup>(3)</sup>.

وبهذا يكون ماك جريجور قد أولى اهتماما بالفعالية التنظيمية في جانبها المعنوي خاصة من خلال تأكيده على ضرورة إشباع الحاجات المعنوية للعمال من خلال مؤشرات الرضا ورفع الروح المعنوية التي

(1) نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص 124.

(2) محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 300.

(3) مصطفى يوسف الكافي: مرجع سابق، ص 50.



## الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

لن تتحقق حسبه إلا بالتوفير البيئة الداخلية المناسبة من خلال الرقابة المرنة والمشاركة في اتخاذ القرار كثقافة تنظيمية، يجب أن تسود المنظمة وذلك من خلال:

- 1- أن الأفراد يحبون العمل.
  - 2- أن الرقابة الخارجية والتهديد ليست بالعناصر الوحيدة لبذل الجهد.
  - 3- الأفراد على استعداد تام لتحمل المسؤولية.
  - 4- أن الأفراد لديهم القدرة على التخيل والابتكار وحل المشكلات.
  - 5- الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد
- مما سبق نفهم أن ماك جريجور قصد نظرية (y) أن تكون المنشأة مكان عمل محبب للنفس، وإشعاره أن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وكذلك المالية، وأنت مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منظمة وسط ما بين (x، y)، حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما (x) أو (y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إلا أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: النظريات الحديثة:

لقد دفعت الحاجة إلى بروز اتجاهات نظرية حديثة داخل التنظيم، وقد كانت هذه الحاجة بمثابة رد فعل الاتجاهات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق أهدافه من جهة وأهداف القوى العاملة من جهة أخرى، ومن بين هذه النظريات نجد.

1. **النظرية البنائية الوظيفية:** تكمن أهمية التحليلات البنائية الوظيفية في تطويرها وتحديثها لقضايا والموضوعات التي تم معالجتها بواسطة روادها التقليديين، حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية في عدة مقولات مثل البناء أو النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية للمعوقات والخلل الوظيفي للاتفاق والوعي الاجتماعي ولا تزال تثرى العديد من النظريات السوسولوجية المعاصرة في علم الاجتماع ومن خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية نجد: <sup>(2)</sup>.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 200.

(2) بعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة فرع سونلغاز، الأغواط، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010، ص 38.

أ. تالكوت بارسونز: حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والأدوات... الخ وأن هذا التنظيم يعتبر بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ويؤكد بارسونز على التوجيهات القيمة السائدة في التنظيم، والتي تسمح أهداف التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق متطلبات الوظيفة والتي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تخفيفها وهذا بدوره يفترض توافر قدرا من الانسجام بين القيم التنظيم وقيم المجتمع فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم<sup>(1)</sup>.

ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء اثنان دو طابع آلي هما: المواعمة، تحقيق الأهداف، أما المتطلبات الآخران فهما التكامل والكمون فهذه المتطلبات تعبر عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يواجه هذه المتطلبات، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه، ولقد وصف بارسونز البناء الداخلي للتنظيم وأعطى له أشكال على النحو الآتي:

- **مستوى فني:** يعني نشاطات فنية تساهم في تشكيل أهداف التنظيم.
- **مستوى إداري:** ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتتسق جهودها.
- **مستوى نظامي:** يرتبط بين النسق الفني والإداري من جهة، والمجتمع من جهة أخرى يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.

ويؤكد بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أن هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاثة.

وعليه يرى بارسونز أن الثقافة التنظيمية هي في مجملها امتداد لثقافة الاجتماعية على اعتبار أن التنظيم ما هو إلا نسقا فرعيا من النسق الكلي وهو المجتمع.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 131.

**النقد:** وتوجه لنظرية بارسونز نقدا من حيث أنها لم تقدم نظرية كاملة وإنما هي مجرد إطار نظري، إلا أنها تحظى بأهمية من قبل رجال التربية، ذلك أن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فرع وإنما في أوساط وبيانات اجتماعية تؤثر فيها وتأثر بها<sup>(1)</sup>.

## 2. نظرية Z.J.A:

1- **نظرية الأمريكية في الإدارة A:** يصنف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم وعلى اعتبار أن التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دورات وظيفي عالي، حيث تكون الوظائف محددة ولها توظيف وظيفي دقيق، وهناك تخصص وتقسيم العمل بشكل دقيق.

ويتميز هذا النظام بحركة تنقل سريعة لموظفين والعمل في المنظمات المختلفة سعياً للوصول إلى رواتب ومزايا عمل أفضل، مما يتيح فرص ترقية كثيرة لملاً الشغور الذي يتركه المنقلون للوظائف خارج التنظيم.

كما يتميز هذا النموذج بالأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، وبأن عمليات تقييم الأداء تتم بطريقة رسمية تركز على الأداء ولا يتسم بالشخصية وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات وتتم عمليات التقييم في المعدل مرة سنوياً، ونظراً لكل هذه الظروف التي تتصل بالعمل، فإن فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل، وتكوين صدقات في العمل تكون قليلة<sup>(2)</sup>.

2- **النظرية اليابانية في الإدارة J :** تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى وداخل التنظيم نفسه وليس خارج التنظيم.

ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى وإقامة علاقات تعاونية وغير رسمية، تساعد على تحقيق التنسيق أما عملية اتخاذ القرارات فتقوم على أسلوب التشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ

(1) بوغازي مريم، دوائر مروة: دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016، ص 62.

(2) محمد قاسم القربوتي: مرجع سابق، ص ص 289، 290.

## الفصل الثاني:.....المدخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

القرارات مما يجنب عنصر المفاجأة في اتخاذ القرارات لأنه يبق لهم أن تنافسوا فيها وأن كانوا لسوا أجزاء من عملية اتخاذ القرارات، وليس موافقتهم عليه ضرورية<sup>(1)</sup>.

وتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة كوحدة أساسية في العمل حيث تؤكد المهمات للجماعات ويتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي.

3- نظرية Z اليابانية لوليام أوشي: تعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة حتى يتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية، وترتبط بين المكافآت والأداء<sup>(2)</sup>.

لقد ركز وليان أوشي في نظريته على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون فيها فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة، ولهم دور رئيسي في اتخاذ القرارات، كما ينظر للتوافق كالتزام متبادل طويل المدى، والعلاقات الإنسانية الوثيقة ولقد لاحظ كذلك أن فعالية المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربع أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية ولاحظ أيضا أن الزيادة لا تعود إلى سياسته الاستثمارية أو التنفيذ إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون معا من العمل بكفاءة وفعالية أكثر وهذا ما يعبر عن النمط الثقافي السائد في المؤسسة اليابانية القائم على العمل الجماعي والذي استطاعت من خلاله المؤسسات اليابانية من رفع معدلات إنتاجها عكس المؤسسات الأمريكية الذي يقوم نظام العمل فيها على الفردانية والتي لم تستطيع تحقيق ما حققته التنظيمات اليابانية وعليه يمكن القول وفق ما جاء به وليام أوشي أن الأسس سليمة لثقافة التنظيم تتم من خلال العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار وتقوم Z على ثلاثة مبادئ وهي:<sup>(3)</sup>

أ. **الثقة:** حيث كلما زادت الثقة بالعمل زادت الإنتاجية وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين والإدارة.

ب. **الحق والمهارة:** أي مهارة الإشراف حيث يتوجب على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنهم من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافهم فيكونوا قادرين على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما تمكنهم هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين رؤوسهم.

(1) حسين أحمد طراونة وآخرون: مرجع سابق، ص 59.

(2) محمد قاسم القريوني: مرجع سابق، ص 291.

(3) مهدي حسن زويلف: إدارة والنظريات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 63.

ج. الألفة والمودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الجماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية مودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة.

ومن النقد الذي وجه للنظرية Z ما يلي:

- أن سر نجاح الإدارة اليابانية هو تحديد المسؤوليات والسلطات والأفراد ليحملها من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية لا الذاتية، اعتمدت العمومية بدلا من الخصوصية، دبلوماسية في الأمور، الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية، ترقية العمال عن طريق الأقدمية والكفاءة المهنية، انتهاجها طريقة التدريب موظفي المؤسسة وبقائهم مدى الحياة، تعقد العملية الإدارية والعلاقات الرسمية.

خلاصة:

وبالنظر إلى هذا التعدد النظري الذي اهتم بموضوع الثقافة التنظيمية والفعالية نلاحظ أن كل تصور نظري اهتم بجانب معين من جوانب الفعالية التنظيمية، وحاول ربطه بجانب محدد من جوانب الثقافة التنظيمية.

هذا التباين يدل دلالة واضحة عن عدم الإلمام بالمشكلة البحثية والمتمثلة في الارتباطات القائمة بين متغيري الدراسة في كل نظرية لهذا تبقى المدارس النظرية المفسرة للعلاقة القائمة بين المتغيرين قاصرة في جانب معين من جوانب التنظيم، لتركيزها على جانب وانتقالها للجوانب الأخرى.

# الفصل الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة  
التنظيمية

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغير الفعالية  
التنظيمية

### تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة وجها أساسيا لكل باحث حتى يتعرف على الجوانب التي تغطيها بالدراسة والجوانب التي لا زالت بعد تحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي. وبالنظر إلى أهمية موضوع الثقافة التنظيمية والفعالية فقد أولى الباحثين اهتماما بالغا بدراسة هذا الموضوع، لذلك نجد تعدد الدراسات الإمبريقية التي حاولت تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين أو أحدهما في علاقة بمتغيرات تنظيمية أخرى. لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل استنتاج أهم القضايا التي طرقتها هذه الدراسات والتي دارت في مجملها حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية في تنظيمية تختلف إلى حد ما عن ثقافة البيئة التنظيمية التي سنجري فيها دراستنا الإمبريقية حيث حاولنا تقسيم هذا الفصل إلى قسمين، على النحو التالي:



أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية.

• الدراسة الأولى:

- دراسة مشنان بركة: تحت عنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" والذي أجرى دراسته الميدانية بجامعة الحاج لخضر باتنة، باتنة، 2016/2015

حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

1. عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها.

2. التعرف على واقع التعليم العالي والتحديات التي تواجهه، مع إبراز حاجته لتطبيق نظام ضمان الجودة.

3. تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والمرغوبة مستقبلاً في الجامعة محل الدراسة.

4. معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية، ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.

وقد حاول التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضيات التالية:

- **الفرضية 1:** إن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **الفرضية 2:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.

- **الفرضية 3:** لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.

- **الفرضية 4:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول ممارسة القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

- **الفرضية 5:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية.

- **الفرضية 6:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية بين آراء أفراد العينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل إلى جملة من النتائج هي:

1. إن الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة حيث من تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية وحسب إدارة الجودة الشاملة وجد أن الثقافة السائدة والحالية ثقافة هرمية أما الثقافة المرغوبة مستقبلا هي ثقافة المجموعة، باعتباره ثقافة تسعى أن تكون المناخ التنظيمي الجامعي يسودها تكامل الجهود.
2. وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، وهذا يرجع للدور الذي تلعبه هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعالية المؤسسات من خلال تحسين الأداء.
3. وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف.
4. لا توجد فروقات في آراء أفراد العينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم التنظيمية، تعزى إلى متغير السن وسنوات الخبرة، في حين توجد فروق تعزى بمتغير الرتبة العلمية.
5. وجود فروقات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعة تعزى إلى متغير السن والرتبة العلمية، في حين لا توجد فروقات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
6. وجود فروقات في آراء عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير السن والمتعلقة بالجانب التطبيقي في حين لا توجد فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجانب المعرفي والتكويني تعزى بمتغير الرتبة العلمية في حين توجد فروقات متعلقة بالجوانب الأخرى.

### - التعقيب على الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعرفة مدى ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير الجودة الشاملة، أما الدراسة الحالية فهي تهدف إلى دراسة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ومستوى الفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>.

(1) مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، (رسالة دكتوراه في علوم التسيير)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015 - 2016.

• الدراسة الثانية:

دراسة عبد الستار مر كمال: تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة"، والذي أجرى تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا، بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة 2014.

حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة.
2. تحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المختصة.
3. إبراز العلاقات بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

انتقل الباحث من فرضية رئيسية مفادها:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة والرضا الوظيفي لمعلمين هاته المدرسة.  
وانبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات جزئية مفادها:

- **الفرضية 1:** تفسير الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدرسة بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها هذه المدرسة.
  - **الفرضية 2:** يرتبط الالتزام الوظيفي لمعلمي المدرسة، بالثقافة التنظيمية ارتباطا طرديا.
  - **الفرضية 3:** ترتبط جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدرسة بالثقافة التنظيمية ارتباطا طرديا.
- ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث منهج دراسة حالة.

• وقد توصل إلى جملة من النتائج هي:

1. أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بعنصر الانتماء لهاته المدرسة ما عدا فيما يخص حل المشاكل الوظيفية والمرتبطة أساسا بالجو العام وهنا تحديد الانتماء نسبي نوعا ما.
2. أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بعنصر الالتزام التنظيمي كمحصلة التشبع بروح المسؤولية اتجاه العمل من ناحية والتقييد بالقوانين الداخلية للتنظيم من ناحية أخرى.
3. أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بجودة في أدائهم كمحصلة الرقابة الذاتية والإيمان بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
4. إن المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بالرضا الوظيفي اتجاه عملهم ويؤدونه على وجه المرغوب مادامت ثقافة التنظيم لا تتعارض مع ثقافة المعلمين.

## الفصل الثالث:.....الدراسات السابقة

وفي الأخير هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة لمدينة الجلفة بالرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة.

### - التعقيب على الدراسة:

تقاطعت هذه الدراسة مع البحث الحالي من حيث تناولها الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وما هو ما يتشابه مع الدراسة الحالية من حيث متغير الأول وهو الثقافة التنظيمية في حين نجد أن هذه الدراسة اختلفت في توظيف الثقافة التنظيمية وربطها بالانتماء للمعلمين مدرسة الأطفال المعوقين بصريا كما نجد أن أوجه التشابه أيضا في محتوى الفرضية الثانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي وهو ما تناولته أيضا في الدراسة الحالية وهي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>.

### • الدراسة الثالثة:

دراسة سمير يوسف محمد عبد الله: الموسومة بـ "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات"، والذي أجرى دراسة مقارنة بين الجامعات الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، غزة، سنة 2006. حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.
  2. التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات.
  3. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي.
- وقد حاول الباحث التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضيات التي مفادها:
- الفرضية 1: يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامع الأقصى.
  - الفرضية 2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديمي وأعضاء مجلس كل من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.
  - الفرضية 3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المبحوثة تتعلق بمستوى التطوير التنظيمي.

