وزارة التـــعليم العالـــــي والبحث العلـــــمي

جامعة المديـة يحـي فارس بالمديـة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الثقـــافـــة التنـظيـــمية وتأثيـــرها على السلوك التنظيـــمي لـــــدى العمـــال

دراســـة ميدانيـة بالمركب التجاري والصناعي -وحدة قصر البخاري-المديـــــة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص:

تنـظـيـــــم وعمـــل.

من اعداد الطالبتين:

_ بن قويدر زينب.

_ عابد زهور.

تحت اشراف الدكتورة:

_عرابجي ايمان.

السنة الدراسية

2022_2021.


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والعرفان:

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر المولى عز وجل الذي وفقني إلى انجاز هذا العمل، فله الحمد والشكر.

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: *من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أن قد كافأتموه*

أتقدم بأسمى آيات الشكر وأعمق الامتنان للأستاذة عرابجي ايمان التي لم تبخل علينا خلال اشرافها على هذا العمل بتصويب أخطائه وتنقيح أجزائه فكانت لنا نعم العون، فأرجو من المولى أن يكتب هذا العمل في ميزان حسناتها.

كذلك الشكر والتقدير الى كل من ساهم في هذا العمل وقدما لنا يد العون وخالص الشكل الى عمال المركب الصناعي والتجاري بقصر البخاري على تعاونهم معنا.

أخيرا أتوجه بأسمى عبارات الشكر الى كل الأساتذة والذين درسونا ووجهونا طوال المسار الدراسي.

إهـــــــداء

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع، فالعلم لا يتم إلا بالعمل، وأن العلم كالشجرة، والعمل به كالشجرة، وبعد:

إلى من مهد لي الطريق من أجل الوصول، إلى هذا المستوى، إلى من سهر على راحتي صغيرة وحرص على مستقبلي كبيرة، إلى الذي لم يبخل علي بشيء طيلة حياتي، إلى من ترقب نجاحي، الى من فارقنا لكنه حي في قلوبنا

أبي رحمة الله عليك

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها وإلى من رعتني بعطفها وغمرتني بحبها، إلى من تألمت لألمي وفرحت لفرحي، إلى من يعجز اللسان عن وصف فضائلها، إلى الغالية. التي تحن العين وتبكي لرؤيتها، إلى أعز وأغلى إنسان في الوجود

أمي

حفظها الله وأطال في عمرها وأمدها بالصحة والعافية

الى سندي وقوتي وملاذي **اخوتي** (أمينة، زهرة، بلقاسم، عبدو، مريم، رحاب، زوجة أخي مريم.....)

الى براعم العائلة حمزة، شهد، انس، لقمان، سيف، والصغيرة سيليا)

إلى أبي الثاني **الغالي** بن قويدر مسعود وزوجته الى عائلتي الكريمة فردا فردا دون استثناء.

إلى أستاذتي عرابجي ايمان التي كانت سندي لأضع بين يديكم هذا العمل المتواضع وجميع **أساتذتي الأفاضل** على طول مساري الدراسي.

إلى أحبتي وصديقات العمر (اميرة نويبات، نجات دغيش، اميرة إمسعودان، سعداوي بسمة، جميل وردة وبراهيمي فدوة ورزيقة ....)

زينب

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير.	
اهداء.	
فهرس المحتويات.	
قائمة الاشكال والجداول.	
مقدمة الدراسة	أ_ب_ج
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	06
1_ أسباب اختيار الموضوع	07
2_ أهمية الموضوع	07
3_اهداف الموضوع	08
4_اشكالية البحث	09
5_ فرضيات البحث	10
6_ مفاهيم البحث.....	11
7_ المقاربة السوسيولوجية.....	20
8_ الدراسات السابقة.....	30
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.	
تمهيد	40
1_ مفهوم الثقافة التنظيمية	41
2_ أهمية الثقافة التنظيمية	42

3_خصائص الثقافة التنظيمية.....	**44**
4_ محددات الثقافة التنظيمية	**46**
5_ وظائف الثقافة التنظيمية	**47**
6_ مكونات الثقافة التنظيمية	**49**
7_ انواع الثقافة التنظيمية	**51**
8_ مستويات الثقافة التنظيمية	**54**
9_ تشكل الثقافة التنظيمية	**57**
10_ تأثير الثقافة التنظيمية	**60**
11_ تغيير الثقافة التنظيمية	**63**
خلاصة الفصل.....	**66**
الفصل الثاني: السلوك التنظيمي.	
تمهيد.....	**69**
1_طبيعة السلوك الإنساني	**70**
2_ تعريف السلوك التنظيمي	**71**
3_ أهمية السلوك التنظيمي	**72**
4_ أهداف السلوك التنظيمي	**74**
5_ مبررات السلوك التنظيمي	**75**
6_ عناصر السلوك التنظيمي	**77**
7_ خصائص السلوك التنظيمي	**78**
8_ محددات السلوك التنظيمي	**79**
9_ المداخل النظرية للسلوك التنظيمي	**83**
خلاصة.....	**88**
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة.	
تمهيد.....	**91**

أولا_ الإجراءات المنهجية للدراسة.	
1_ مجالات الدراسة.	
1_1 المجال الزماني.....	**92**
1_2 المجال المكاني.....	**92**
1_3 المجال البشري.....	**98**
2_ منهج الدراسة.....	**98**
3_ أدوات جمع المعطيات.....	**99**
4_ عينة الدراسة.....	**100**
ثانيا: عرض وتحليل المعلومات	
1_ عرض وتحليل البيانات الشخصية.....	**101**
2_ عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.....	**108**
3_ عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية	**128**
ثالثا: نتائج الفرضيتين.....	**140**
الاستنتاج العام.....	**145**
الخاتمة	**148**
قائمة المراجع	**151**
قائمة الملاحق	

فهـــرس الاشكـــــــال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أهمية ثقافة المنظمة.	44
2	مستويات الثقافة عند شاين.	54
3	مستويات الثقافة عند العامري والغالبي.	56
4	مستويات الثقافة عند cuming and worley	57
5	نموذج السلوك التنظيمي.	83
6	النموذج التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري.	97
7	يبين تمثيل المبحوثين حسب الجنس.	102
8	يبين تمثيل المبحوثين حسب السن.	103
9	يبين تمثيل المبحوثين حسب المستوى التعليمي	104
10	يبين تمثيل المبحوثين حسب الاقدمية.	106
11	يبين تمثيل المبحوثين حسب التبة المهنية.	107
12	يبين تمثيل المبحوثين حسب مكان العمل.	109

قائمـــــــــة الجـــداول

الرقم	عنوان الجول	الصفحة
أ	يبين المجال البشري للمركب الصناعي والتجاري	98
1	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	101
2	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	102
3	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	104

4	يبين توزيع العينة حسب الاقدمية	105
5	يبين توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	106
6	يبين توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	106
7	التوظيف داخل المؤسسة حسب رأي المبحوثين	108
8	مدى مناسبة طريقة التوظيف حسب رأي المبحوثين.	109
9	العلاقة بين الولاء والرضى عن العمل وعلاقتها بطريقة الوظيف	110
10	استخدام الوسائل الوقائية	112
11	العلاقة بين القيم المتوارثة واستخدام الوسائل الوقائية	113
12	سماح إدارة المؤسسة بالتأخر عن مواعيد العمل.	115
13	العلاقة بين مظاهر التهاون داخل المؤسسة وسماح المؤسسة بالتأخر عن العمل	116
14	مظاهر التسيب والتهاون داخل المؤسسة.	117
15	قيام رؤساء التنفيذيون بالمراقبة والتوجيه أثناء أداء المهام.	118
16	علاقة مراقبة الرؤساء بالتسيب والتهاون داخل المؤسسة	119
17	وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة.	120
18	مدى مناسبة أسلوب الاتصال.	121
19	تقييم طريقة الاتصال.	122
20	الحوافز المفضلة للعمال.	122
21	الأساليب المعتمدة في الترقية.	123
22	علاقة الولاء والرضى عن المؤسسة بالترقية المعتمدة في المؤسسة	124
23	رأي المبحوثين في السلوك المهني للمدير	126
24	توارث القيم في المؤسسة.	126
25	تأثير القيم على السلوك التنظيمي.	127