(1) عبد الستار مر كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، (رسالة ماجستير)، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2014.

## الفصل الثالث:.....الدراسات السابقة

- **الفرضية 4:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ومستوى التطور التنظيمي في الجامعات الثلاثة.
- ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى جملة من النتائج هي:
1. أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، كما أن أعضاء مجلس الجامعة هم الذين يشكلون ثقافة الجامعة.
  2. أولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح فقد كان ترتيب هذا البديل هو الترتيب الأول، بينما كان الترتيب الثاني في الإسلامية والأزهر لإنجاز المهام، أما الترتيب الثاني في الأقصى فكان تلبية طلبات الرؤساء.
  3. أظهرت الدراسة أن 84% من المبحوثين في الإسلامية، 71% من الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة، أما في الأقصى فقد كانت آراء المبحوثين محايدة أظهرت انخفاض مستوى مشاركة موظفي الجامعات الثلاثة في وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية.
  4. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاثة والتطوير التنظيمي، فيلاحظ أن ميل الجامعة الإسلامية إلى ثقافة الإنجاز أدى إلى ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي، كما أن ميل كل من الأزهر والأقصى إلى ثقافة النظم والأدوار أدى إلى مستوى التطوير التنظيمي فيهما أقل من مستواه في الإسلامية.
- **التعقيب على الدراسة:**

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تتناول متغير الثقافة التنظيمية واعتمادها على المنهج الوصفي، وتختلف عن الدراسة الحالية في كونها قامت بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات بينما الدراسة الحالية تحاول معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية ولقد ساعدتنا هذه الدراسة في البحث الحالي من خلال تزويدنا بمعارف حول تحديد مضامين الفصل الأول وخطة البحث<sup>(1)</sup>.

(1) سمير يوسف محمد عبد الله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات، (رسالة ماجستير)، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

### • الدراسة الرابعة:

دراسة رضويي خوين: تحت عنوان "الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية"، والتي أجريت دراسة ميدانية مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، سنة 2009، حيث هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى:

1. التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري البحث.
2. تشخيص الواقع أبعاد الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة في المنظمات التعليمية والعلاقة بينهما.
3. تحقيق التفاعل بين الدراسات في مجال المنظمة ومجال الموارد البشرية وإظهار أهمية ذلك.
4. سعت الباحثة في تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانيا واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

وقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضيات التالية:

- الفرضية 1: تربط الثقافة التنظيمية بعلاقة وثيقة وباتجاه إيجابي مع الفعالية.
- الفرضية 2: توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية وبين الكليات الإنسانية من حيث درجة الثقافة التنظيمية والفعالية.

ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى جملة من النتائج هي:

1. لقد تزامنت تبلور مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور الحاجة للفعالية المنظمة.
2. أسهمت حقول المعرفة وعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة في بلورة مفهومي الثقافة والفعالية التنظيمية.
3. على الرغم من التباين الواضح في المفاهيم المقترحة لكل من الثقافة التنظيمية والفعالية المنظمة إلى أنها لم تصل إلى حد التناقض في أغلب الحالات الأمر الذي ينعكس محاولات الباحثين الجادة للوصول إلى جوهر المفهومين.
4. ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية وتفاوت مستوى الفعالية في الكليات العلمية والإنسانية بين ارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل لتحقيق الهدف.
5. التأكد من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية بنسبة 70.37%، كما تأكد أن تلك العلاقة هي باتجاه إيجابي أي أن زيادة درجة الثقافة تزيد من الفعالية.

- التعقيب عن الدراسة:

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في العديد من النقاط خاصة من ناحية الجانب النظري لكن هذا الأمر لا يعني وجود نقاط اختلاف حيث أجريت هذه الدراسة لمعرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في الجامعات في حين تم إجراء دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، أما الدراسة الحالية فهي تهدف من خلال الجانب الميداني إلى دراسة ثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العمال مما ينعكس على إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الكفاءة والفعالية<sup>(1)</sup>.

---

(1) رضوي خوين: الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، (رسالة دكتوراه)، جامعة بغداد، 2009.

ثانيا: الدراسة المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية.

• الدراسة الأولى:

دراسة صالح بن نوار الموسومة "بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، والتي أجرت دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي لمركب المحركات والجرارات بقسنطينة، سنة 2005، حيث انتقل الباحث من فرضية رئيسية مفادها:

- أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق الأهداف للمؤسسة.

وانبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية مفادها:

- **الفرضية 1:** ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستحدثة من المديرين.

- **الفرضية 2:** ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- **الفرضية 3:** ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلامة معنوية باتجاه المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة.

ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدامه الاستمارة والمقابلة، وتوصل إلى جملة من النتائج هي:

1. لبلوغ الأهداف يجب أن يكون مرتبطا بتوفير جملة من الشروط والعوامل المساعدة في العلاقات الإنسانية، الاتصال، عملية اتخاذ القرارات، الرضا عن ظروف العمل.

2. تعتبر العلاقة الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنتاج المؤسسة التي ينتمي إليها.

3. توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة.

4. الصرامة في تطبيق العقوبات من أجل تحقيق جميع أهداف المؤسسة.



- التعقيب عن الدراسة:

تقاطعت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها متغير الفعالية التنظيمية وهو موضوع بحثنا ولقد أفادتنا في تقديم معلومات ومعارف حول متغير الفعالية التنظيمية في الإطار النظري وتختلف هذه الدراسة عن موضوعي في تناولها متغير واحد فقط.

• **الدراسة الثانية:** دراسة بعاج الهاشمي: تحت عنوان "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية" والذي أجر دراسة حالة في سونغاز فرع الأغواط 2004 - 2005، جامعة الجزائر 3، سنة 2010، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة إلى:

1. المساعدة على إعطاء صور توضح المستوى العام للفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة.
2. تتناول الدراسة موضوع حديثا نسبيا، يتمثل في اختفاء أثر الفعالية التنظيمية عن طريق تبني آليات الأداء المتميز، الذي يعتمد على التدريب المستمر للأفراد.
3. تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية وأثرها على أداء المؤسسات، عن طريق دراسة حالة تقييمية للموارد البشرية، المالية والمادية وكذلك الوظائف ونشاطات المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع تجاري خدماتي وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضيات التي مفادها:

- **الفرضية 1:** يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنمية عن طريق التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات وصولا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

- **الفرضية 2:** تعتبر الكفاءات ومهارات العاملين محددات أساسيا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.

- **الفرضية 3:** الخدمة التي تقدمها المؤسسة سونغاز ذات مستوى مقبولا يمكنها من منافسة المستثمر الأجنبي في المدى القريب.

- **الفرضية 4:** يعاني الأداء الكلي لمؤسسة سونغاز قلة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية. ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي" وتوصل إلى جملة من النتائج هي:

1. تتحدد فعالية المؤسسة من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.
2. الكفاءات والمهارات الفردية للعاملين، هي محدد أساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات.
3. الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.

4. تدني مستويات الأداء الكلي للمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
5. هناك صعوبات في قياس أداء الفعالية للمؤسسة موضوع الدراسة، نظرا لعدم وجود منافسة في السوق الوظيفية.

#### - التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية في حين تناول البحث الحالي علاقة الثقافة التنظيمية بالفعالية التنظيمية ولقد تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها نفس المتغير الثاني للدراسة الحالية وهو الفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>.

#### • الدراسة الثالثة:

دراسة عزام محمد حسن الغثاني تحت عنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية" والذي أجر دراسة ميدانية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، جامعة الأقصى بغزة، سنة 2017. حيث هدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - القدرة الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاهتمام الفردي) بالمدارس الخاصة في قطاع غزة.
2. التعرف على واقع الفعالية التنظيمية بالمدارس الخاصة في قطاع غزة.
3. تبين العلاقة بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية بالمدارس الخاصة.
4. الكشف على مستوى تأثير القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية.
5. استكشاف في الفروق في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية وكذلك حول الفعالية التنظيمية تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

وقد حاول الباحث التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضيات التالية:

- **ف1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمدارس الخاصة.
- **ف2:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمدارس الخاصة.

(1) بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، (رسالة الماجستير)، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.

- **ف 3:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- **ف 4:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل من خلالها إلى جملة من النتائج التالية:
1. أظهرت النتائج أن تبني المدارس الخاصة لنمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة مرتفعة حيث بلغت نسبة 68.8%.
  2. أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لإجمالي محور الفعالية التنظيمية بلغ 73.4% بينما فقرات مجال الفعالية التنظيمية حيث أن الفقرة (يوجد اتصال وتواصل مع الإدارة المدرسية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 76.1%، بينما الفقرة (يتوفر في المدرسة مكتبة مهيأة للعاملين والطلاب بالمدارس) احتلت الأخيرة بوزن نسبي 68.2%.
  3. وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وبين تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، حيث أن ارتفاع درجة ممارسة أي بعد من الأبعاد الأربعة يؤدي إلى ارتفاع الفعالية التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في قطاع غزة.

### - التعقيب عن الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تتناول متغير الفعالية التنظيمية وتتشابه المنهج في كلتا الدراستين ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد ملائماً لهذا النوع من الدراسات، ليبقى الاختلاف الوحيد بين الدراستين هو أن الدراسة السابقة تركز على دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية بينما الدراسة الحالية تحاول التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>.

(1) عزام محمد حسن الغثاني: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، (رسالة الماجستير)، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

• الدراسة الرابعة:

دراسة أنس سهيل أبو الفيلات: الموسومة بـ "نحو تعزيز الفعالية التنظيمية لدى موظف البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية - الضفة الغربية"، جامعة بيت لحم فلسطين، 2013، حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

1. تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للبنك العربي على مقياس الثقافة التنظيمية الكلي وعلى بعد من أبعاده.
2. بيان مستوى الفعالية التنظيمية للبنك العربي على مقياس الثقافة التنظيمية الكلي وعلى كل بعد من أبعاده.
3. بيان نوع العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفعالية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي. وقد حاول الباحث التأكد من مدى صدق الإمبريقي للفرضيات التي مفادها:

- الفرضية 1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الفعالية التنظيمية ومستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي البنك العربي.

- الفرضية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي البنك العربي، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

- الفرضية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الفعالية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي للخصائص الشخصية والوظيفية.

واعتمد في ذلك "المنهج الوصفي" من أجل البرهنة على هذه الفرضيات، وتوصل لجملة من النتائج التالية:

1. هناك علاقة إيجابية طردية لمستوى الثقافة التنظيمية على مستوى الفعالية في البنك العربي، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي يقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الفعالية التنظيمية.
2. إن السياسات والإجراءات المتبعة في البنك واضحة ومحددة، وتساهم في توفير المناخ الملائم لتحقيق أهداف البنك، وهناك التزام من قبل العاملين بالسياسات والإجراءات وهناك مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة البنك في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في تحقيق أهداف البنك.

3. إن إدارة البنك لديها اتجاهات بشكل مستمر لتوفير أحدث النظم المحبوسة، وتوفير التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بهدف رفع مستوى توظيف الموارد، وهنا يشير إلى مدى اهتمام الإدارة العليا للبنك بمواكبة التقنيات والأنظمة الحديثة.

4. إن المعايير التنظيمية في البنك تشكل ضمانة للرضا عن البنك، وهناك التزام من قبل العاملين بنصوص المعايير التنظيمية المتعددة، وهناك مؤشر يدل على أن المعايير التنظيمية تتسم بالشفافية، وتحافظ على الرضا العام عن البنك، ونبين أيضا أن هناك التزام من قبل العاملين بنصوص ومعايير التنظيمية، وهناك مؤشر يدل على حالة الانضباط والالتزام الإداري السائد في البنك.

### - التعقيب عن الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في عنوان الدراسة حيث تناولت كلتا الدراستين موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية إلا أنه نجد أن هذه الدراسة أجريت في مكان غير الجزائر وهو فلسطين، ولقد ساعدتنا هذه الدراسة في جمع معلومات وبيانات على الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الإطار النظري<sup>(1)</sup>.

(1) أنس سهيل عرفات أبو الفيلات: نحو تعزيز الفعالية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية- الضفة الغربية، (رسالة ماجستير)، تخصص علم اجتماع، جامعة بيت لحم، فلسطين، 2013.

خلاصة:

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة وتباينها من حيث مكونات وعناصر البيئات التنظيمية التي أجريت فيها، وكذلك من حيث الأدوات والمناهج المستخدمة في كل الدراسات، فضلا عن النتائج المتوصل إليها، إلا أنها أكدت في مجملها على وجود ارتباطات ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية واستخدمناها كمرجع أساسيا في دراستنا الحالية.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

خامساً: أسلوب التحليل

تمهيد:

بعد التعرف على موضوع الدراسة نظرياً، وجب الانتقال من مرحلة الاستزادة النظرية إلى مرحلة البحث الميداني والذي من خلاله نقدم الإجابة المباشرة لتساؤلات البحث والتحقق من فرضيات لتأييدها أو نفيها.

حيث تعد الإجراءات المنهجية للدراسة الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الإشكالية والفرضيات) وعليه يتم تحديد نوعية النتائج المحصل عليها. وعليه تناولنا في هذا الفصل من الدراسة مجالات الدراسة التي تعد أهم خطوات التي يقوم بها الباحث، فضلاً عن المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات وتحديد عينة الدراسة، وأسلوب التحليل قصد التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات الدراسة.



أولاً: مجالات الدراسة:

1. **المجال المكاني:** ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، فقد قمت بإجراء الدراسة بمصنع "تكرير السكر" الكائن مقره بـ "شارع قويسم بلقاسم ص.ب 164 -قائمة- رقم 24000.

حيث تم إنشاء هذا المصنع أول مرة في 23 ماي 1980، كمجمع لتصنيع المواد الغذائية وتم إنشاء عدة فروع له في مختلف ولايات الوطن تحت اسم "سوجيديا" وكان تابع للقطاع العمومي وبعد الأوضاع السياسية المتدهورة التي شهدتها الجزائر خلال فترة الثمانينات وبعد فترة العشرية السوداء واجه المجتمع عدة صعوبات أدت به للإفلاس وغلقه ثم تم فتحه من جديد سنة 2007 بعد خصخصة بعض المؤسسات الحكومية أصبح المصنع تابع للقطاع الخاص وتغير اسمه من "سوجيديا" إلى "سارة للسكر" وأصبح قطبا اقتصاديا في السوق الجزائري وصنف من أفضل مصافي لتكرير السكر بالجزائر.