26	توافق التنشئة الاجتماعية والثقافية مع ثقافة المؤسسة	128
27	مدى احترام القوانين والالتزام بها داخل المؤسسة.	129
28	العلاقة بين مدى احترام القوانين وتسامح المؤسسة في التأخر عن مواعيد العمل	130
29	صعوبة احترام مواعيد العمل.	131
30	علاقة صعوبة احترام مواعيد العمل ومكان العمل	132
31	التكاسل في أداء المهام.	133
32	علاقة الرضى والولاء للمؤسسة والتكاسل في أداء المهام.	134
33	الولاء والرضى عن المؤسسة.	135
34	الخضوع لقرارات المسؤول.	136
35	العلاقة بالزملاء.	136
36	طبيعة العلاقات بين العمال في المؤسسة.	137
37	طلب المساعدة من الزملاء في حال تعذر إتمام المهام في الوقت المحدد.	137
38	المغادرة المستمرة من العمل اثناء مواقيت العمل.	138
39	صعوبة المغادرة من مكان العمل اثناء أدائك لمهامك.	139
40	يمثل معامل الارتباط ومعامل التحديد وفيشر، لقياس الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعمال.	141
41	يمثل معامل الارتباط ومعامل التحديد وفيشر، لقياس المحيط الثقافي للمجتمع وتأثيرها على قيم العمال وسلوكهم التنظيمـــي.	143

مقدمة

مقدمة:

إن كل مؤسسة تمثل نسقا من أنساق المجتمع هدفها الأساسي تحقيق أهدافها والتي تنصب في تحقيق اهداف المجتمع ككل فلبنة هذا النجاح مربوط بشقين أساسيين، شق الموارد البشرية وشق عالم الأفكار والتمثل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. فتحقيق هذه الازدواجية وتحقيق هذا التناغم بين الموارد البشرية للمؤسسة وثقافتها هم اللذان يخلقان لنا الفارق في تحقيق الجودة.

إن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم الأساسية والمعتقدات، المشاعر، الاتجاهات واساليب التفكير، الاعراف والتوقعات المستقبلية للتنظيم كما تحدد سلوك التنظيمي العمال المتوقع فيما بين اعضاء المنظمة فيما بينهم وعلاقتهم بالمتعاملين معها. ومع مرور الزمن تحدد ثقافة التنظيمية للنسق السمات الخاصة بهذا التنظيم.

إن نجاح الثقافة التنظيمية يؤدي إلى استقطاب فاعلين طموحين ومبدعين، مطلوبين لتحقيق سيرورة واستقرار المنظمة ودوامها كما تحثهم على الابتكار والابداع.

تتيح الثقافة التنظيمية الكفؤ حرية تقديم أفكار جديدة للعاملين مما يحقق التقدم والتغير والتطور.

كما تساهم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين وتحسن مستوى التزامهم بالقوانين والمعايير المتفق عليها.

وقد ارتأينا في هذه الدراسة إبراز أثر الثقافة التنظيمية بأداء السلوك التنظيمي للعمال وبذلك جاء هذا البحث في جانبين جانب نظري وجانب ميداني، حيث ينقسم الجانب النظري للدراسة الى 3 فصول، أما الجانب الميداني تمثل في الفصل الرابع والاخير.

الفصل الأول:

وهو الفصل التمهيدي الذي فيه اشكالية البحث، اسباب واهمية اختيار الموضوع بالإضافة الى تحديد المفاهيم واخيرا عرض النظريات التي تخدم الموضوع وكذا الدراسات المشابهة لدراستنا.

الفصل الثاني:

وجاء تحت عنوان الثقافة التنظيمية حيث تطرقنا الى مفهوم الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، محددات الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، تشكل الثقافة التنظيمية واخيرا تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

الفصل الثالث:

تطرقنا الى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وكذلك خصائص الثقافة التنظيمية ومحدداتها وأبرزنا وظائف الثقافة التنظيمية وأنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها وتشكل الثقافة التنظيمية وكذا تأثيرها على المنظمة وكذا تغير الثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع:

حددنا فيه أولا مجالات الدراسة: المجال الزمني والمكاني كنشأة المؤسسة والتعريف بها ومهامها واهدافها الاقتصادية والتجارية والاجتماعية وكذا تحليل الخبرة المكتسبة ووظائف كل مصلحة فيها وأيضا المجال البشري وتوزيعهم. وثانيا أبرزنا منهج الدراسة.

وفي الاخير خلصت دراستنا الى خاتمة تم تحديد فيما تم التوصل اليه، وقد اعتمدنا على 81 مرجع، كما دعمنا عملنا بمجموعة من الملاحق التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1_أسباب اختيار موضوع.

2_أهمية الموضوع.

3_اهداف الموضوع.

4_إشكالية البحث.

5_فرضيات البحث.

6_مفاهيم الدراسة.

7_المقاربة السوسيولوجية.

8_الدراسات السابقة.

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراســة الركيزة الأســاســية والإطار المرجعي العام للبحث العلمي لكونه يساعد الباحث في تحديد معالم وأهداف بحثه، من أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل الى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية دراستنا، والأسباب الكامنة وراء اختيار موضوع هذه الدراسة، بالإضافة الى ابراز أهمية وأهداف الدراسة، وبناءا على ذلك قمنا بتحديد مفاهيم الدراســة لإزالة الغموض عنها وإعطاء البحث قيمة علمية وفي الأخير الدراسات السابقة المشابهة لموضع دراستنا.

1_أسباب اختيار الموضوع:

أ_ الأسباب الذاتية:

_ اثراء المكتبة العلمية بإنجاز هذه الدراسة والعمل على التراكم المعرفي.

_الرغبة والميل في دراسة ثقافة المنظمة وإندراجه ضمن تخصص تنظيم وعمل.

_طموحنا العلمي لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وتطوير معارفنا حول الموضوع.

ب_ الأسباب الموضوعية:

_قلة الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المنظمة.

_الاهتمام بسلوكيات العمال التي يكتسبها داخل المؤسسة.

_التعرف على مدى مساهمة الرواسب الثقافية للمؤسسة في تشكيل السلوك التنظيمي للعامل.

_التعرف على تأثير المحيط الثقافي على سلوك العمال.

2_أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية البحث أول خطوة يجب على الباحث ادراكها وتكمن اهمية الموضوع من أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها المتغير الأساسي يؤثر على المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

_ اعتبار الثقافة التنظيمية ضرورة لتحقيق التكيف ومسايرة كل المستجدات والتأقلم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

_اعتبار السلوك التنظيمي أهم المحاور الضرورية للتطوير الإداري لأنه من القضايا الهامة الخاصة بالمورد البشري.

_ كما ان أهمية الموضوع تكمن في أهمية ودور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الافراد داخل المنظمة، وهذه الاهمية تتطلب منا البحث في مدلولات وموجهات السلوكيات التنظيمية التي تمكن معرفتها من تشخيص العوامل الثقافية المسؤولة عن نجاح السلوك فيها.

3_ أهداف الدراسة:

_محاولة الكشف على عملية توجيه السلوك التنظيمي لدى العمال بالمركب الصناعي والتجاري قصر البخاري.

_معرفة دور الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة في تشكيل السلوك المهني بالمركب الصناعي والتجاري بقصر البخاري.

_التعرف على تأثير المحيط الثقافي على السلوك التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري بقصر البخاري.