2. **المجال الزمني:** تشير إلى فترة التي يجري فيها الباحث الدراسة الميدانية أي عند النزول إلى الميدان لجمع المعلومات والبيانات مع مفردات العينة التي اختارها في بحثه ولكن هنا من محدد المجال الزمني في الفترة التي يستغرقها الباحث في كامل دراسته ابتداء من اختيار الموضوع إلى مرحلة البحث عن المادة العلمية وصولا إلى الدراسة الميدانية وانتهاء بكتابة التقرير الكتابي<sup>(1)</sup>.

ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل وهي كالآتي:

**المرحلة الأولى:** كانت بتاريخ 2019/04/15 أين أجريت مقابلة مع المدير العام للمصنع و تم التحاور معه حول طبيعة الموضوع و طبيعة الدراسة التي ستجرى من أجل أخذ موافقته بتوزيع استمارة مقدمة لهذا الغرض

**المرحلة الثانية:** كانت بتاريخ 2019/05/11 فبعد أن قمت بإعداد الاستمارات و تعديلها و تحكيمها و طبعتها في صورتها النهائية تم توزيعها على عينة الدراسة أين كانت العديد من الزيارات الى المؤسسة ، و تم توضيح أسئلة الاستمارة و قراءتها للعديد من المبحوثين ، حتى تكون إجاباتهم في جميع الأسئلة ، و بعد نحو 15 يوم تم استرجاع الاستمارات كلها .

(1) فيصل دليو: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات خاصة بجامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 186.

3. المجال البشري: بعد تحديد المجال المكاني للدراسة والمتمثل في مصنع "تكرير السكر" قمت بتحديد مجتمع البحث الذي يتكون من 350 عاملا موزعين على عدة وحدات إنتاجية وإدارية وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة والمتمثلة في 53 مفردة والتي قدرت بنسبة 15%.

#### ثالثا: المنهج المستخدم:

للمنهج علاقة وطيدة بالموضوع، وإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد لحد ما المنهج المناسب. ويقصد بالمنهج "الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى قضايا عالمية أي القوانين العلمية، أو هو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده ويصل إل حقائقه"<sup>(1)</sup>. ويقصد به أيضا "هو الأسلوب والوسيلة لتحقيق جانب من جوانب الحقيقة والإجابة بالتحديد عن السؤال كيف؟ وله صلة بمشكلة البحث، أي أن المنهج هو الإجابة عن السؤال كيف تتم معالجة هذه المشكلة"<sup>(2)</sup>. وعند الرجوع لموضوع بحثنا "الثقافة التنظيمية وعلاقتها الفعالية التنظيمية" فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أي موضوع البحث ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه "دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع عبر وصفها بدقة والتعبير كفيًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أم التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدارها أو درجة ارتباطها مع الظواهر أخر"<sup>(3)</sup>. وتندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية والتي لا تعتمد على مجرد جمع البيانات والمعلومات فقط وإنما تحليل هذه البيانات وتفسيرها.

#### ثالثا: الأدوات جمع البيانات:

1. الاستمارة: تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية باعتبارها نموذج يحتوي على مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين حتى نحصل على البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار فرضيات الدراسة.

(1) طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت، 1996، ص 30.

(2) عبد الناصر جندلي: تقنيات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ص 24.

(3) عمار بوحوش ومجيد محمود الذبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية،

ويقصد "بالاستمارة" على أنها عبارة عن نموذج يضع مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع البحث، يتم توزيعها على المبحوثين للإجابة عنها ويتم إعادتها مرة ثانية إلى الهيئة المشرفة على البحث ويتم ذلك بمساعدة الباحث للمبحوثين على فهم الأسئلة أو تدوين الإجابة عليها<sup>(1)</sup>. كما تعرف أيضا "بأنها وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عنها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه"<sup>(2)</sup>.

وقد صممت الاستمارة كأداة لقياس ويجب أن تكون موحدة، وهذا يعني وضع جميع المواد في نفس الوضع للسماح بالمقارنة بين المجموعات من أفراد العينة، ولهذا الغرض صممت استمارة اشتملت على مجموعة من الأسئلة تدور حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية لأنها من أسس الأدوات في الاتصال بالمبحوثين وجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وقد تم الاستعانة في بناء الاستمارة على طرح أسئلة من النوع المغلق حتى يكون التفريغ سهل مراعية في ذلك سهولة وبساطة اللغة حتى تتناسب مع جميع مستويات المبحوثين وقد تضمنت الاستمارة سؤال موزعة على أربعة محاور أساسية كالآتي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية
- المحور الثاني: القواعد البيروقراطية والإنتاج.
- المحور الثالث: مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي
- المحور الرابع: الاتصال المفتوح والأداء.

وقد تم تقسيم محاور الاستمارة الفرضيات الفرعية، فكل محور يدور حول فرضية جزئية فضلا عن البيانات الشخصية الواردة على المحور الأول. وللإشارة فقد اعتمدت الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات فضلا عن الملاحظة والمقابلة وبعض السجلات والوثائق كأدوات ثانوية.

(1) عبد الله عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001، ص 209.  
(2) عبد الرزاق جليبي وآخرون: مناهج البحث لعلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر 2007، ص 244.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

1. مواصفات العينة:

إن مرحلة اختيار العينة من أصعب وأهم المراحل في البحث العلمي التي يمكن من خلالها الباحث الحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة وأهمية العينة تكمن في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي فهي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم، ويتم الحصول عليها بطرق تختلف تبعاً لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

حيث تعرف العينة على أنها "عملية اختيار عدد من الأفراد للمشاركة في دراسة ما بحيث يكون هؤلاء الأفراد ممثلين للمجموعة التي تم اختيارهم منها، والهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات حول مجتمع ما، أما مجتمع الدراسة هو المجموعة التي يرغب عن طريقها الباحث تصميم نتائج دراسة"<sup>(1)</sup>.

بما أنه يتعين على الباحث في العلوم الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع الوحدات المجتمع، فإنه يضطر للاكتفاء بعدد محدود من الحالات التي تدخل في مجال البحث لأن موضوع البحث هو الذي يحدد لنا طريقة وكيفية اختيار العينة المناسبة لموضوع الدراسة.

2. كيفية اختيار العينة:

أجريت الدراسة الميدانية على مجموعة من الموظفين المتواجدين في "مصنع تكرير السكر" بولاية قالمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد المجتمع الأصلي 350 عامل، فقد تم اختيار نسبة 15% وهو ما يمثل 53 مفردة حيث تم استلام جميع الاستثمارات وقد اكتفيت بهذا العدد كعينة بحث، وبهذه الطريقة أعطيت لجميع مفردات مجتمع الدراسة فرص متساوية للخضوع إلى الاختبار فالعينة المطلوبة دراستها وهو ما يمثل 53 عامل<sup>(2)</sup>

(1) أحمد القطيب: البحث العلمي والتعليم العالي، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2003، ص 43.

(2) عدلي علي أبو طاحون: منهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1998،

خامسا: أسلوب التحليل:

- اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوب للتحليل المعطيات المستقاة من المؤسسة محل الدراسة.
1. **الأسلوب الكمي:** من خلال تفريغ بيانات الاستثمارات في جداول احصائية وحساب النسب المئوية لكل تكرار فضلا عن الجداول المركبة لمعرفة مدى وجود علاقة بين أبعاد الفرضيات الجزئية.
  2. **الأسلوب الكيفي:** من خلال تحليل البيانات الكمية الواردة في الجداول الإحصائية وتفسيرها كليا بالاستعانة ببعض الملاحظات والمقابلات أثناء تواجدها في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم ضبط المنهج واختيار العينة المناسبة، بالإضافة إلى تحديد مجالاتها البشرية والزمانية والمكانية، ثم تحديد أدوات الدراسة، التي تتماشى مع المنهج المستخدم وأسلوب التحليل المعتمدة في الدراسة الراهنة.

**الفصل الخامس:**  
**تحليل البيانات ومناقشة نتائج**  
**الدراسة**

**أولاً: تحليل البيانات**

**ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة**

**ثالثاً: النتائج العامة للدراسة**

**رابعاً: التوصيات والاقتراحات**

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

### أولاً: تحليل البيانات

بعد جمع البيانات حول موضوع محل البحث والمتعلق بالثقافة التنظيمية من خلال الإجابات التي قدمها المبحوثين وبعد تفريغها في جداول إحصائية نحاول من خلال هذا الفصل تحليلها على النحو التالي:

### عرض وتحليل البيانات:

### المحور الأول: البيانات الشخصية:

### الجدول رقم 01: يبين توزيع الأفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	38	71.7%
أنثى	15	28.3%
المجموع	53	100%

بالاستناد إلى الشواهد الكمية لمتغير الجنس يبدو جلياً أن أغلب أفراد العينة من الذكور والبالغ عددهم 38 عاملاً ويمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدرة بـ 71.7% بينما تقدر نسبة الإناث 28.3% وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل في المؤسسة "مصنع تكرير السكر" تتلائم مع العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسائي أي يتطلب جهد كبير ويقظة نظراً للحساسية موقع العمل وخطورته فضلاً عن العمل والتناوب الليلي الذي يتناسب مع الرجال أكثر من النساء.

أما بالنسبة للإناث فهم يملون إلى العمل في القطاعات الخدمائية وتشغل الوظائف الإدارية، حيث أكدت بعض الملاحظات أثناء تواجدها في المؤسسة محل الدراسة أن كل العاملات يتواجدن في الإدارة أو في أعمال المتعلقة بالتنظيف.



الجدول رقم 02: يوضح توزيع الأفراد العينة حسب السن

النسبة %	العدد	السن الاحتمالات
7.5%	4	أقل من 25 سنة
64.2%	34	[ 25 - 35 ]
15.1%	8	[ 36 - 46 ]
13.2%	7	47 فما فوق
100%	53	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين هم فئة الشباب والذين تتراوح أعمارهم حسب الجدول ما بين الفئتين العمريتين أقل من 05 سنوات و [ 25 - 35 ] سنة و الذين بلغت نسبتهم 71.7% وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسة التي تحتاج إلى يد عاملة قادرة على العمل وفق أسلوب المناوبة المعمول به في المؤسسة محل الدراسة، تليها مباشرة الفئة العمرية [ 36 - 46 ] سنة والتي نسبتهم 15.1% وهم العمال ذو الخبرة المتوسطة وترجع قلة تواجد هؤلاء العمال في المؤسسة مقارنة بفئة الشباب نتيجة لسياسة المؤسسة المنتهجة في التوظيف والتي وفرت مناصب عمل جديدة كانت موجهة لفئة الشباب أما الفئة العمرية الأخيرة والتي بلغت نسبتها 13.2% فقد شملت العمال الذين فاق عمرهم 47 سنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة أغلقت أبوابها في فترة زمنية معينة وتم خصصتها وسرح أغلب العمال.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	العدد	النسبة %
أعزب	23	43.4%
متزوج	30	56.6%
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	53	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أنه هناك تقارب ما بين نسبة فئة المتزوجين والتي تقدر نسبتهم بـ 56.6% ونسبة فئة العزاب والتي تمثل نسبتها بـ 43.4% في حين نلاحظ انعدام فئة المطلقين والأرامل وهذا راجع إلى أنه غالبية العمال حديثي العهد بالعمل في المؤسسة محل الدراسة مما لم يسمح لهم بتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة للزواج، فضلا على أن مؤسسة "تكرير السكر" تعتمد سياسة أجور متوسطة إلى حد كبير مما لا يشجع على الإقبال على الزواج.

الجدول رقم 04: يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
ابتدائي	2	3.8%
متوسط	11	20.7%
ثانوي	14	26.4%
جامعي	26	49.1%
المجموع	53	100%

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) والمتعلقة بالمستوى التعليمي أنه أغلب أفراد العينة هم جامعيون بنسبة 49.1% وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في سياستها وتوظيفها على الكفاءات الجامعية، وهذا ما يدل عليه بيانات الجدول رقم (02) المتعلقة بالسن حيث لاحظنا أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب وهم يحملون شهادات جامعية في حين كانت نسبة

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

العمال شهادة التعليم الثانوي 26.4% وهم يمثلون فئة متوسطة السن أما العمال الذين يحملون شهادات التعليم الابتدائي والمتوسط تمثل نسبتهم في حدود 24.5% وهذا نتيجة سياسة تسريح العمال التي اعتمدها المؤسسة في فترة من الفترات.

### الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	العدد	النسبة%
إطار	10	18.9%
عامل تحكم	20	37.7%
عامل تقني	23	43.4%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (05) والمتعلقة بالفئة الوظيفية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم عمال تنفيذيين بنسبة 43.4% ويرجع ارتفاع هذه النسبة من الفئة العمالية أن أغلب الملتحقين الجدد بالمؤسسة من فئة الشباب التحقوا كعمال تنفيذ والقليل منهم كعمال تحكم وتنازلوا ضمناً عن شهاداتهم الجامعية في التوظيف نتيجة معدلات البطالة المتزايدة يومياً، وقد بلغت نسبة عمال التحكم بـ 37.7% وأغلبهم حسب ما أكدته بعض الملاحظات من كبار السن، أما الإطارات فقد بلغ نسبتهم 18.9% القليل منهم من فئة الشباب.

### الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الصفة

الصفة	العدد	النسبة%
متقاعد	15	28.3%
دائم	38	71.7%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (06) أن أعلى نسبة من الأفراد العينة والتي تقدر بـ 71.7% هم من فئة الموظفين الدائمون بهذه المؤسسة "مصنع تكرير السكر" وهذا يوفر لهم الاستقرار والطمأنينة ويدفعهم للعمل والإنتاج والفعالية في الأداء وبالتالي تحقيق رضا وظيفي أما أقل نسبة كانت

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

28.3% من أفراد العينة المتعاقدين ذلك إما لالتحاقهم الجديد بالمؤسسة أو الحاجة المؤسسة إليهم لفترة زمنية محددة ولما في إطار تكوين عقود ما قبل التشغيل.

### الجدول رقم 07: يوضح الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	العدد	النسبة%
أقل من 5 سنوات	28	52.8%
من [ع سنوات 10] سنوات	17	32.1%
من 11 - 16 [سنة	4	7.5%
من 17 سنة فما فوق	4	7.5%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتعلقة بالأقدمية في العمل أن أغلب العمال والتي تقدر نسبتهم بـ 52.8% لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات وهذا راجع إلى توظيف الكثيف للعمال في السنوات الأخيرة فضلا على أن المؤسسة أغلقت أبوابها لفترة زمنية معينة بعدها مباشرة بـ 32.1% وهم أيضا حديثي التوظيف في المؤسسة بعدها نجد الفئتين من [11 - 16] سنة و 17 سنة فما فوق والذين لم يتجاوز إجمالي نسبتهم بـ 15.1% وهذا ما يشير إل أغلب العمال ذوي الخبرات إما يحيل إلى التقاعد أو نتيجة انتقالهم إلى مؤسسات أخرى أثناء غلق المؤسسة "مصنع تكرير السكر"

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

المحور الثاني: القواعد البيروقراطية وزيادة الإنتاج:

الجدول رقم 08: يوضح مدى التزام العاملين بالقواعد التنظيمية المعتمدة في المؤسسة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	40	75.5%
لا	13	24.5%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الواردة في الجدول رقم (08) والمتعلقة بمدى التزام بالقواعد التنظيمية نلاحظ أن أغلب المبحوثين بالنسبة 75.5% أكدوا على التزامهم التام بالقواعد التنظيمية المعتمدة في المؤسسة وهذا ما يدل على سياسة الضبط الصارم التي تنتهجها إدارة المؤسسة في حين نجد من نسبتهم 24.5% من العمال لا يتمتعون بالالتزام الدائم اتجاه القواعد التنظيمية المعمول بها في المؤسسة والذين غالبا ما يتعرضون إلى العقوبات المادية كما أقرت ذلك العديد من المقابلات التي أجريتها مع بعض العمال الذين أكدوا لنا على أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية من مقدسات المؤسسة وأن العامل الذي يخالفها تطبق عليه إدارة المؤسسة أقصى العقوبات وهذا ما يؤكد السير الجيد لعملية العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: يبين مدى وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة:

الاحتمالات	العدد	النسبة%
دائما	18	34%
غالبا	14	26.4%
أحيانا	11	20.8%
أبدا	10	18.8%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (09) أن نسبة 60.38% يؤكدون على وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة منهم 34% يرون بأنها دائمة الوضوح و 26.4% يقرون بأنها

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

غالبا ما تكون واضحة وهذا ما يفسر مدى الالتزام بالقواعد التنظيمية المعمول بها في المؤسسة من طرف العمال، فانعدام الغموض في الإجراءات يساعد إلى حد كبير في تحقيق الأهداف وهذا ما أكدته نظرية ماكس فيبر التي ترى أن زيادة الإنتاج مرتبطة بشكل مباشر بمدى الالتزام بالقواعد البيروقراطية في حين نجد ما نسبته 39.6% يؤكدون على أنه أحيانا وأبدا ما تكون السياسات والإجراءات غير واضحة إلا أن بعض المقابلات أكدت لنا عدم وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة.

**الجدول رقم 10: يبين مدى مساعدة اللوائح التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث وتحفيز الولاء والانتماء لدى العاملين**

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	40	75.5 %
لا	13	24.5 %
المجموع	53	100 %

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى مساعدة اللوائح التنظيمية على بعث وتحفيز الولاء والانتماء لدى العاملين، أن أغلب أفراد العينة بنسبة 75.5 % يؤكدون على أن اللوائح التنظيمية المتبعة في المؤسسة تساعد على بعث الولاء والانتماء لدى العاملين حيث أكدت لنا بعض المقابلات مع المبحوثين أنه كلما كانت اللوائح التنظيمية واضحة التي تعيق عملية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد ما نسبته 24.5% يرون أن اللوائح التنظيمية المتبعة لا تساعد في خلق ولاء تنظيمي لدى العاملين ويرون بضرورة تغييرها أو على الأقل تعديلها بما يتماشى مع احتياجات العمال المادية والمعنوية.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

الجدول رقم 11: يبين مدى مساهمة الأسلوب الرقابي القائم في المؤسسة على ضبط عملية العمل

الاحتمالات	العدد	النسبة%
موافق	31	58.5 %
محايد	12	22.7 %
غير موافق	10	18.8 %
المجموع	53	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58.5 % أبدوا موافقتهم على أن الأسلوب الرقابي يساهم في ضبط عملية العمل في حين نجد نسبة 22.7 % محايدون في رأيهم وهناك ما نسبته 18.8 % غير موافقين على أن الأسلوب الرقابي القائم في المؤسسة لا يساهم في ضبط عملية العمل. ومن خلال آراء المبحوثين يتضح جليا أن الأسلوب الرقابي القائم فلي المؤسسة قائم على الضبط الصارم والرقابي و الرقابة اللصيقة وهذا ما يرفضه العديد من العمال ويطالبون بالنوع من الرقابة الذاتية والرقابة المرنة من خلال ما تؤكد لنا بعض المقابلات.

الجدول رقم 12: يبين إعلام الإدارة للعاملين بالاجتماعات قبل عقدها بمدة معينة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
دائما	23	43.4 %
أحيانا	16	30.2 %
إطلاقا	14	26.4 %
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن نسبة 43.4 % من المبحوثين بأن الإدارة دائما ما تعلمهم بالاجتماعات قبل عقدها بمدة معينة في حين نجد ما نسبته 30.2 % يؤكدون على أن الإدارة تعلمهم في بعض الأحيان بالاجتماعات قبل عقدها وفي حين الآخر لا تعلمهم بذلك تليها نسبة 26.4 % من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة لا تعلمهم بالاجتماعات قبل عقدها على الإطلاق.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

ولقد كشفت لنا بعض المقابلات التي أجريتها مع بعض المبحوثين أن الإدارة غالبا ما تعلم العمال بالاجتماعات قبل عقدها لكن يكون ذلك عبر لوحات الإعلان وأن العمال ليست لهم ثقافة حول الاطلاع على كل ما يرتبط بعملية العمل من خلال هذه اللوحات الإعلانية ومنتظرون ذلك عبر وسائل أخرى أغلبها تكون عن طريق وسائل الاتصال الحديثة كالهاتف مثلا.

**جدول رقم 13: يبين اعتماد المؤسسة على لوحة الإعلانات في إعلام العمال بما يتعلق بعملية العمل:**

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	39	73.6%
لا	14	26.4%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (13) أن نسبة 73.6% من العمال يؤكدون على الاعتماد المؤسسة على لوحة الإعلان في إعلامهم بما يتعلق بعملية العمل في حين نجد نسبة 26.4% يقرون بعدم اعتماد المؤسسة على اللوحات لإعلامهم بما يتعلق بعملية العمل، وهذا ما يدعم الشواهد الواقعية المتعلقة بالسؤال رقم (12) والمتعلقة بمدى إعلام الإدارة للعاملين بالاجتماعات قبل عقدها بمدة معينة، أين تعتمد المؤسسة في عملية الإعلام على اللوحات الإعلان كإجراء بيروقراطي لتحقيق الأهداف بأقصر الطرق وكثافة تنظيمية يجب أن تكون سائدة كما أكدته مختلف النظريات الكلاسيكية كالنظرية البيروقراطية ونظرية التكوين الإداري ونظرية التaylorية التي اعتمدت في مجملها على ضرورة الالتزام بالقواعد البيروقراطية في تحقيق أهداف التنظيم.



## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

الجدول رقم 14: يوضح تأدية العمال أعمالهم بالكفاءة المطلوبة منهم

الاحتمالات	العدد	النسبة%
دائما	40	75.5%
أحيانا	13	24.5%
نادرا	0	0%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 75.5% من المبحوثين الذين أجابوا أنه دائما ما يؤديون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة في حين نجد نسبة 24.5% أحيانا ما يؤديون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، وهذا ما يؤكد على أن العمال ملتزمون بأداء أعمالهم بأقل وقت وبالمواصفات المطلوبة وهذا ما يحقق الكفاءة التنظيمية التي تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيقها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الشواهد الكمية على الضبط الصارم الذي تمارسه الإدارة على العمال من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة في عملية العمل وهنا يتضح جليا أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد على المدرسة التنظيمية في عملية العمل.

الجدول رقم 15: يوضح قدرة المنتج على المنافسة في السوق

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	53	100%
لا	0	0%
المجموع	53	100%

يتضح جليا من خلال بيانات الجدول رقم (15) أن جميع العمال وبالنسبة 100% يؤكدون على قدرة منتج مؤسستهم على منافسة منتجات المؤسسات الأخرى وهذا ما يفسر مدى انتماء العمال وحرصهم الشديد على سمعة مؤسستهم وما تقدمه من منتج في السوق والذي يتماشى حسبهم مع معايير المنافسة.

الجدول رقم 16: يبين مدى قدرة تغطية كمية المنتج للسوق المحلية

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	53	100%
لا	0	0%
المجموع	53	100%

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (6) أن جميع العمال دون استثناء وبالنسبة 100% ومن خلال مقابلات العديد من العمال أكدوا لنا أن السياسات المفروضة على المؤسسة والمتعلقة بالقانون المنافسة بحد كبير على مساهمة المنتج في تغطية السوق المحلية لمنتجاتهم فضلا عن عدم استفادة المؤسسات من الدعم المادي اللازم لتطوير منتجاتها وتنمية مؤهلات عمالها بما يتناسب مع تكنولوجيا الحديثة في مجال تكرير المتعلق بمادة السكر، وهذا ما حد من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها بالشكل يسمح التعريف به للمستهلك ويصبح من متطلبات الضرورية لإشباع حاجاته اليومية لهذه المادة الضرورية.

الجدول رقم 17: يوضح مدى تماشي المنتج النهائي للمؤسسة مع الأهداف المسطرة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
غالبا	20	37.7%
أحيانا	25	47.2%
نادرا	08	15.1%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (17) نجد أن أغلب العمال بالنسبة 47.2% يرون أن المنتج النهائي لا يتماشى في كل الأحوال مع الأهداف المسطرة في حين نجد ما نسبته 37.7% يؤكدون أنه غالبا ما يتماشى المنتج النهائي مع الأهداف المسطرة وأن أقل نسبة والتي تقدر بـ 15.1% يؤكدون أن المنتج النهائي للمؤسسة نادرا ما يتماشى مع الأهداف المسطرة وهذا راجع إلى السياسات المفروضة على المؤسسة في تحقيق أهداف نظام المنافسة السائدة في السوق الذي يحد من قدرة المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

من تحقيق كل أهدافها خاصة ما يتعلق منها بالتغطية احتياجات السوق من المادة المنتجة في ظل المنافسة الشديدة والاحتكار الممارس من قبل بعض المؤسسات الأخرى.

### الجدول رقم 18: يبين مدى زيادة في معدلات الإنتاج

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	53	100%
لا	0	0%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم 18 أن جميع العمال بالنسبة 100% يقرون بأن المؤسسة عرفت زيادة في معدلات الإنتاج وهذا ما يؤكد على الإستراتيجيات التي تصنعها المؤسسة في بلوغ أهدافها والمتعلقة في مجملها بالزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته والتي غالبا ما تقوموا على التنظيم البيروقراطي والرسمي في عملية العمل سواء ما ارتبط منها بالمجال العلائقي داخل التنظيم أو ما تعلق منها بالجانب الإنتاجي وهذا ما أكدته مختلف النظريات الكلاسيكية التي ترى الجانب الرسمي والميكانيكي في العمل فضلا عن مدى الالتزام بالقواعد التنظيمية يساهم بالشكل فعال في تحقيق الكفاءة الإنتاجية واكتساب المؤسسة ثقافة تنظيمية تجعل من الولاء التنظيمي إستراتيجية تساهم في ديمومة المؤسسة وتطورها.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

جدول رقم 19: يوضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية

وزيادة الإنتاج.

النسبة %	المجموع	لا		نعم		إيجاد التزام واضح من قبل العاملين بالقواعد التنظيمية المتبعة في المؤسسة رؤية العمال بأن مواصفات منتج المؤسسة قادر على المنافسة في السوق
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
83.1%	44	18.9%	8	64.2%	36	نعم
			10		34	
17%	9	0%	2	17%	7	لا
			0		9	
100%	53	18.9%	10	81.2%	43	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (19) والمتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية وزيادة الإنتاج يتضح أن:

- 64.2% من المبحوثين أكدوا أنه هناك التزام واضح من قبل العاملين بالقواعد التنظيمية وأن منتج المؤسسة قادر على المنافسة في السوق.
- 18.9% من المبحوثين يرون انه لا يوجد التزام واضح من قبل العاملين بالقواعد التنظيمية وأن مواصفات المنتج المؤسسة قادر على المنافسة.
- 17% يرون التزام واضح من قبل العاملين بالقواعد التنظيمية وأن مواصفات منتج المؤسسة قادر على المنافسة.
- من خلال هذه الاحصائيات يتضح أنه لا توجد علاقة قوية بين التزام العاملين بالقواعد التنظيمية وبين مواصفات منتج المؤسسة قادرة على المنافسة.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

---

ومن أجل التأكد من هذه العلاقة الإحصائية قمنا بحساب  $K^2$  فوجدناها 3.18 بينما كانت  $K^2$  الجدولية عند الدرجة الحرة 1 عند مستوى الدلالة 0.01 وجدناها 6.63 و بالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقواعد التنظيمية وزيادة الإنتاج.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

المحور الثالث: مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (20): يوضح توفير المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	أعمال الإستراتيجية	00	00	00%
لا			17	32%
المجموع			53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول (20) والمتعلقة بتوفير المؤسسة فرص العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات يتضح أن نسبة 68% من المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة توفر لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار وكلهم يؤكدون على أن مشاركتهم تكون في القرارات الروتينية فقط في حين القرارات الإستراتيجية لا تسمح لهم الإدارة بالمشاركة فيها وتبقى حكر على المدير ومجلس الإدارة، بينما نجد ما نسبته 32% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مهما كانت نوعها وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد في فلسفتها الإدارية على الإدارة البيروقراطية في أعمالها وتبقى عملية سماح العمال بالمشاركة في اتخاذ القرار تقتصر في بعض القضايا البسيطة التي لا تتعلق بعملية التخطيط سواء على المدى المتوسط أو الطويل.

الجدول رقم (21): يوضح الجهة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار

الاحتمالات	العدد	النسبة %
المسؤول الأول	22	41.5%
مجلس الإدارة	24	45.3%
جميع العمال	*19	35.8%
المجموع	65	100%

• هذا العدد لا يمثل عدد أفراد العينة لأن المبحوثين أجابوا أكثر من احتمال واحد

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

من خلال بيانات الجدول رقم (21) والمتعلقة بالجهة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار يتضح جليا أن نسبة 45.3% يرون بأن مجلس الإدارة هي الجهة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار في حين نجد نسبة 41.5% من المبحوثين يؤكدون على أن المسؤول الأول وحده كفيل باتخاذ القرارات في المؤسسة، وفي حين نجد نسبة 35.8% يؤكدون على أن المشاركة تكون جماعية في اتخاذ القرار، ونلاحظ من خلال نسب المثوية الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك تضخم في العينة حيث كانت بعض إجابات المبحوثين تجمع بين المسؤول الأول ومجلس الإدارة في تحديد الجهة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار.