4_اشكالية البحث:

تتميز المجتمعات المعاصرة بكثرة التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية بحيث لا غنى عن المورد البشري الذي يساهم في تنمية وتحقيق أهداف التنظيمات، ان الإصلاحات التي باشرتها الدولة الجزائرية الدولة الجزائرية بعد الاستقلال على الصعيد الاقتصادي والتوجيه نحو اقتصاد السوق أدى الى تغيرات تنظيمية جوهرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية العمومية، لكن رغم ذلك الا أن الثقافة السائدة في المؤسسة من قيم واتجاهات ومعايير وأفكار وغيرها من المكونات الثقافية التي لاتزال ثابتة على رغم تغيير العناصر التنظيمية الأخرى باعتبار المؤسسة نسقا فرعيا من المجتمع ككل تتأثر وتؤثر به، وتعد المؤسسة نسق اجتماعي وثقافي والموروث الثقافي للأفراد تكون من خلال تفاعل الثقافة الاجتماعية مع طبيعة الاساليب التنظيمية التي شهدها هذا التفاعل والذي يرتبط بالسلوك التنظيمي وما يلاحظ هو استمرار المنظومة القيمية عبر كل مرحلة تاريخية وهو استمرار المنظمة القيمية عبر كل مرحلة تاريخية على شكل رواسب ثقافية تتناقض مع متطلبات العمل موجهة للسلوك التنظيمي للعمال وتنعكس على الأداء العام للمؤسسة وهذا يجعل المؤسسة في مشكلة أفرادها الى النسق الخاص او امتثالهم الى نسق ثقافة المجتمع العامة والمؤسسة الجزائرية تعاني من أزمة ترجع الى العوائق الثقافية والاجتماعية وليست المنظومة المؤسساتية، ويجع الى أن الخصوصية السوسيولوجية للكيان البشري المكون للمؤسسة، وما ينتجه من قيم ومعايير ثقافية باعتبار أن المؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية بل

أنها تتشكل من روابط اجتماعية وثقافية تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال وادائه، فالمؤسسة لها الرواسب السوسيولوجية ولها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون.

ومن خلال العرض السابق نطرح التساؤل التالي:

_ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للعمل؟

ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

_ هل تساهم الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة في تشكيل السلوك التنظيمي للعامل؟

_ هل يؤثر المحيط الثقافي للمجتمع على قيم العمال وسلوكهم التنظيمي؟

5_فرضات البحث:

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسة كانت الفرضية كالتالي:

للثقافة التنظيمية تأثير على السلوك التنظيمي للعمال.

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية كانت الإجابة كالتالي:

_ تساهم الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة في تشكيل السلوك التنظيمي للعمال.

_ يؤثر المحيط الثقافي للمجتمع على قيم العمال وسلوكهم التنظيمي.

6_تحديد مفاهيم الدراسة:

ان تحديد مفاهيم الدراسة تعد أحد المفاتيح الأساسية لفهم وتحليل الموضوع وهذه الخطوة هي خاصية من خصائص البحث العلمي وتضمن دراستنا المفاهيم التالية:

الثقافة التنظيمية، الرواسب الثقافية للمؤسسة، المحيط الثقافي للمجتمع، السلوك التنظيمي.

1_الثقافة التنظيمية:

أ_ الثقافة:

_ لغة: مشتقة من ثَقُفَ الشيء ثَقْفاً وثِقافاً وثَقُوفَة: حَدِقْ وَرَجُلٌ ثَقِفْ وَثَقِفَ حَاذِقْ الفَهْم، ثَقِفَ الرَجُلُ ثَقَافَةً[1].

_كما ان كلمة ثقافة culture مأخوذة من اللاتينية (cultura) من فعل coler بمعنى حرث او نَمَى. وقد كانت دلالة الأصل اللاتيني في العصور القديمة والوسطى مقصورة على تنمية الأرض ومحصولاتها، وفي القرن الثامن عشر اخذ الكتاب الفرنسيون

[1] جمال الدين ابي الفضل محمد بن المكرم ابن المنظور الانصاري الافريقي المصري، حققه وعلى عليه، احمد سالم الكيلاني و حسن عادل التعيمي، **لسان العرب**، الجزء الثالث (ت_جش)، مركز الشرق الأوسط الثقافي، ط1، 2011، ص128.

-كفولتير وأرانه- يطلقون على هذه اللفظة دون اضافتها الى شيء معين وغدت culatura بهذا المعنى المطلق تدل على تنمية العقل والذوق وقد انتقلت هذه اللفظة الى ألمانية من الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر بشكل culture ثم kultur وبقي معناها الأخير الانتماء العقلي والادبي[1].

_اصطلاحا:

*** تعريف الثقافة عند علماء الغرب:**

_ يرى انتوني غيدنز "أن جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الانسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل. وتعتبر هذه العناصر السياق الذي تعيش افراد المجتمع من جوانب مضمرة غير عيانيه مثل: المعتقدات، والآراء والقيم التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة ومن جوانبه العيانيه الملموسة مثل، الأشياء، الرموز او الثقافة التي تجسد هذا المضمون"[2].

_ويعرفها تايلور (Taylor): "هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات الأخرى التي يكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع"[3].

[1] معن خليل العمر، **مدخل الى علم الاجتماع**، دار الكتاب الجامعي، ط1، بيروت، 2016، ص321.

[2] انطوني جيدنز، ترجمة فايز الصياغ، **علم الاجتماع**، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط4، 2005، ص79.

[3] دينس كوش، مراجعة الطاهر لبيب، ترجمة منير سعداني، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، المنظمة العربية للترجمة، ط1، 2007، ص31.

_ كما عرفها أيضا بارسونز على أن" الثقافة تتكون من تلك النماذج المتصلة بالسلوك وبمنتجات الفعل الإنساني التي يكمن أن تورث بمعنى ان تنتقل من جيل الى جيل بصرف النظر عن الجينات الوراثية"[1].

*** مفهوم الثقافة عند العرب:**

_ ناقش **مالك بن نبي** مفهوم الثقافة في كتابه تأملات على أنها" ليست مجرد علم يتعلمه الانسان في المدراس ويعلمه في الكتب، فهي تحمل سلوك ...الناتج عن الوسط الذي تتكون فيه شخصية الفرد، والذي يكون الجو العام الذي يحدد دوافع الفرد وانفعالاته وصلاته بالناس والاشياء..... ان الثقافة هي الجو المشتمل على أشياء ظاهرة مثل الاوزان والالحان والحركات. وعلى أشياء باطنة كالأذواق والعادات والتقاليد، بمعنى أنها الجو العام الذي يطبع أسلوب الحياة في مجتمع معين وسلوك الفرد فيه بطابع خاص..."[2].

_ كما أوجز تعريفها في كتابه **شرط النهضة** على ان" الثقافة مجموعة من الصفات الخلقية والاجتماعية التي تلقاها الفرد منذ ولادته، كرأسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"[3].

---

[1] نهلة إبراهيم، **الثقافة في مواجهة العصر (قضايا سوسيولوجيا معاصرة في علم الاجتماع الثقافي)**، الرواد للكمبيوتر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008، ص35.

[2] دراج فريد، **الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، (2018_2019)، ص13.

[3] _ مالك بن نبي، **شروط النهضة**، ترجمة عبد الصبور شاهين، عمر كامل مسقاوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 1986، ص 83.

_كما عرفها أيضا **عزي عبد الرحمان** "عبارة عن معايشة الواقع انطلاقا من القيم، ويكون النشاط العقلي للإنسان وسيلة تحقيق الترابط بين القيمة والسلوك، كما عرفها أيضا على انها كل ما يحمله المجتمع من (الماضي) وما ينتجه (الحاضر والمستقبل) من قيم ورموز معنوية او مادية، وذلك في تفاعله مع الزمان (التاريخ) والمكان (المحيط) انطلاقا من بعض الأسس (القيم) التي تتشكل ثوابت الامة وأصولها (البعد الحضاري)[1].

_اجرائيا:

الثقافة هي مجموع القيم والأفكار والمبادئ التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه فهي تكون شخصيته وتوجه سلوكه وكذلك توجه اتجاهاته إضافة الى ذلك هي تمثل العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

ب_ الثقافة التنظيمية:

اصطلاحا:

_يعرفها **القريوتي** بأنها "تشير الى منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث

[1] _ عزيزي عبد الرحمان، **دراسات في نظريات الاتصال**، نحو فكر اعلامي متميز، بيروت، دراسات الوحدة العربية، ط1، 105.

تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"[1].

– ويعرفها يوسف مسعداوي على انها: "مجموعة خاصة من الأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الافراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الافراد ذوي المصلحة ان قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"[2].

_ اجرائيا:

_ الثقافة التنظيمية: وهي مجموع القيم والأفكار والمبادئ والاعتقادات السائدة في المنظمة والتي تقوم بتوجيه سلوك الافراد في بيئة العمل أي تأثيرها على سلوك التنظيمي وذلك لتحقيق اهداف المنظمة.

2_ الرواسب الثقافية:

أ_ الرواسب: لقد ميز مصطلح الرواسب حسب مجال استخدامه، فنجد ان له ثلاثة معاني أولهما هو الاستخدام الشائع للمصطلح والذي يشير الى استمرار الحياة، اما الثاني الذي يرتبط بالجانب البيولوجي الفني فيشير الى الأنواع المرتبطة بالجانب المتعلق بمجال

[1] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر**، ط3، 2008، ص373.

[2] يوسف مسعداوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار هومة، ط1، الجزائر، 2004، ص436.

الانثروبولوجيا وعلم الاجتماع والذي يقصد به استمرار بعض عناصر الثقافة كالعادات والتقاليد والأفكار...الخ كمخلفات او رواسب ثقافية من الماضي[1].

ب_ التعريف الاصطلاحي للرواسب الثقافية:

_ يعرفها هوبل Hobel " على أن الرواسب الثقافية عنصر او مركب ثقافي تغيرت وظيفته الاصلية بمرور الزمن، بحث أصبح استعماله مجرد اتفاق شكلي".

_ كما يعرفها جاكوبز وسترين قائلين: "الراسب في الانثروبولوجيا الاجتماعية هو سمة ثقافية مستبقاة بوظيفة ضئيلة أو بدون وظيفة على الانطلاق. ولكن يفترض أنها كانت تؤدي وظيفتها على نحو أكثر أهمية في عصر سابق. وهي بذلك تدلنا بشكل مفيد – في سياق النظرة التاريخية– على اشكال الثقافة المعاصرة"[2].

_ ويعرفها أيضا تايلور على أنها "تلك العمليات والعادات والآراء وما الى ذلك مما ينفذ بقوة العادة الفردية الى مرحلة جديدة من مراحل المجتمع، تختلف عن تلك التي تنشأ فيها أصلا، وتظل بذلك شواهد وأمثلة على حالة ثقافية قديمة تطورت عنها حالة جديدة"[3].

---

[1] بسام وزناجي، **الرواسب الثقافية ومظاهر التخلف في المجتمع الجزائري**، مجلة الانثروبولوجيا، مج 05، ع 10، الجزائر، 2019، ص 240.

[2] ايكه هولتكرانس، **قاموس مصطلحات الانثروبولوجيا والفلكلور**، ترجمة محمد الجوهري، حسين الشامي، الهيئة العامة لقصور الثقافة، ط2، مصر، 1972، ص 214.

[3] فريد دراج، قجة رضا، **المؤسسة وامتداد الرواسب الثقافية (قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية)**، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، ع 05، مارس 2018، ص 132.

اصطلاحا:

الرواسب الثقافية للمؤسسة: هي تلك القيم والمبادئ والاتجاهات والقوانين واللوائح التي كانت سائدة في المنظمة سابقا، ولكنها مازالت متواجدة في النظام الحالي، والتي تحمل معنى الثقافة التنظيمية والتي لها دور في توجيه سلوك العمال بطريقة رسمية.

3_ المحيط الثقافي:

نقصد بالمحيط الثقافي البيئة الثقافية او الثقافة الاجتماعية التي يعيش فيها العامل وفيما يلي نحاول تقديم بعض المفاهيم التي تقرب لنا المفهوم.

_ يري مناللينوفسكي أن البيئة الثقافية هي ذلك الجزء من البيئة الذي هو من صنع الانسان، ويعرف هذه البيئة الثقافية قائلا: " ان الانسان يخلق بيئة ثقافية بكل عدته من المصنوعات الإنسانية وقدرته على انتاجها وتفهمها"[1].

_ كما يقدم لنا **بوفلجة غياث** وزملائه مفهوم المحيط الثقافي على انه " هو تلك الممارسات الطقوسية والخاصة بالمناسبات الدينية من الاحتفالات، والانماط الثقافية من

معتقدات وأعراف تفرض على الافراد احترام التراتبية بينهم وتؤثر في سلوكهم اليومية أثناء أدائهم اليومية وفي علاقاتهم بزملائهم وبمسؤوليهم كأشخاص وأفراد داخل المؤسسة[2].

[1] ايكه هولتكرانس، **مرجع سابق**، ص 67.

[2] بوفلجة غياث واخرون، **المحيط الثقافي وعلاقته بالأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين بالمؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بولاية ادرار، مجلد الحقيقة، مج 17، ع02، 2018، ص 368.

_ كما تعرفه **غالمي ايمان** على انه "هو مختلف الأطراف والعناصر التي يتعامل ويتفاعل معها المواطن في حياته الاجتماعية والثقافية وهو بتكون الافراد والجماعات ومؤسسات المجتمع التربوية كالمدارس، الثانويات والمدينة كالنقابات والجمعيات... كما يتكون التراث الثقافي والاثار والمؤسسات الثقافية... تقتضي المواطنة اضطلاع المواطن بمسؤولياته المدنية والأخلاقية والقانونية تجاه محيط الاجتماعي والثقافي"[1].

اصطلاحا:

المحيط الثقافي: هو ما يحتويه المجتمع من عناصر ثقافية تتمثل في الدين وتاريخ المجتمع الاقتصادي والعادات والتقاليد والقيم الى غير ذلك، ويشمل في مضمونه عالم الأفكار وعالم الأشياء وعالم الأشخاص الموجودة في المجتمع (كما تحدث عنها السيد مالك بن نبي) وتؤثر في طريقة تفكير الفرد وسلوكه.

4_ تعريف السلوك التنظيمي:

1_السلوك:

_لغة: مشتق من فعل سَلَكَ: السُلُوكُ: مصدر سَلَكَ طَرِيقا، سَلَكَ المكان يَسْلُكُهُ سَلْكًا وَسُلُوكًا سَلَكَهُ وَاسْلَكَهُ اياه[2].

[1] غالي ايمان، **دور المحيط الاجتماعي في تطور الثقافة في تطوير البدني الرياضي السنوي**، دراسة ميدانية بولاية سوق اهراس، مجلة الابداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ع 18. 506.

[2] جمال الدين ابي الفضل (ابن المنظور)، مرجع **سابق**، ج10، ص62.

_اصطلاحا:

_يعرف **السلوك** بأنه "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الافراد او نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي او تفكير او سلوك لغوي او مشاعر او انفعالات او إدراك"[1]

تعريف السلوك التنظيمي:

_ اصطلاحا:

_ يعرفه **سيزار دوالاس** على أنه "ان السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وادائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها"[2].

_ ويعرفه أيضا **Johem Newstrom et Davis Keith** بأنه "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الافراد في المنظمة ..... انه وسيلة إنسانية لخدمة الانسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات الحكومية، والمدارس ومنظمات الخدمات..... الخ"[3].

[1] إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية، ط1، 2014، ص14.

[2] سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص11.

[3] حسين حريم، **مرجع سابق**، ص 19.

_ ويعرفه **إيهاب عيسى وطارق عبد الرؤوف عامر** بأنه "هو تفاعل علم النفس والاجتماع مع علوم أخرى، أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي تخرج من مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات"[1].