### الجدول رقم (22): يوضح موقف المشرف من اتخاذ العمال للقرارات الفردية.

الاحتمالات	العدد	النسبة%
الاستحسان مع التشجيع	19	35.8%
النصح بعدم تكرار ذلك	22	41.5%
رفض ذلك تماما	12	22.7%
المجموع	53	100%

من خلال البيانات الجدول رقم (22) والمتعلقة باتخاذ العامل للقرارات الفردية يتضح أن نسبة 41.5% يؤكدون على أن المشرف لا يرغب في اتخاذ العامل للقرارات الفردية وإذا قام العامل بهذه القرارات فإن المشرف هنا ينصحهم بعدم تكرار ذلك، وفي حين نسبة 35.8% يؤكدون على أن المشرف يشجع اتخاذ القرارات الفردية لكن ما تعلق منها بالقرارات الروتينية والبسيطة فقط حسب ما أكدته بعض المقابلات في حين نجد نسبة 22.7% يؤكدون على الرفض التام من قبل المشرف لاتخاذ القرارات الفردية من طرف العمال بشكل الفردي دون الرجوع إليه وهذا ما يؤكد على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من حيث عملية اتخاذ القرار تقوم على أساس الفردية بعيدا عن العمل الجماعي وهذا ما يؤكد فرضية اعتماد المؤسسة في سياستها الإدارية على الأسلوب التقليدي في عملية العمل.

الجدول رقم (23) يوضح مدى تقبل العمال للمشاركة في حل المشكلات التنظيمية

الاحتمالات	العدد	النسبة%
سعيدا	38	71.7%
مشاركة من أجل المجاملة	10	18.9%
الاعتذار عن المشاركة	5	9.4%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (23) أن نسبة 71.7% من العمال يقرون ساعدتهم إذا طلبت منهم إدارة المؤسسة في حل بعض المشكلات التي يمكن أن تواجه مؤسستهم ويرون فيها حسب بعض المقابلات زيادة ولأنهم التنظيمي حيث يصبحون ينظرون لأنفسهم على أنهم جزء من المؤسسة ومشكلات المؤسسة هي مشكلاتهم في حين نجد ما نسبته 18.9% يؤكدون أن مشاركتهم في بعض المشكلات تبقى مجرد مجاملة من قبل إدارة المؤسسة لأنهم عادة ما يكونون مستبعدون عن القرارات الإستراتيجية والهامة غالبا ما تكون في بعض القرارات البسيطة، وأخيرا نجد نسبة 9.4% من العمال يؤكدون أنهم لن يشاركوا في حل بعض المشكلات التي تواجه المؤسسة لأنهم حسب ما يقرونه من خلال بعض المقابلات تبقى اقتراحاتهم في أدراج المكاتب ولا تأخذ بعين الاعتبار لذلك يعتذرون عن المشاركة.

الدول رقم (24): يبين الأخذ بعين الاعتبار الأفكار والاقتراحات الجديدة التي قدمها العمال

الاحتمالات	العدد	النسبة%
غالبا	28	52.8%
أحيانا	9	17%
نادرا	16	30.2%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (24) يتضح جليا أن نسبة 52.8% من العمال يؤكدون على أنه دائما ما تؤخذ إدارة المؤسسة اقتراحاتهم وأفكارهم بعين الاعتبار عند إقدامهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير عملية العمل إلا أنهم يقرون في نفس الوقت في بعض المقابلات أن انتشاراتهم تكون فقط في



## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

الأعمال البسيطة أما القرارات الهامة فتكون من صلاحيات المسؤول الأول وفي بعض الأحيان يشارك مجلس الإدارة فيها، وهذا وتؤكد نسبة 30.2% من العمال على أنه نادرا ما تأخذ أفكارهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار، في حيث نجد نسبة 17% يؤكدون على أن إدارة المؤسسة تؤخذ اقتراحاتهم أحيانا ولا تؤخذ بعين الاعتبار أحيانا أخرى خاصة إذا تعلقت بالأعمال الإستراتيجية.

### الجدول رقم (25): يوضح اعتقاد العمال بأن القرارات الجماعية هي الأنفع لسير عملية العمل

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	30	56.6%
لا	23	43.4%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (25) أن نسبة 56.6% من العمال يرون أن العمل الجماعي هام جدا لسير الجيد لعملية العمل ونجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وهذا ما يتماشى مع المبادئ والأسس التي تقوم عليها النظريات السلوكية التي تؤكد أن العمل الجماعي هو أساس تحقيق الفعالية التنظيمية في حين نجد نسبة 43.4% يرون بأن العمل الجماعي لا ينفذ في سير عملية العمل في المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع حسبهم إلى النمط الإداري القائم في مجمله على العمل الفردي في اتخاذ القرارات.

### الجدول رقم (26): يبين شعور العمال بأنهم جزء من المؤسسة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	38	71.17%
لا	15	28.3%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (26) والمتعلقة بالشعور العمال بأنهم جزء من المؤسسة يتضح جليا أن نسبة 71.7% من أفراد العينة يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة وذلك يرجع إلى قدرة المؤسسة على كسب ولاء وثقة عمالها من خلال السعي في مشاركتهم في صنع القرارات ثم تليها نسبة

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

28.3% من المبحوثين ممن أجابوا بأنهم لا يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة وهذا يعود إلى تهميش المؤسسة لبعض الفئات من المال واهتمامها إلا بالإنتاج وزيادة المنتج فقط حيث يشعر العامل أنه مجرد آلة وهذا يشعره بالاعترا ب.

### الجدول رقم (27) يوضح بذل العمال كل طاقتهم من أجل إنجاز المؤسسة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	52	98.1%
لا	1	1.9%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتعلقة ببذل العمال كل طاقتهم من أجل إنجاز المؤسسة نجد نسبة 98.1% يؤكدون على أن العمال يبذلون كل طاقتهم من أجل إنجاز المؤسسة في حين نجد ما نسبته 1.9% يقرون بأنهم لا يبذلون مجهودات إضافية لإنجاح مؤسستهم وهذا ما يؤكد إجابات الواردة في الجدول (25) والمتعلقة بمدى شعور العمال بأنهم جزء من المؤسسة.

### الجدول رقم (28): يبين شعور العمال بالفخر في هذه المؤسسة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	51	96.2%
لا	2	3.8%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (28) والمتعلقة بالشعور بالعمال بالفخر في هذه المؤسسة يتضح جليا أن نسبة 96.2% يؤكدون شعورهم بالفخر لأنهم ينتمون إلى هذه المؤسسة، أما نسبة 3.8% من العمال لا يشعرون بالفخر وهذا ما يؤكد على ارتفاع معدلات الولاء في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (29): يبين اهتمام العمال بسمعة المؤسسة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	53	100%
لا	0	0%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (29) أن العدد الإجمالي لأفراد العينة وبالنسبة 100% اقروا بأنهم يهتمون لسمعة المؤسسة وذلك راجع إل ولائهم حيث تعمل هذه الأخيرة على توفير الجو الملائم والمناسب للعمال .

الجدول رقم (30): يبين التحاق العمال بمؤسسة أخرى لو أتاحت لهم فرصة عمل فيها

الاحتمالات	العدد	النسبة%
دون تردد	28	53.3%
التفكير في المر أولاً	13	24.5%
رفضه	12	22.6%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (29) أن نسبة 53% يؤكدون على أنهم إذا أتاحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى فإنهم يلتحقون بها دون تردد أما بنسبة 24.5% يقرون بأنهم يفكرون أولاً في الأمر قبل اتخاذ أي قرار وأخيراً نجد نسبة 22.6% منهم يرفضون هذا الإجراء، وهنا ومن خلال نتائج هذا الجدول يؤكد نتائج الواردة في الجداول (26) (27) (28) (29) التي تؤكد في مجملها على مدى رضا العمال على الجانب المعنوي في للمؤسسة محل الدراسة دون الجانب المادي.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

الجدول رقم (31) يوضح وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و مستوى معدلات الرضا الوظيفي

النسبة %	المجموع	لا		نعم		توفير المؤسسة فرص العمل من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات  اعتقاد العمال بأن القرارات الجماعية هي الأنفع لسير عملية العمل
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
84.9%	45	39.6%	22 21	45.3%	23 24	نعم
15.1%	8	9.4%	4 5	5.7%	4 3	لا
100%	53	49%	26	51%	27	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (31) والمتعلقة بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي يتضح أن:

- 45.3% أكدوا بأن المؤسسة توفر فرص العمل من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وأن القرارات الجماعية هي الأنفع لسير عملية العمل.
- 39.6% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا توفر فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وأن القرارات الجماعية ليست الأنفع لسير عملية العمل.
- 5.7% يرون بأن المؤسسة توفر فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وأن القرارات الجماعية هي الأنفع لسير عملية العمل.
- 9.4% يرون بأن المؤسسة لا توفر فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وأن القرارات الجماعية ليست هي الأنفع لسير عملية العمل.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

---

ومن خلال هذه الإحصائيات يتضح أنه لا توجد علاقة قوية بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وبين اعتقاد العمال بأن القرارات الجماعية هي الأنفع لسير عملية العمل.

ومن أجل التأكد من هذه العلاقة الإحصائية قمنا بحساب  $K^2$  فوجدناها 0.58 بينما كانت  $K^2$  الجدولية عند درجة الحرية 1 عند مستوى الدلالة 0.01 وجدناها 6.63، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و مستوى معدلات الرضا الوظيفي.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

### المحور الرابع: الاتصال المفتوح والأداء

#### الجدول رقم (32): يوضح مدى حسن علاقة العمل مع العمال

الاحتمالات	العدد	النسبة%
كلهم	30	56.6%
معظمهم	12	22.6%
القليل كمهم	11	20.8%
المجموع	53	100%

يتبين من خلال بيانات الموضحة في الجدول رقم (32) أن معظم أفراد العينة المبحوثة بنسبة 56.6% أجابوا بأن علاقتهم جيدة مع معظم العمال وفي نفس الإطار نجد نسبة 22.6% من العمال يقرون بأن علاقاتهم جيدة مع كل العمال في حين نجد نسبة 20.8% يقرون بأن علاقاتهم جيدة مع القليل من العمال فقط وهذا ما يبين طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة تقوم على أساس الاحترام المتبادل والتعاون كروح فريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تؤكد عليه مختلف النظريات السلوكية.

#### الجدول رقم (33): يوضح الالتقاء بالمسؤول الأول على مستوى وحدة العمل

الاحتمالات	العدد	النسبة%
غالبا	14	26.4%
أحيانا	31	58.5%
نادرا	8	15.1%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (33) أن نسبة 58.5% من أفراد العينة يؤكدون على أن التقائهم بالمسؤول الأول على المؤسسة يكون في بعض الأحيان فقط في حين نجد ما نسبته 26.4% يؤكدون على دوام التقائهم بالمسؤول الأول في حين نجد أن 15.1% من أفراد المبحوثين يؤكدون على أنه نادرا ما يلتقون بالمسؤول الأول.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

ولقد أكدت لنا بعض المقابلات على أن النقاء العمال بالسؤال الأول يكون في حالة الضرورة القسوة وذلك من خلال اعتماد السلم الهرمي للسلطة فالعامل لا يلتقي مباشرة مع المسؤول الأول، وإنما يلتقي بمسؤوله المباشر وعند تعذر الأمر أو عدم استجابة المسؤول المباشر لطلب العامل فإن العامل هنا يضطر إلى مقابلة المسؤول الأول بالمؤسسة وهذا ما أكدت عليه نظرية فايول من خلال تأكيده للسلم الهرمي للسلطة.

### الجدول رقم (34): يوضح هدف المسؤولين من الاتصال بالعمال

الاحتمالات	العدد	النسبة %
الاطمئنان على أحوالكم الاجتماعية الخاصة	3	5.7%
الاطمئنان على السير العادي للعمل	41	77.4%
لكي يظهر بمظهر صارم وتخوفهم	9	17%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (34) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن هدف المسؤول من الاتصال بالعمال هو من أجل الاطمئنان على السير العادي للعمال وقدرت بـ 77.4%، وهذا راجع إلا أن القائمين على هذه المؤسسة يسهرون على مراقبة العمال أثناء أدائهم لأعمالهم المنوطة بهم من أجل تفادي الأخطاء والحرص على تحسين أداء العمال من أجل الزيادة في الإنتاج، أما نسبة 17% اقروا بأن الهدف من الاتصال بالعمال راجع إلى أنه لكي يظهر بمظهر صارم وتخوفهم من أجل ضمان السير أحسن للعمل، أما آخر نسبة فقدرت بـ 5.7% أرجعوا السبب أو الهدف من ذلك هو الاطمئنان على أحوالهم الاجتماعية الخاصة وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع النسب الأخرى، وهذا ما يؤكد على أن إدارة المؤسسة تهتم بالجانب المادي من خلال السعي وراء زيادة الإنتاج وتحسينه على حساب الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

الجدول رقم (35): يوضح طريقة الاتصال بالرؤساء داخل المؤسسة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
اتصال مباشر	29	54.7%
ضرورة تقديم طلب ثم الانتظار	20	37.7%
عن طريق الوساطة	4	7.5%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (35) أن نسبة 54.7% من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال بالرؤساء المؤسسة يكون اتصال مباشر، وهذا يعود لفتح المؤسسة المجال للعمال فرصة انشغالهم حتى تدرك المؤسسة ظروف عاملها ثم تأتي بعد ذلك نسبة 37.7% ممن أجابوا بأنهم يقدمون طلب ثم الانتظار وهذا يعود إلى صرامة المسؤولين واعتماد القواعد الهرشية للسلطة داخل المؤسسة أما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 7.5% أجابوا بأنهم يلتقون المسؤول الأول عن طريق الوساطة خاصة فيما يخص اللقاءات مع المدير العامل للمصنع وتكون الوساطة عادة عن طريق رؤساء المصالح أو الوحدات حسب ما أكد ذلك بعض العمال أثناء مقابلتنا.

الجدول رقم (36): يوضح تفصيل العمال للمسؤول الأكثر اتصالهم

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	20	37.5%
لا	33	62.3%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (36) أن نسبة 62.3% من أفراد العينة أكدوا بأنهم لا يفضلون المسؤول الذي يكثر من الاتصال بهم وهذا راجع إلى أن العمال يشعرون بعدم الارتياح والملل أثناء زيارة المسؤول لهم أو اتصاله بهم أثناء عملية العمل، مما يشوش على السير الحسن لعملية الإنتاج وهذا يؤدي بهم إلى عدم الاستقرار النفسي داخل المؤسسة وبالتالي يؤدي بهم إلى ضعف في الأداء وعدم الإبداع والابتكار في مجال العمل، أما نسبة 37.7% أجابوا بأنهم لا يفضلون المسؤول الأكثر اتصالاً



## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

بهم وهذا لرغبتهم في اطلاع المسؤول عن عملهم وتوجيه لهم، حتى يكون الأداء جيد، يتجنبون الأخطاء المهنية.