_اجرائيا:

السلوك التنظيمي: هو السلوك الناتج عن العمال عند القيام بوظائفهم ومباشرة أعمالهم، والذي يتحدد وفقا لما يحمله من معارف وكفاءات وتوجهات وقيم ومبادئ اكتسبها نتيجة تأثره بثقافة المنظمة.

7_المقاربة السوسيولوجية:

7_1 النظرية البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم:

قدم **بارسونز** اسهاما متميزا في فهم المنظمات المركبة من خلال نظرية الانساق الاجتماعية التي يبدو فيها تأثره الواضح بأفكار ماكس فيبر وايميل دوركايم في تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية.

_ومن الجوانب التي ركز عليها **بارسونز** اهتمامه بأفكار الناس ومعتقداتهم وقيمهم باعتبارها الخلفية الحقيقية التي توجه سلوكاتهم اليومية وتحكم وتوجه علاقتهم اليومية وتفاعلهم فيما

[1] إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، ص14.

بينهم، وتمتد هذه السلوكات في كل المؤسسات والمنظمات التي يتعامل معها الانسان حيث يتم بداخلها تبادل التعامل بهذه القيم عن طريق جملة من الرموز وأنماط الاتصال المختلفة التي تتم من خلال تبادل المعلومات الضرورية لاستكمال تلك العلاقات ضمن نظام متكامل هو النسق الاجتماعي، تماما مثل الكائن العضوي بحث تتم كل تلك العمليات في ظل الاستقرار والتضامن، واذا كان التنظيم نسقا واحدا متكاملا فهو يتضمن انساقا فرعية متكاملة فيما بينها من خلال الوظائف التي تقوم بها حيث لا تهدد بأية حال النسق الكلي، بل تعتمد كلها بانسجام بما يتوافق مع اهداف التنظيم[1].

ولقد تبلورت معالم نظرية الحدث **لبارسونز** حول دراسة الانساق الثلاثة الشخصية والثقافة والنظام الاجتماعي علما بان التكامل الموضوعي بين الانساق الثلاثة يعني بأن الثقافة لا يمكن فهمها الا عن طريق الشخصية والنظام الاجتماعي، وان النظام الاجتماعي لا يمكن فهمه بدون فهم دراسة واستيعاب الثقافة الشخصية[2]

كما يرى **بارسونز** ان النسق الاجتماعي يتألف من المجموعة من الفاعلين Actors تنشأ بينهم علاقة تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا او بيئيا، كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين.... الى تحقيق الحد الأمثل من الاشباعات Gratificationوتتحدد الصلات بين الفاعلين وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة، ويعتبر مفهوم النسق

[1] ناصر قاسيمي، **الصراع داخل المنظمة وفعاليات التسيير الإداري**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ط1، ص152.

[2] احسان محمد، **النظريات الاجتماعية المتقدمة**، دار وائل للنشر، ط3، 2015، ص53.

الاجتماعي معقدا ويصعب مناقشة بصورة شمولية. اما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات خاصة، فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

1_الفاعلthe actor: يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق التنظيمي. ويشمل الفاعل على جملة من الحوافز، والدوافع، والقابلية والطموحات والطاقات ويعتبر الفاعل الفرد الوحدة الأساسية للتحليل الوظيفي.

2_المكانة the status: يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل. وترتبط المكانة بالتوقعات، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء اهداف التنظيم.

3_الدورthe role: يعتبر الدور الجانب الدينامي بقدر متكافئ لكل من المكانة والفاعل لان كل منها يقعان على عاتق الفاعل وان تباينت اساليبهما في الارتباط به. ومن منظور وظيفة النسق تتخذ العناصر الثلاثة ابعادا أكثر تحديد. فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل او بدون بنية مكانة[1].

ان التنظيم عند **بارسونز** هو توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد والتنظيم بذلك هو نسق اجتماعي يقوم على مجموعة من النسق القيمي الثقافي الذي هو أساس الانساق الفرعية الأخرى بحيث هو الذي يمنح الشرعية للتنظيم بل وحتى وجوده، وهذا يتطلب وجود

[1] اعتماد محمد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة النجلو المصرية، ط1، 1994، ص154.

الجماعة التي تتبنى هذا النظام وتحافظ عليه من خلال القواعد المعيارية التي تحافظ عليه من خلال القواعد المعيارية التي تعطي العمليات التنظيمية كلها والتي تؤدي من خلال وظائفها التكامل التنظيمي من خلال التزام الافراد بوظائفهم وتكاملها[1].

7_2 المدرسة البيروقراطية عند ماكس فيبر Max weber:

_ تعتبر النظرية البيروقراطية من أهم مدارس الفكر الإداري لأن البيروقراطية هي عبارة عن افراد يقومون تنفيذ سياسات التنفيذية في كل دولة ومنظمة، وسلوكهم الفردي والجماعي يؤثر في حياة المواطنين وخاصة أن العمل يقوم على الالتزام بالقوانين والإجراءات الإدارية التي تحظى بمواقف القيادة.

_ ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" Max weber النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم، كما يرى فيبر أن الإدارة العضوية تتطلب وجود ضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من الالتزام بأنماط وأنواع موصوفة ومحددة من العمل والمهام[2].

وقد اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمد، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب تقسيم العمل.

[1] ناصر قاسمي، **الصراع داخل المنظمة وفعاليات التسيير الإداري** ، ص153.

[2] حوة سالم، **ثقافة المنظمة وعلاقاتها بضبط السلوك التنظيمي العالمين في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة البليدة 02، 2014، ص 165.

- توزيع الاعمال والأنشطة الإدارية عل الافراد (او الأعضاء) المنظمة بصورة رسمية بأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

- تخويل السلطات (او الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها على وفق قواعد واضحة ومحددة، ويتم من خلالها تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول اداري.

- الفصل بين الاعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها في إطار علاقته الرسمية.

- تعيين الافراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها.

- اسناد تركيب المنظمة الى اساس التدرج الهرمي (او هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.

- تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الافراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة.

- تؤدي المنظمة البيروقراطية الى تحقيق الامن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني[1].

[1] _ خليل محمد حسن الشماع، **خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2000، ص 34.

7_3 النظرية الكلاسيكية الحديثة (المدرسة السلوكية):

_ ظهر في مقابل وجهة النظر الكلاسيكية اتجاه جديد يدعى بالنظرية السلوكية والتي ركزت على الفرد ودوافعه وعلاقاته مع الاخرين ومجموعات العمل الغير الرسمية وأثرها في السلوك التنظيمي وكانت بمثابة دعوة لتصحيح بعض الأفكار الخاطئة في النظريات الكلاسيكية والتركيز على بعض الجوانب التي اغلقتها على رأسها العنصر البشري.

قمت النظرية السلوكية على مفهوم أن التنظيم هو أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، واعتبرت أن القيادة الإدارية تبنى على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات الإنسانية وبالتالي اهتمت النظرية السلوكية بالإضافة للعلاقات الرسمية المحددة في ضوء الهيكل التنظيمي بأنماط السلوك البشري

السائد داخل التنظيم والآثار النفسية والاجتماعية للعملية الإدارية[1].

وتمثل هذا الاتجاه بالعديد من النظريات والأبحاث لعل أهمها النظرية التي قدمها التون مايو.

لقد كان التون مايو هو مؤسس الاتجاه الإنساني في التنظيم، وهو يعتبر أب علم الاجتماع الصناعي، وقد استمر هذا الاتجاه الى يومنا هذا، وقد ساهم عدة باحثين في تعزيزه باكتشافات ونظريات ساهمت جميعها في القاء الضوء على التفاعلات التنظيمية والكشف عن اسرارها.

[1] رسلان علاء الدين، **التطور التنظيمي**، دار رسلان للطباعة وانشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص21.

ومن أهم اسهامات مايو وزملائه في نظرية التنظيم، تركيزهم على جماعات العمل دون اهمال الافراد، وأهتموا بالتفاعلات داخل الجماعات، سواء كانت منظمة حسب قواعد رسمية ام أنها منظمة تنظيما غير رسمي، في غياب تدخل الإدارة التي تشتغل فيها هذه الجماعات[1].

اشتهر التجارب التي قام بها التون مايو ببحوث هاوثورن والتي أجريت في شركة الكتريك، وقد ركزت تلك التجارب على الدوافع التي تؤثر على إنتاجية العمال وكان الهدف من تلك التجارب 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 يدعو الباحثين لغزو ذلك الى العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين واطلقت على تلك الدراسات حركة العلاقات الإنسانية نظرا لاهتمامها بالعنصر الإنساني للعامل في المنظمة[2]، وقد توصلت تلك الدراسة الى المفاهيم التالية:

_ان المنظمة نظام اجتماعي إضافة للنظام الإداري وان النظام الاجتماعي يحدد أدوار وسلوكيات الفرد التي قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة[3].

_للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الافراد واحساسهم بالرضاء.

_اهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين[4].

_كما ان هناك دورا رئيسيا للجماعة الرسمية في المنظمة وتحديد الاتجاهات للأفراد العاملين وادائهم.

---

[1] بوفلجة غياث، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2016، ص25

[2] حسين طراونة واخرين، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص49.

[3] حسين طراونة واخرين، **المرجع نفسه**، ص50.

[4] محمد مجدي عبد الله شرارة، **مرجع سابق**، ص47.

_ان العلاقات الإنسانية لها أثر مباشر على رضى الفرد العامل وانتاجيته في ظل وجود نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة[1].

7_4 النظرية Z:

تعرف العالم نماذج تسيير المؤسسات اليابانية وتسيير الموارد البشرية فيها بفضل اعمال الباحث الأمريكي وليام اوتشي بالدرجة الأولى والباحث الأمريكي وليام ادوارد ديمينغ والمسير الياباني تايشي اوهنو وهو الياباني الوحيد الذي ساهم في ظهور وتطور النموذج الياباني في التسيير، والملاحظة ان النموذج الياباني لا يقوم على نظريات وانما على إجراءات عملية ساهمت في تفوق المؤسسات اليابانية على نظيرتها.

وقد أطلق اوتشي المختصر (A) على نمط الإدارة الامريكية والمختصر (j) على نمط الإدارة اليابانية، وتبين له من خلال هذه المناظرة أن بعض الشركات الامريكية التي حققت معدلات إنتاجية مرتفعة تتميز بالصفات الحسنة لكل من الامريكية التي حققت معدلات إنتاجية مرتفعة تتميز بالصفات الحسنة لكل من النمطين السابقين في أسلوب ادارتها وأطلق اوتشي على هذا الأسلوب الثالث مختصر[2].

ولقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) الى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة، وسنلخص أهم أسسها:

* توظيف دائم مدى الحيات للعاملين.

[1] حسين طراونة واخرون، **مرجع سابق**، ص50.

[2] عبد الكريم بوفحص، **تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017 ص 257.

* بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

* عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسيع من افاقهم.

* الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الاعمال والظروف المتغيرة.

* القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول الى أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.

* القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الانانية الفردية.

* الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني[1].

7_5 نظرية الحاجات:

يعتبر إبراهيم ماسلو من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بدراسة الدافعية عند الانسان في العمل وفي هذا الصدد أصدر كتاب **بعنوان "الدافعية والشخصية"** وذلك سنة 1950 لهذا كان وقعا في الوسط الصناعي.

وقد جاءت نظرية ماسلو في التحفيز والدافعية لتعطي بعد آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد الى اشباعها بطريقة متسلسلة، حيث يرى ماسلو أن الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم بعدم امكانيته تحقيق اشباع كامل الحاجات، كما أن المؤسسات تعمل على اشباع هذه الحاجات وتتمثل:

1_نور الدين تاوريريت، **تطور الفكر التنظيمي للمنظمة (فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية)**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 42.

1_ الحاجات الفيزيولوجية: من خلال الاجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.

2_ الحاجة للأمان: من خلال ضمان الفرد لوظيفته المناسبة وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.

3_ الحاجة للانتماء: من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة أن تساعد العامل في اشباع هذه الحاجات عن طريق انشاء النوادي وتنظيم الرحلات.

4_ التقدير والاحترام: عن طريق الترقية والمكافآت الاستثنائية.

5_ تحقيق الذات: تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا ونادرا ما يصل الفرد الى تحقيقها[1].

7_6 نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفرض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعان من سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية والتي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، ويبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متقلبات البيئة ومتقلباتها، وهو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة، باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية ومن هذا

[1] شيباني سميحة، **عيبش سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين**، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، (2014_2015)، ص 45.

المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة بضرورة الفاعل الاستراتيجي وهي:(بيئة مستقرة، بيئة متضخمة، بيئة نصف مستقرة، بيئة منفصلة، بيئة غير متوقعة)[1].

8_الدراسات السابقة:

1_ الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

_الدراسة الأولى:

دراسة عبد القادر سعيد صغير (2020_2021) بعنوان **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ولاء العاملين بالمؤسسة**

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء المدية.

_تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

_ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين الاجتماعية للعمال **الاجراء لولاية المدية؟**

وقد قد تفرع السؤال الاشكالي الى:

_ما تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي؟

_ما تأثير السلوكيات التنظيمية على ولاء العاملين؟

[1] عبد القادر خربيش، **التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه**، مجلة جامعة دمشق، مج 27، ع 1+2، 2011، ص577.

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

للإجابة عن السؤال الاشكالي الرئيسي كانت الفرضية كالتالي:

للثقافة التنظيمية تأثير على ولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية المدية.

وتفرعت الفرضيات الى:

_للقيم التنظيمية تأثير على ولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية المدية.

_للسلوك التنظيمي تأثير على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية المدية.

_استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

_ طبقت الدراسة على عينة تكونت من 50 مفردة من مجتمع بحث يتكون من 100مفردة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالمدية.

_وقد استعمل الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

_توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- وجود مستوى للثقافة التنظيمية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- وجود مستوى متوسط لولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين ولاء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين كمية العمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

الدراسة الثانية:

دراسة بابوري مريم (2015_1016) بعنوان تأثير الثقافة على الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

دراسة ميدانية بالحمام المعدني حمام دباغ قالمة.

_تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

_كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية؟

وتفرعت منه الاسئلة التالية:

_كيف تساهم القيم الثقافية في تحسين جودة أداء العامل؟

_كيف يؤدي الاشتراك في العمل من تمكين العامل ورفع معدلات الولاء التنظيمي؟

_كيف يتأثر أداء العامل بنظام الحوافز السائد في المنظمة؟

وللإجابة عن الإشكالية كانت صياغة الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

_تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

الفرعية الجزئية:

_تساهم القيم التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي للعمال.

_يساهم اثراء العمال في اتخاذ القرارات من تمكنه ورفع معدلات الانتماء الوظيفي لديه.

_يتأثر أداء العمال بشكل فعال بقوة نظام الحوافز وتنوعه بالمنظمة.

_اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي.

طبقت الدراسة على عينة تكونت من 40عامل من مجتمع بحث يتكون من 80 عامل.

وقد اعتمدت الباحثة على الاستمارة والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود قيم تنظيمية تسود المنظمة تتمثل في الاهتمام بالوقت، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالإضافة الى الاهتمام بالأداء.
- حرس المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العمل.
- سيادة الروح الجماعية بنسبة عالية جدا بين فرق العمل ومساهمتها في رفع مستوى الأداء والروح المعنوية وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- توفير فرص المشاركة تساهم في صنع القرار.
- تسود المنظمة ثقافة تشجيع الابتكار كما تتسم بالاحترام المتبادل والتقدير بين الزملاء والرؤساء ودورها في تحسين جودة الأداء.
- تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية كمبدأ الكفاءة والخبرة والاقدمية.
- سعيها الى منح مكافئات وتحفيزات بغرض تشجيع عامليها على الابتكار والابداع وتحسين مستوى الأداء.