### الجدول رقم (37): يبين شعور العمال بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	8	16%
لا	45	84.9%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (37) أن نسبة 84.9% من أفراد العينة ممن أجابوا بأنهم لا يشعرون بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة وذلك يعود إلى طبيعة القوانين الصارمة والتعسفية التي تضعها المؤسسة وعدم تناسب الأجر مقارنة بالأعمال التي يقومون بها، في حين تقدر نسبة 16% من المبحوثين ممن أجابوا بأنهم مستقرين وظيفيا في المؤسسة وذلك يرجع إلى احتلال هؤلاء مكانة مميزة في المؤسسة ويشغلون مناصب مهمة كرؤساء المصالح والمسؤولين عن العمال.

### الجدول رقم (38): يبين مدى اعتماد المؤسسة على الباب المفتوح أمام شكاوي العمل

الاحتمالات	العدد	النسبة%
دائما	16	30.2%
غالبا	8	16%
أحيانا	16	30.2%
نادرا	13	24.3%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (38) أن نسبة 30.2% من العمال يؤكدون عل أن أبواب المؤسسة مفتوحة بشكل دائم أمام شكاوي العمال وهي نفسها نسبة العمال الذين أقرروا بأن المؤسسة تفتح أبوابها بين حين وآخر أمام شكاوي العمال في حين نجد نسبة 24.5% يؤكدون أن إدارة المؤسسة نادرا ما

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

تفتح أبوابها أمام شكاوي العمال بعدها نجد نسبة 16% من العمال يقرون بأن أبواب المؤسسة غالبا ما تكون مفتوحة أمام شكاوي العمل.

وهذا ما يؤكد إدارة المؤسسة تعتمد على التسلسل الهرمي للسلطة في عملية العمل سواء كانت في شكل أوامر أو في تلقي شكاوي العمال واعتماد القواعد البيروقراطية في تنظيم عملية العمل من خلال استقبالها للشكاوي في شكلها الكتابي حسب ما أكدته لنا بعض المقابلات.

### الجدول رقم (39) يوضح غياب العمال بدون سبب

الاحتمالات	العينة	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
نعم	عقاب	3	7.3%	41	77.4%
	توبيخ	20	48.8%		
	إنذار	18	43.9%		
لا		12	22.6%	12	22.6%
المجموع		53	100%	53	100%

يوضح من خلال بيانات الجدول رقم (39) أن نسبة 77.4% من أفراد العينة أجابوا بأن غياب العمال يكون دون سبب مقنع وذلك يعود إلى نفور العمال من العمل بسبب الرقابة المفرطة من طرف المسؤولين حيث أكدوا لنا ما نسبة 7.3% أن غيابهم يتم معاقبتهم عليه من طرف المسؤولين وأن 48.8% أكدوا على أن مسؤوليهم يقومون بتوبيخهم إذا ما تغيّبوا وأن 43.9% تلقون إنذارات من طرف مسؤولهم عن غيابهم في حين أكدت نسبة 22.6% من أفراد العينة بأنهم لا يتغيّبون دون سبب وذلك راجع إلى أن هذه الفئة ملتزمون بالقواعد والقوانين التي تضعها المؤسسة.

الجدول رقم (40): يوضح إلزامية ساعات العمل على جميع العمال

الاحتمالات	العدد	النسبة%
نعم	49	92.5%
لا	4	7.5%
المجموع	53	100%

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (40) أن أغلبية العمال والمقدرة نسبهم بـ 92.5% يرون أن ساعات الدوام إلزامية على جميع العمال وذلك لأنها من بين القوانين الموجودة في المؤسسة والثقافة التنظيمية التي تسير عليها، أما نسبة 7.5% يرون بأنه ليس بالضرورة الحضور في المؤسسة كل ساعات الدوام، وإنما يمكن الخروج أو التغيب إذا ما تم إنجاز العمل المطلوب.

جدول رقم (41): يوضح قيام بإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب

الاحتمالات	العدد	النسبة%
دائماً	45	84.9%
أحياناً	8	16%
نادراً	0	0%
المجموع	53	100%

تشير بيانات الجدول رقم (41) أن نسبة 84.91% من المسؤولين أجابوا بأنهم يقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد وذلك يرجع إلى صرامة المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي تسطرها لذلك يحاول العمال على اجتناب المشاكل مع المسؤولين في حين نجد نسبة 15.9% ممن أجابوا بأنهم أحياناً ما يقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب وذلك بسبب أن الأعمال التي يقومون بها وإن تأخرت فهي لا تقوم بعرقلة عملية الإنتاج وتعطيل المؤسسة عن الوصول إلى أهدافها المؤسسة، وخاصة إذا ارتبطت بتعطيل بعض الآلات.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة المعطيات

جدول رقم (42): يوضح قيام العمال بإنجاز أعمالهم بالمواصفات المطلوبة

الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	51	96.2%
لا	2	3.8%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (42) أن نسبة 96.2% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يقومون بإنجاز مهامهم بالمواصفات المطلوبة وهذا راجع إل التكوين الذي يتمتعون به وملائمة تخصصهم مع العمل الذي يقومون به، في حين نجد نسبة 3.8% ممن أجابوا بأنهم لا يقومون بأعماله بالمواصفات المطلوبة وذلك يعود إلى نقص خبرتهم في هذا المجال وعادة ما يكونون من الموظفين حديثا في المؤسسة، وهذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة على التخصص الوظيفي أثناء تقسيم العمل وتعيين العمال في وظائفهم التي يجب أن توائم تخصصاتهم وهذا تأكيد على اعتماد المؤسسة الأساليب والمقاربات التقليدية في العمل حتى خلال تركيزها على الإنتاج أكثر من تركيزها على الجانب

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (43): يوضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المفتوح و الأداء

النسبة %	المجموع	نادر		أحيانا		غالبا		دائما		فتح الإدارة أبوابها أمام شكاوي العمال إنجاز العامل عمله في الوقت المناسب
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
81.1%	43	22.6%	13	22.6%	13	11.3%	6	24.5%	12	دائما
			12		12		6		13	
18.9%	10	7.5%	3	5.7%	3	1.9%	1	3.8%	3	أحيانا
			4		3		1		2	
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	نادر
			0		0		0		0	
100%	53	30.1%	16	28.3%	15	13.2%	7	28.3%	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (43) والمتعلقة بدور الاتصال المفتوح في تحسين الأداء يتضح جليا أن:

- 24.5% من العمال أكدوا على أن الإدارة دائما تفتح أبوابها أماما شكاوي العمال وأن العامل دائما ينجز عمله في الوقت المناسب.
- 11.3% أكدوا أنه غالبا ما تفتح الإدارة أبوابها أمام شكاوي العمال وأن العامل غالبا ما ينجز عمله في الوقت المناسب.
- 22.6% من المبحوثين أكدوا أن الإدارة أحيانا ما تفتح أبوابها أمام شكاوي العمال وأحيانا ما يقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

- 3.8% أكدوا على أن إدارة المؤسسة تفتح أبوابها أمام شكاوي العمال وأن العمال يقومون بإنجاز عملهم في الوقت المناسب.
  - 1.9% أكدوا على أنه إدارة المؤسسة غالبا ما تفتح أبوابها أمام شكاوي العمال وأن العمال غالبا ما يقومون بتأدية أعمالهم في الوقت المناسب.
  - 5.7% من العمال أكدوا أنه أحيانا ما تفتح المؤسسة أبوابها أمام شكاوي العمال وأن العمال أحيانا ما ينجزون أعمالهم في الوقت المناسب.
  - 7.5% أكدوا بأنه نادرا ما تفتح المؤسسة أبوابها أمام شكاوي العمال وأنه نادرا ما يقومون العمال بإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب.
- من خلال هذه الإحصائيات يتضح أنه لا توجد علاقة قوية بين فتح الإدارة أبوابها أمام شكاوي العمال وإنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المناسب
- ومن أجل التأكد من هذه العلاقة الإحصائية قمنا بحساب  $K^2$  فوجدناها 1.14% بينما كانت  $K^2$  الجدولية عدد درجة الحرية 6 وعند مستوى الدلالة 0.01 هي 16.81، إذن لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال المفتوح والأداء.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

### 1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

#### 1.1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى والتي مفادها: توجد دلالة احصائية بين

##### الالتزام بالقواعد البيروقراطية وزيادة الإنتاج

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (8) والمتعلقة بمدى التزام العاملين بالقواعد البيروقراطية يتضح أن نسبة 75.5% من المبحوثين يلتزمون بالقواعد التنظيمية وفي المقابل نجد نسبة 24.53% من المبحوثين يقرون بأنهم أحيانا ما يؤدون عملهم بالكفاءة المطلوبة وهذا حسب بيانان الجدول رقم (14) والمتعلقة بتأدية العمال لأعمالهم بالكفاءة المطلوبة

كما تؤكد بيانات الجدول رقم (11) والمتعلقة بالأسلوب الرقابي القائم في المؤسسة أن 58.5% من المبحوثين أكدوا على أنهم موافقون على الأسلوب الرقابي المعتمد في المؤسسة وفي المقابل نجد نسبة 15.1% يؤكدون على أن المنتج النهائي للمؤسسة نادرا ما يتماشى مع الأهداف المسطرة وهذا حسب بيانات الجدول رقم (17) والمتعلقة بمدى تماشي المنتج النهائي للمؤسسة مع الأهداف المسطرة.

وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (19) والمتعلقة بمدى التزام واضح من قبل العاملين بالقواعد التنظيمية المتبعة في المؤسسة وقدرة المنتج على المنافسة في السوق وعلى أساس هذه البيانات الإحصائية، فإنه يتضح جليا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية وزيادة الإنتاج.

#### 2.1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة احصائية

##### بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ومستوى معدلات الرضا الوظيفي:

من خلال بيانات الجدول رقم (23) والمتعلقة بمدى تقبل العمال للمشاركة في حل المشكلات التنظيمية يتضح أن نسبة 71.7% من المبحوثين يكونون سعداء عندما يتطلب منهم المشاركة في حل المشكلات التي تواجه مؤسستهم وفي المقابل نجد نسبة 28.3% من المبحوثين لا يشعرون بأنهم جزء من هذه المؤسسة، وهذا حسب بيانات الجدول رقم (26) والمتعلقة بمدى شعور العمال بأنهم جزء من المؤسسة.

كما تؤكد بيانات الجدول رقم (24) والمتعلقة بمدى الأخذ بعين الاعتبار الأفكار والاقتراحات الجديدة التي يقدمها العمال حيث نجد نسبة 17% من المبحوثين أكدوا على أنه أحيانا ما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأفكار والاقتراحات التي يقدمها العمال، وفي المقابل نجد نسبة 98.1% يؤكدون على

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أنهم يبذلون كل طاقتهم من أجل إنجاز المؤسسة، وهذا حسب بيانات الجدول رقم (27) والمتعلقة بمدى بذل العمال كل طاقتهم من أجل إنجاز المؤسسة.

وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (31) والمتعلقة بمدى توفير المؤسسة لفرص العمل من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وان القرارات الجماعية هي الأنفع لسير عملية العمل، وعلى أساس هذه البيانات الإحصائية، فإنه يتضح جليا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى معدلات الرضا الوظيفي.

### 3.1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة

#### إحصائية بين الاتصال بالأداء

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (33) والمتعلقة بالالتقاء العمال بالمسؤول الأول على مستوى وحدتهم العمل يتضح أن 58.5% من المبحوثين يقرون على إلتقائهم بالمسؤول الأول على مستوى وحدة العمل يكون في بعض الأحيان فقط وفي المقابل نجد من خلال بيانات الجدول رقم (42) والمتعلقة بمدى إنجاز العمال لأعمالهم بالمواصفات المطلوبة نجد نسبة 3.8% من المبحوثين لا يقومون بإنجاز أعمالهم بالمواصفات المطلوبة.

كما تؤكد بيانات الجدول رقم (35) والمتعلقة بطريقة الاتصال بالرؤساء داخل المؤسسة يتضح أن نسبة 54.7% من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال بالرؤساء داخل المؤسسة يكون اتصال مباشر، وفي المقابل نجد نسبة 7.5% من المبحوثين بأنه لا توجد إلزامية في ساعات العمل على جميع العمال وهذا حسب بيانات الجدول رقم (40) والمتعلقة بالإلزامية ساعات العمل على جميع العمال.

وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (43) والمتعلقة بمدى فتح المؤسسة أبوابها أمام شكاوي العمال وإنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المناسب.

وعلى أساس هذه البيانات الإحصائية، فإنه يتضح جليا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصال المفتوح والداء.

وعليه ومن خلال النتائج الواردة أعلاه والموضحة لعدم صدق الفرضيات الفرعية الثلاث، فإن الفرضية الرئيسية والتي مفادها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية فإنها غير صادقة كليا.



### 2. مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- لا تتفق الدراسة الراهنة دراسة أنس سهيل أبو القبلات والتي كانت بعنوان: نحو تعزيز الفعالية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية" حيث أكدت دراسة الباحث أنس سهيل أبو القبلات أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة في أقرب نتائج دراستنا الراهنة أنه لا توجد علاقة، ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.
- كما اختلفت دراستنا أيضا على دراسة "رضوان" خوين التي كانت بعنوان "الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية" حيث أكدت دراستنا أن الثقافة التنظيمية ليس لها علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في حين أكدت نتائج دراسة رضوان خوين توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.
- كما اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة "سمير يوسف محمد عبد الله" الموسومة "بواقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على التطوير التنظيمي" للجامعات، حيث أكدت هذه الأخرى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، في حين أكدت دراستنا أن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإنتاج كأحدى مؤشرات التطوير التنظيمي.
- كما اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة "عزام محمد حسن الغثاني" الموسومة بـ دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث أكدت هذه الأخرى أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التحويلية ومستوى الفعالية التنظيمية في حين أكدت دراستنا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية التنظيمية
- تتفق دراستنا الراهنة مع دراسة عبد الستار مر كمال والتي كانت بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المؤسسات التربوية المختصة" في بعض جزئيات البحث بحيث تؤكد كلا الدراستين على مدى التزام العمال بالقواعد التنظيمية المتبعة في المؤسسة حيث تختلف نتيجة العامة لدراستنا والتي كانت مفادها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية بينما تؤكد دراسة عبد الستار مر كمال على أنه هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة لمدينة الحلقة بالرضى الوظيفي لهاته المدرسة.