2_ الدراسات المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي:

الدراسة الأولى:

دراسة رفيقة بوخالفة (2015_2016) بعنوان السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

دراسة ميدانية بوكالة التنمية الاجتماعية بئر خادم الجزائر

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

_التساؤل عن واقع هذا السلوك عند العمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة الجزائرية؟

وتفرعت عن السؤال الاشكالي الأسئلة الفرعية التالية:

_كيف تؤثر الثقافة الاشرافية للمشرف بالمؤسسة الجزائرية على السلوك التنظيمي للعمال؟

_ماهي المبادئ والمعايير التي تقوم عليها ثقافة المشرف الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية لضبط سلوك العامل؟

_كيف يتم المحافظة على السلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة الجزائرية من خلال ما تتمتع به القيادات الاشرافية من ثقافة تدعيمية؟

وقد قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

_اختيار المشرف على أسس موضوعية واتفاق مختلف القيادات الاشرافية على تجسيد ثقافة التسيير القائمة على المبادئ والقيم التي تحقق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي للعمال كفيلة بضبط السلوك التنظيمي للعمال.

الفرضيات الجزئية:

_كما تم اختيار المشرف على أساس الكفاءة والخبرة وعلى قدرة التأثير والاقناع أدى ذلك الى اقناع العمال بالتحلي بالسلوك المنضبط.

_كلما كل هناك توافق في قيم ومبادئ الثقافة التسيير عند مختلف القيادات الاشرافية أدى ذلك الى اضباط العمال.

_كلما كانت ثقافة المشرف الاتصالية قائمة على تطبيق قيم البعد الإنساني أدى ذلك الى خلق ولاء تنظيمي عند عمال اتجاه المؤسسة.

_ثقافة المشرف التدعيمية القائمة على مبدأ العدلة والاستمرارية تعزز الالتزام بالسلوك التنظيمي المنضبط عند العمال.

استعملت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والاستمارة بالمقابلة كأداة مكملة.

وطبقت الدراسة على عينة تكونت من 157عامل من مجتمع بحث يتكون من 190 عامل.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- انه من المهم جدا تحديد معايير لاختبار الرؤساء والمشرفين للتأثير في سلوكيات العمال.
- يتشكل سلوك العمال بالمؤسسة بتأثرهم بسلوك رئيسهم المباشر.
- ان القيم الأخلاقية هي المبادئ الأساسية التي يجب ان تتوفر في شخص المشرف بالدرجة الأولى.
- عدم سيولة المعلومة وعدم توفرها بالشكل المطلوب، وعدم وجود صراحة اشرافية وشفافية في الاتصالات بينهم وبين المشرفين، ويعد عامل من عوامل انخفاض معنوياتهم بسبب احتكار المشرفين للمعلومات.

- كما تم توفير ظروف نفسية صحية للعمال أدي الى زيادة شعورهم بالسعادة والاطمئنان وهذا يجعلهم يتمسكون أكثر بعملهم بالمؤسسة.

- الحوافز الكثيرة تعتبر مهمة جدا عند العمال الا ان أداء العمال يتأثر بشكل كبير بعدالة المشرف في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات.

- كما تم تحفيز السلوك المنضبط عند العمال باستمرار وبصفة عادلة أدى الى زيادة التزام العمال بهذا السلوك.

- ثقافة المشرف القائمة على الصرامة في تطبيق العقاب على المتهاونين والمخطئين الذين يكررون الأخطاء رغم التنبيه المسبق تزيد من انضباطهم ويقلل من أخطائهم.

الدراسة الثانية:

دراسة الطالبة ليتيم ناجي (2016_ 2017) **بعنوان الضوابط الرسمية وأثرها الاجتماعي على السلوك التنظيمي للموظفين.**

"دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية سكيكدة–نموذجا"

تناولت هذه الدراسة الإشكالية الرئيسية التالية:

_ هل الالتزام بالضوابط الرئيسية يؤثر اجتماعيا على سلوكهم التنظيمي؟

وكانت الأسئلة الفرعية كالتالي:

_هل التزام الموظفين بقوانين الوظيفة يؤثر على دافعيتهم في الإنجاز؟

_هل التزام الموظفين بتوصيف الوظيفة يؤثر على ابداعهم الوظيفي؟

_هل التزام الموظفين بالسياسات التنظيمية يؤثر على تنافسهم الوظيفي؟

وكانت صياغة الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

التزام الموظفين بالضوابط الرسمية يؤثر على سلوكهم التنظيمي.

الفرضية الجزئية:

_التزام الموظفين بقوانين الوظيفة يؤثر على دافعيتهم في الإنجاز الوظيفي.

_التزام الموظفين بتوصيف الوظيفة يؤثر على ابداعهم الوظيفي.

_التزام الموظفين العموميين بالسياسات التنظيمية يؤثر على تنافسهم الوظيفي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها.

وطبقت الدراسة على مجتمع بحث يتكون من 90 مفردة حيث استعملت الباحثة المسح الشامل وكان عدد الموظفين الفعليين الذين خضعوا للاستبيان 80 مفردة.

وقد اعتمدت الباحثة على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- الالتزام بقوانين الوظيفة لا يؤثر على دافعية الإنجاز الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية.
- الالتزام بتوصيف الوظيفة لا يؤثر على الابداع الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية للولاية.
- الالتزام بالسياسات التنظيمية يؤثر على التنافس الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية للولاية.
- الالتزام بالضوابط الرسمية يؤثر على السلوك التنظيمي لموظفي الإدارة المحلية للولاية.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

1_مفهوم الثقافة التنظيمية.

2_اهمية الثقافة التنظيمية.

3_خصائص الثقافة التنظيمية.

4_محددات الثقافة لتنظيمية.

5_وظائف الثقافة التنظيمية.

6_ مكونات الثقافة التنظيمي.

7_ أنواع الثقافة التنظيمية.

8_مستويات الثقافة التنظيمية.

9_تشكل الثقافة التنظيمية.

10_تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

11_ تغيير الثقافة التنظيمية.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الاعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وهذا ما دفعنا الى التطرق الى هذا الموضوع والتوسع فيه.

1_مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية بوضع تعريف موحد، وذلك لصعوبة إيجاد تعريف شامل يغطي كل جوانبها وفيما يلي سنحاول التطرق الى بعض منها:

_يعرفها **شاين H.shine** بأنها "تشمل منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تتحكم في سياستها والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الايمان بها والالتفاف حولها أعضاء المنظمة"[1].

_كما يعرفها **موريس تيفوني Maurice thévont بأنها** "هي الاسمنت الذي يربط مجموع المنظمة، وهي تعبير صحيح عما يحدث داخلها وهي منتوج لتاريخها وشاهد على مهاراتها ومعارفها وطرق التفكير وأداء العمل فيها، فهي صيغة للتعبير عن المؤسسة"[2]

_ويعرفها أيضا **Robbins** بانها دلالة نظام للمعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المنظمة والتي تميز منظمتهم عن غيرها من المنظمات"[3].

_ويعرفها **Jonhn w.new stown and keinth davis** بأنها "مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين افراد التنظيم"[4]

---

[1] بابور مريم، **تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية**، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي، قالمة، (2015،2016)، ص7

[2] دليلة بدران، **التنظيمات الحديثة بين السلوك الاجتماعي والقيم التنظيمية**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، مجلد 11، عدد1، 2018، ص184

[3] ماجد عبد المهدي مساعد، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص329.

[4] محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات**، ج4، المكتب الجامعي الحديث،2009، ص 347.

ويمكن أن نستخلص التعريف التالي:

أن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والأفكار والتوجهات واللوائح والقوانين السائدة في المنظمة والتي تنظم العلاقات بين أفراد التنظيم وهي تميزها عن باقي المنظمات.

2_أهمية الثقافة التنظيمية:

_ان نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، والتوجهات الاستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف والتصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة نجاحها في سوق المنافسة[1].