## الفصل الخامس:.....تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

### ثالثا: نتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتي مفادها:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاملين بالقواعد البيروقراطية وزيادة الإنتاج.
  2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى معدلات الزمن الوظيفي.
  3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المفتوح والأداء.
- وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

### رابعا: التوصيات والاقتراحات:

1. ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي موازنة مع الجانب المادي لمكونات البيئة التنظيمية.
2. ضرورة السماح للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية.
3. منح العمال فترات للراحة بغية الرفع من الروح المعنوية.
4. توفير منح مادية للعمال، خاصة منحة الإبداع التطوير عملية العمل وتحسين الإنتاج.
5. فتح قنوات الاتصال مع جميع العمال والتقليل من الإجراءات الهرشية في الاتصال بهم.
6. على المسؤولين السعي نحو معرفة أهم الثقافة التنظيمية التي تتناسب مع خصائص مؤسساتهم التربوية تقاديا لكل أشكال الصراع أو مقاومة التغيير.
7. نشر الوعي بأهمية القيم تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي .
8. تعديل الهيكل التنظيمي بطريقة تحدد وظائف والمسؤوليات وتدعيم اللامركزية كي يتم تحقيق أكبر في أداء المهام
9. الاعتماد على كوادر قيادية في العمل الإداري مستخدمة أساليب حديثة في الاتصال وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل.
10. التوسيع في إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية فيما يتعلق بموضوعي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

خاتمة

خاتمة:

عالجت الدراسة الراهنة جملة من القضايا التي ارتبطت في مجملها بموضوع الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، من خلال جملة من الأبعاد دارت حول البيروقراطية والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال المفتوح كمحددات للفعالية التنظيمية.

وبالنظر إل أهمية موضوع الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية لارتباطه بالسياق الاجتماعي والاقتصادي على مستوى المؤسسة والمجتمع فإن هذا الموضوع يبقى محل نقاش وجدل في مختلف الدول العالمية ويطرح العديد من التساؤلات التي مازالت تتطلب المزيد من البحث والتقصي خاصة إذا اختلفت البيئات التنظيمية التي تجري فيها الدراسة الميدانية، سواء من حيث مكونات المادية أو المعنوية والمتمثلة خاصة في النمط الثقافي السائد في المؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد القطيب: البحث العلمي والتعليم العالي، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2003.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1996.
3. أحمد ماهر وأحمد الدعيم: الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2002.
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
5. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
6. أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الولاية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
7. أمل أحمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، عدد1، 2003.
8. بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية التنظيمية مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2013.
9. بن عبو الجيلالي، ثابت حسين: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
10. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998.
11. بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، (دس)، الجزائر.
12. جاد الرب: إدارة الأعمال الدولية، جامعة قناة السويس، ط2، مصر، 2010.
13. جيرالد جرينير جروبارت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ولسماعيل بسيوني، ط7، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
14. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار المعلم، الكويت، 1998.
15. حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في تنظيمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، 2013.
16. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
17. حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.

18. حسين، أحمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
19. خليل محمد الشماع، خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
20. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة ، ط2، عمان، 2001.
21. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
22. رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
23. سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999.
24. السعيد مبروك ابراهيم : الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2010.
25. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
26. صبحي خير العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
27. طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت، 1996..
28. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1998.
29. عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الإستراتيجية الحديثة (التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي القيادة الإبداعية والرقابة والحكومة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
30. عبد الرزاق جلبي وآخرون: مناهج البحث لعلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعة، مصر 2007.
31. عبد الله عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.
32. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994.

33. عبد الناصر جندلي: تقنيات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
34. عدلي علي أبو طاحون: منهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1998.
35. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
36. علي شريف ومحمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
37. علي عباس : أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 45.
38. عمار بوحوش ومجيد محمود الذبيبات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية .
39. فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1999.
40. فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية وعمايتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
41. فيصل دليو: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات خاصة بجامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999.
42. قمر محمود وآخرون: دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1999.
43. قيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008.
44. قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1999.
45. كافي مصطفى يوسف: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
46. كمال بو الشرش: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، 2014.
47. ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الجماعة والفرد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.



48. مايكل نيومانسون وجون إم ايفانسينفس: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، تر: هشام عبد الله، الأهلية، عمان، 1999.
49. محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
50. محمد السويدي: مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتب، الجزائر، 1999.
51. محمد الصريفي: السلوك التنظيمي، حورسن للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
52. محمد الفاتح محمود المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
53. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكون، عمان، الأردن، 2007.
54. محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للشروق والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
55. محمد علي شيهب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
56. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
57. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط4، عمان، 2000.
58. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
59. محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
60. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق لميزة التنافسية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
61. مصطفى نجيب شاوشي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
62. مهدي حسن زويلف: إدارة والنظريات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
63. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دراسة تطور الفكر التنظيمي، دار عالم للكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007.

64. نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.

65. هارولد ليفين: الإدارة الرائدة، بناء الإيقاع والتصميم في المنظمات، ترجمة، طائل السعيد شحاته، شركة المكتبات الكونية المحددة، الكويت، 1987.

#### ثانيا: رسائل ومذكرات

1. أنس سهيل عرفات أبو الفيلات: نحو تعزيز الفعالية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية- الضفة الغربية، (رسالة ماجستير)، تخصص علم اجتماع، جامعة بيت لحم، فلسطين.

2. البارال رميساء: المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز، رسالة ماستر علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2014.

3. بسمة عجمي: دور إدارة الوقف في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، رسالة ماستر في العلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2010.

4. بشير خزار: دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، رسالة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

5. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، (رسالة الماجستير)، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.

6. بوغازي مريم، دواره مروة: دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016.

7. رضويي خوين: الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، (رسالة دكتوراه)، جامعة بغداد، 2009.

8. سمير يوسف محمد عبد الله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات، (رسالة ماجستير)، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

9. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر المدير والمشرفين ، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005.

10. عبد الستار مر كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، (رسالة ماجستير)، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014/2013.
11. عبد الوهاب السويسي: الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة الدكتوراه، دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
12. عزام محمد حسن الغثاني: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، (رسالة الماجستير)، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
13. فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة سطيف 2، 2014.
14. كنزة الساهل: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الفعالية، رسالة الماستر علم اجتماع تنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016.
15. مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، (رسالة دكتوراه في علوم التسيير)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015 - 2016.

#### ثالثا: المجلات ودوريات

1. الأنصاري عبد القادر، صياف زين الدين: الثقافة التنظيمية (الماهية والأهمية) كما يدركها العامل الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 7، عدد 14، 2018.
2. دحماني زهيرة: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبعاد الاقتصادية، العدد 6، جامعة الجزائر، 2016.
3. رياحي الزهرة: الثقافة التنظيمية والقيم إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيد، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 2، جامعة البليدة 2، 2007.
4. رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة خضير بسكرة، 2005.
5. زياد العرام: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، جامعة اليرموك، الأردن، 2015.

6. طالب أصغر دوسه، سوسن جواد حسين: دور إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 47، 2007.
7. عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 86، العدد 2، 2010.
8. عيشاوي وهيبية، عيشاوي زهيرة: الثقافة التنظيمية والمؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 7، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، 2017.
9. كمال منصوري وسماح صويلح: تسيير الكفاءات الإطار المفاهيم، المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان، بسكرة، 2010.

ملاحق

القوانين المستعملة لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الفرضيات الجزئية

$$1. K^2 = \sum \frac{\text{المحسوبة}}{\text{التكرار المتوقع}} = \frac{2(\text{التكرار المتوقع} - \text{التكرار الملاحظ})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

$$2. Fe = \frac{\text{مجموع العمود} \times \text{مجموع السطر}}{n}$$

$$3. \text{درجة الحرية} = (\text{عدد السطور} - 1) \times (\text{عدد الأعمدة} - 1)$$

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



قالمة في: / / 2019

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم : علم الاجتماع  
رقم: /ج.ق./ك.ج.أ.ع./ق.ع.أ./ 19/

إلى السيد: مدير مصنع نكر برالسكر  
ولاية

### دراسة ميدانية

يشهد السيد رئيس قسم علم الاجتماع أن الطلبة الآتية أسماؤهم:

• مختبري و داد  
•  
•

يتابعون الدراسة بالسنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل و يحضرون لإنجاز بحث.  
بعنوان: " التقافة التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية

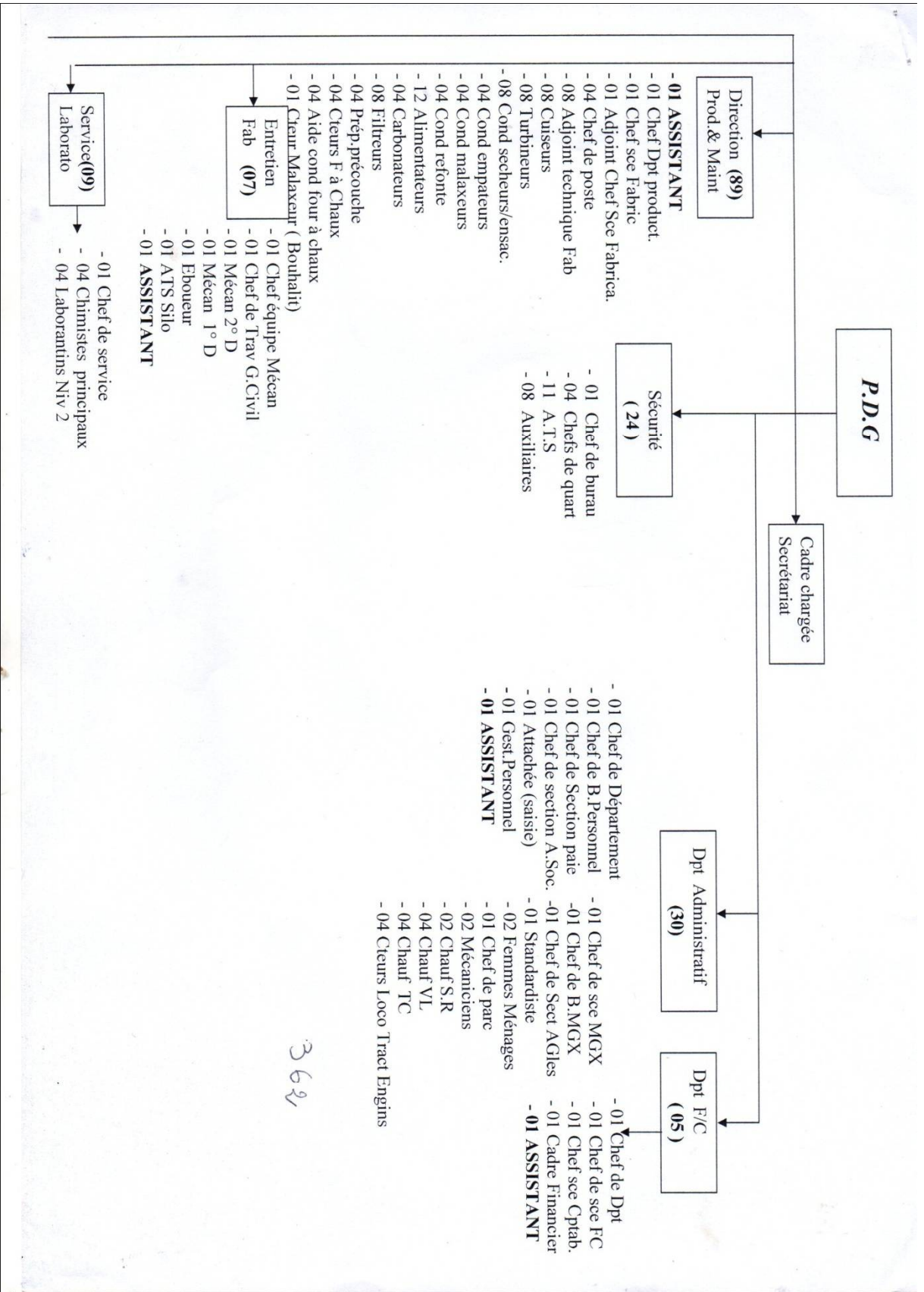
تحت إشراف: أ. بوشارف خالج

و أنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمؤسستكم.

أملنا كبير في حسن تعاونكم و لكم منا فائق الاحترام

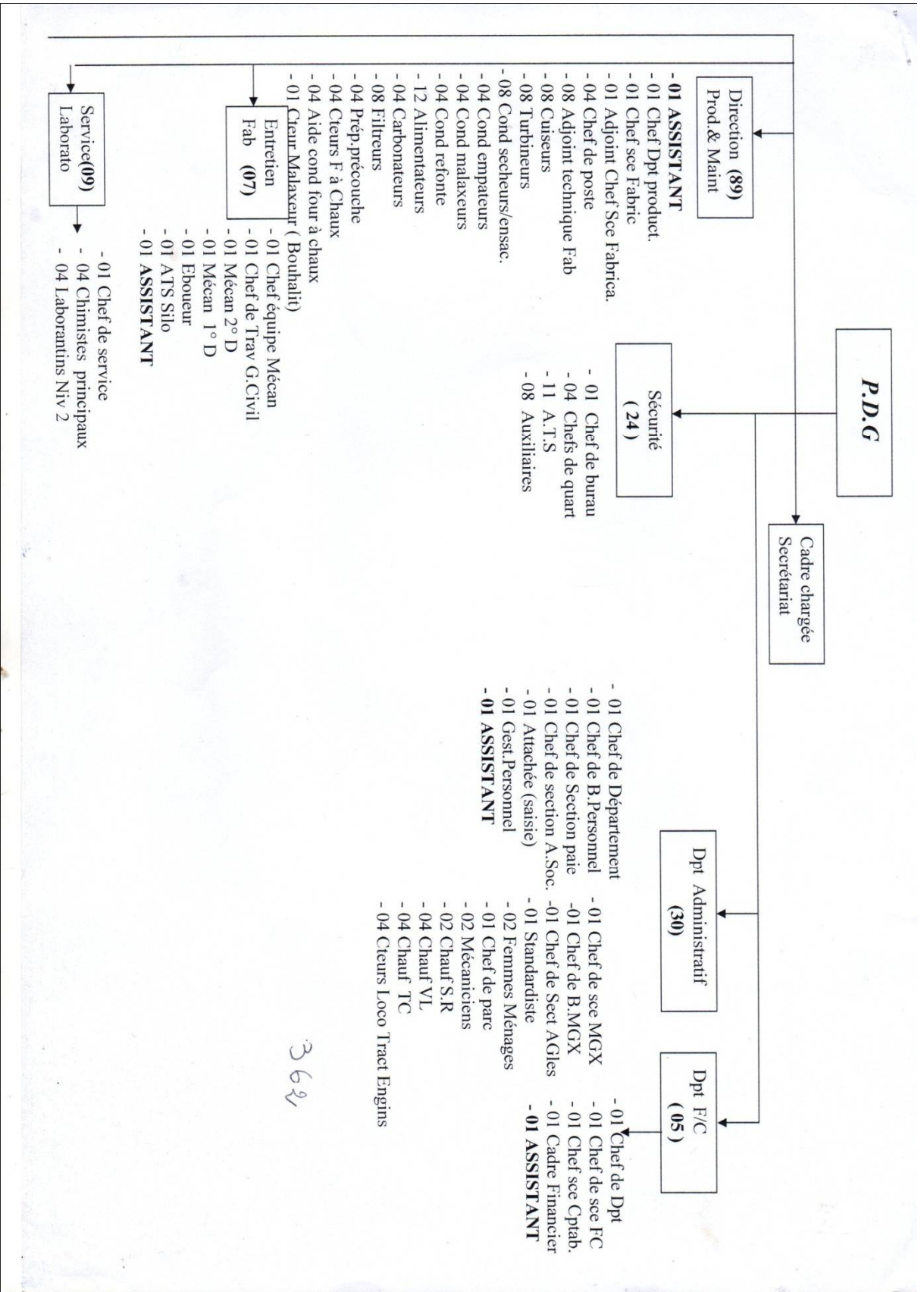
رئيس القسم  
قسم  
علم الاجتماع  
مكلف  
التدريس و التعليم في التدرج  
بجامعة 8 ماي 1945  
قالمة

- نسخة للحفظ

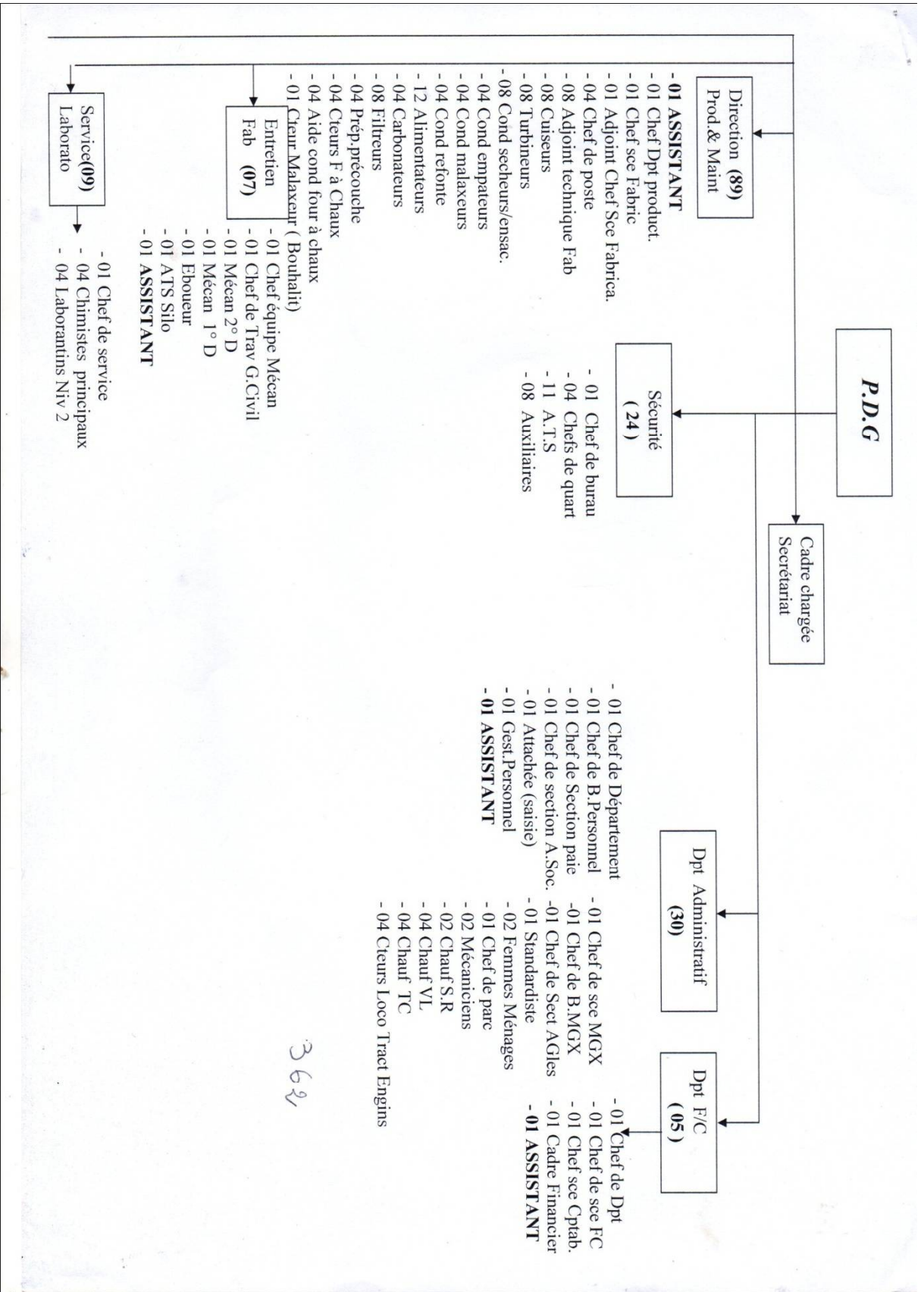


362





362



362



معادله توزيع (كا)

$$1 - \left[ \frac{d}{2} \right]^2$$

م = المساحة المهشرة (مساحة الذيل اليمين) = مستوى الاحتمال ١ - -  
 ص. د كا

٠,٠١	٠,٠١	الاحتمال (م) درجات الحرية (د)	١,٠٩٩ ٠,٠١	٠,٩٥ ٠,٠١	الاحتمال (م) درجات الحرية (د)
٣٢,٠٠٠	٢٦,٢٩٦	١٦	٦,٦٣٥	٣,٨٤١	١
٣٣,٤٠٩	٢٧,٥٨٧	١٧	٩,٢١٠	٥,٩٩١	٢
٣٤,٨٠٥	٢٨,٨٦٩	١٨	١١,٣٤٥	٧,٨١٥	٣
٣٦,١٩١	٣٠,١٤٤	١٩	١٣,٢٧٧	٩,٤٨٨	٤
٣٧,٥٦٦	٣١,٤١٠	٢٠	١٥,٠٨٦	١١,٠٧٠	٥
٣٨,٩٣٢	٣٢,٦٧١	٢١	١٦,٨١٢	١٢,٥٩٢	٦
٤٠,٢٨٩	٣٣,٩٢٤	٢٢	١٨,٤٧٥	١٤,٠٦٧	٧
٤١,٦٣٨	٣٥,١٧٢	٢٣	٢٠,٠٩٠	١٥,٥٠٧	٨
٤٢,٩٨٠	٣٦,٤١٥	٢٤	٢١,٦٦٦	١٦,٩١٩	٩
٤٤,٣١٤	٣٧,٦٥٢	٢٥	٢٣,٢٠٩	١٨,٣٠٧	١٠
٤٥,٦٤٢	٣٨,٨٨٥	٢٦	٢٤,٧٢٥	١٩,٦٧٥	١١
٤٦,٩٦٣	٤٠,١١٣	٢٧	٢٦,٢١٧	٢١,٠٢٦	١٢
٤٨,٢٧٨	٤١,٣٣٧	٢٨	٢٧,٦٨٨	٢٢,٣٦٢	١٣
٤٩,٥٨٨	٤٢,٥٥٧	٢٩	٢٩,١٤١	٢٣,٦٨٥	١٤
٥٠,٨٩٢	٤٣,٧٧٣	٣٠	٣٠,٥٧٨	٢٤,٩٩٦	١٥

المصدر: Practical Business Statistics by Frderick E. Croxton and Dudley J. Cowden (1960)



  
**sora**  
**sucre**  
DEPUIS 1972



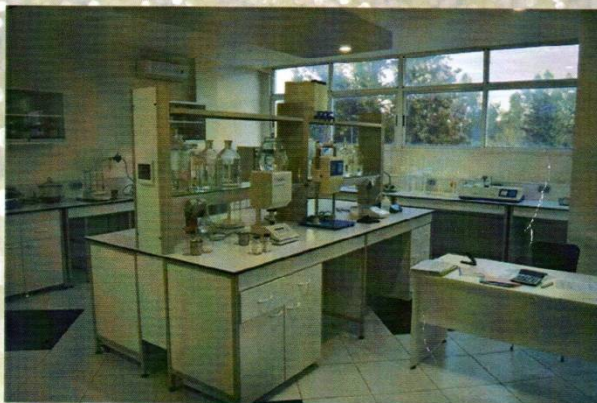
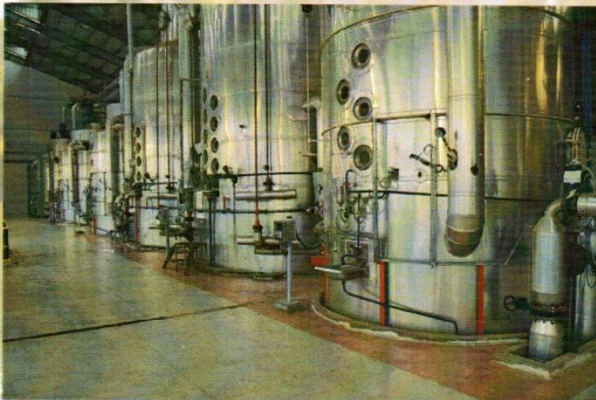
خبيرة وجودة



SOCIÉTÉ DE RAFFINAGE DE SUCRE



- CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ: LE 23/05/1969 SOGEDIS
- DÉMARRAGE DE LA 1ERE COMPAGNE BETTERAVIÈRE : AOÛT 1972
- DERNIÈRE COMPAGNE BETTERAVIÈRE : 1980
- SOGEDIA: 1972
- ENASUCRE: 1983
- SORASUCRE: 2000
- Privatisation: 11 Avril 2007



Depuis 2007 après la privatisation , l'usine à reçu de nouveau investissement et de nos jour, Sora Sucre à passer le cap d'être l'une des meilleurs raffineries d'Algérie à travers une technologie de pointe, Automatisation complet du raffinage du sucre pour une qualité de norme international à des prix compétitifs ainsi q'un performant réseau distribution



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية

قسم: علم الاجتماع



استمارة بحث حول

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمصنع تكرير السكر - قالمة نموذجا -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

بوشارب خالد

إعداد الطالبة:

معيزي و داد

السنة الجامعية: 2018 - 2019

ملاحظة: البيانات الواردة في الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ضع علامة (X) مقابل الإجابة التي تراها مناسبة

• المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من (25) سنة  من (25) إلى (35) سنة
- من (36) إلى (46) سنة  من (47) وما فوق
3. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الفئة الوظيفية: .....
6. الصفة: متعاقد  دائم
7. الأقدمية في العمل: أقل من (5) سنوات  من 5 إلى (10) سنوات
- من 11 إلى (16) سنة  من 17 سنة فما فوق

• المحور الثاني: القواعد البيروقراطية والإنتاج:

8. هل يوجد التزام واضح من قبل العاملين بالقواعد التنظيمية المعتمدة في المؤسسة؟  
نعم  لا
9. هل تتسم الإجراءات والسياسات المتبعة بالوضوح في المؤسسة؟  
دائماً  غالباً  أحياناً  أبداً
10. هل تساعد اللوائح التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث وتحريير الولاء والانتماء لدى العاملين؟  
نعم  لا
11. هل ترى بأن الأسلوب الرقابي القائم في المؤسسة يساهم في ضبط عملية العمل؟  
موافق  محايد  غير موافق
12. هل يتم إعلامكم بالاجتماعات قبل عقدها بمدة معينة؟  
دائماً  أحيانا  إطلاقاً

13. هل تعتمد مؤسستكم على لوحة الإعلانات في إعلام العمال بما يتعلق بعملية العمل؟

نعم  لا

14. هل تقوم بتأدية أعمالك بالكفاءة المطلوبة منك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

15. هل ترى بأن مواصفات منتج مؤسستك له القدرة على المنافسة في السوق؟

نعم  لا

16. هل كمية المنتج قادرة على تغطية السوق المحلية؟

نعم  لا

17. هل يتماشى المنتج النهائي لمؤسستك مع الأهداف المسطرة؟

غالباً  أحياناً  نادراً

18. هل عرفت مؤسستك زيادة في الإنتاج؟

نعم  لا

• المحور الثالث: مشاركة العمال في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي:

19. هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم هل يتعلق بـ:

- الأعمال الروتينية

- الأعمال الإستراتيجية

20. هل ترى بأن عملية اتخاذ القرار تخص؟

- المسؤول الأول

- مجلس الإدارة

- جميع العمال



21. إذا حدث وأن اتخذت قرارا انفراديا يتعلق بالعمل، كيف يكون موقف المشرف منك؟

- الاستحسان مع التشجيع
- النصح بعدم تكرار ذلك
- رفض ذلك تماما

22. لو طلب منك المشاركة في حل بعض المشكلات التي يمكن أن تواجه مؤسستكم فهل

ستكون:

- سعيدا
- تشارك من أجل المجاملة فقط
- تعتذر عن المشاركة

23. هل يتم الأخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة والاقتراحات التي يقدمها العمال؟

- دائما
- أحيانا
- نادرا

24. هل تعتقد أن القرارات الجماعية أنفع بالنسبة لسير عملية العمل؟

- نعم
- لا

25. هل تشعر بأن كجزء من مؤسستك؟

- نعم
- لا

26. هل تبذل كل طاقتك في العمل من أجل إنجاح هذه المؤسسة؟

- نعم
- لا

27. هل تشعر بالفخر لأنك تعمل في هذه المؤسسة؟

- نعم
- لا

28. هل تهتم بسمعة المؤسسة؟

- نعم
- لا

29. هل ترى بأن الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك مرضيا؟

- نعم
- لا

30. إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى فهل تلتحق بها؟

دون تردداً  تفكر أولاً في الأمر  ترفضه

• المحور الرابع: الاتصال المفتوح والأداء

31. هل علاقتك جيدة مع زملائك في العمل؟

كلهم  معظمهم  القليل منهم

32. هل سبق وأن التقيت بالمسؤول الأول على وحدتكم؟

دائماً  أحياناً  نادراً

33. عندما ترغب في الاتصال بأحد الرؤساء داخل المؤسسة هل يتم ذلك؟

اتصال مباشر  ضرورة تقديم طلب ثم الانتظار  عن طريق وساطة

34. عندما يتصل بكم أحد المسؤولين هل يكون ذلك بهدف؟

- الاطمئنان على أحوالكم الاجتماعية الخاصة

- الاطمئنان على السير العادي للعمل

- لكي يظهر بمظهر صارم ويخوفكم

35. هل تفضل المسؤول الذي يكثّر من الاتصال بكم؟

نعم  لا

36. هل تفتح إدارة المؤسسة أبوابها أمام شكاوي العمال؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً

37. هل تشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة؟

نعم  لا

38. هل سبق لك وتغيبت بدون سبب مقنع

نعم  لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم كيف كانت ردة فعل مسؤولك المباشر؟

عقاب  توبيخ  إنذار

39. هل ترى بأن ساعات الدوام إلزامية على جميع العمال؟

نعم  لا

40. هل تقوم بإنجاز عملك في الوقت المناسب؟

دائما  أحيانا  نادرا

41. هل تقوم بإنجاز عملك بالمواعيد المطلوبة؟

نعم  لا