ويمكننا ايجاز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

_تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطور ينظم اليها الموظفون المجتهدون.

_ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.[2]

_تحقيق الثقافة الكفوء الاتصالات المقترحة بين الافراد مع بعضهم البعض خلال العمل المشترك والتعامل، ومع مدراءهم ومسؤوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

[1] وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، جامعة قالمة، 2004، ص45.

[2] قويدر بوقعة، رحمة مجدة حصباية، **أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي وأداء الافراد**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مج3، ع4، ص13.

_حرية تقديم الافكار الجديدة، اذ تتيح ثقافة المنظمة الكفوء الحرية في الأفكار للأفراد العاملين، مما يحقق التطور والتقدم والتغيير والتطور[1].

_تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة وغيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين، ولاسيما إذا كانت الثقافة تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

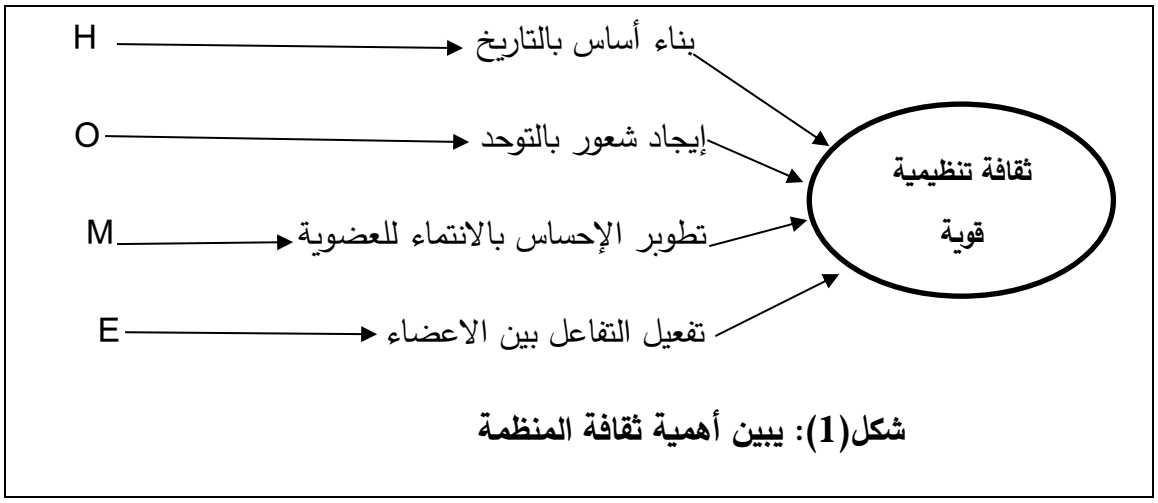
_تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر اخر في الحياة للمنظمات الى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في اذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليمات في سلوكاتهم وعلاقاتهم[2].

_ان الثقافة التنظيمية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها أعضاء التنظيم جميعهم، وكذلك تشجيع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والابداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسة للمنظمة[3]

[1] محمد فاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص252.

[2] بطرس حلاق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص59.

[3] ماجد عبد المهدي مساعد، **السلوك التنظيمي**، ص330.



شكل(1): يبين أهمية ثقافة المنظمة

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعد: **السلوك التنظيمي**، ص330.

3_خصائص الثقافة التنظيمية:

هنالك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية نذكرها في النقاط التالية:

3_1 الثقافة إنسانية: تشير الدراسات الى ان الانسان بقدرته العقلية على الابداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادر على صنع الثقافة ورسم محتواها، وبذلك فان الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعان والقيم التي يأتي بها الافراد الى منظماتهم، او التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمة.

3_2الاكتساب والتعلم: يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود او غير المقصود، او من خلال الخبرة والتجربة، او من خلال علاقته وتفاعله مع الاخرين، وبذلك فان الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة بصورة عامة او من القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة

للعمل والطريقة التي يعمل ويتعون بها مع زملائه، كما انه يكتسب الأفكار والقيم وانماط السلوك التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه واهداف المنظمة[1].

3_3 الثقافة نظام مركب: حيث ان الثقافة التنظيمية تتكون من جملة من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض او ثقافة المديرين وتشمل الثقافة نظام مركب من ثلاثة عناصر:

- **الجانب المعنوي:** (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- **الجانب السلوكي:**(عادات وتقاليد افراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات ولمعتقدات والأفكار).
- **الجانب المادي:** (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمبادئ والأدوات والمعتقدات والاطعمة).

3_4 الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل: حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام هذه العناصر والخصائص[2].

3_5 الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة تأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عملية تغيير تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلة قوانين معينة.

3_6 للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة التنظيمية من شخص الى شخص اخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف

[1] خالدية مصطفى عبد الرزاق واخرون، **الثقافة التنظيمية وأثرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة**، المجلة العربي للإدارة، مج 39، ع1، مارس2019، العراق، ص159.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007، ص407.

والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الاخر، حتى ان هناك سلوك اختلاف نسبي في سلوك الافراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

3_7 الثقافة عملية رضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الانسان وتربح النفس وترضي الضمير، ويشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة[1].

4_محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات البحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ست محددات لها وهي كالتالي:

4_1 التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور التنظيم ونوعية القيادات التي تداولت على ادارته جزءا من ثقافاته. كما عكس نوعية الملكية اذ كانت عمومية أم خاصة أو محلية ام دولية جانبا آخر من الثقافات السائدة في التنظيم.

4_2 الحجم: لا يعبر حجم التنظيم بالضرورة عن اختلاف الثقافة بين التنظيمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصال ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

4_3 التكنولوجيا: تركز التنظيمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها في حين تركز التنظيمات الخدماتية على ثقافة خدمة الزبائن والمهارات الشخصية او ما يعرف اليوم بالمهارات اللينة كالاتصال واتخاذ القرار.

[1] رعد عبد الله الطائي، عادل ياسين جواد، **دور الثقافة التنظيمية في تعديل سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، ع 79، 2014، ص83.

4_4 الافراد: تؤثر الطرائق التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العمال للأساليب المستخدمة في التعامل مع بعضهم البعض ومع الإدارة في تشكيل قيم العمل السائدة في التنظيم ومن ثمة ثقافته السائدة في التنظيم ومن ثمة ثقافته، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العمال[1].

4_5 البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.... الخ.

4_6 الغايات والاهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية[2].

5_ وظيفة الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف مهمة نتطرق اليها في النقاط التالية:

أ_ تعطي افراد المنظمة **هوية تنظيمية Organizational Identity:** ان مشاركة العملين المعايير والقيم والمدركات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ب_ تسهل **الالتزام الجماعي collective commitment:** ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة[3].

[1] _ بوحفص عبد الكريم، بوحفص ميلاد، **السلوك التنظيمي (في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية)**، دار حامد للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2022، ص456.

[2] محمد الفاتح محمود المغربي، **السلوك التنظيمي**، ص249.

[3] ماجد عبد المهدي، **السلوك التنظيمي**، ص 331.

ج_ تعزز **استقرار النظام الجماعي stability of the system:** الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس بماذا يجب على العامين ان يقولوا وان يفعلوا.

د_ دورها في **تحديد هوية المنظمة Boundary role:** يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد هوية المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى حيث انه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها[1].

_وتتلخص هذه النقاط الأربعة في النقاط التالية:

- يؤدي وجودها الى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم التميز.
- تلعب دورا هاما في خلق روح الالتزام بين العاملين، وجعلها تسمو على المصالح الشخصية.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة وتحديد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد[2].

[1] ابتهال شيكر، **أثر بعض العناصر الثقافية على الاستعدادات لمواجهة الأزمات في مستشفى الناصر**، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 26.

[2] عبد العزيز صالح بن جبور، **الإدارة الاستراتيجية**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2004، ص201.

6_مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة من مجموعة من المكونات المترابطة ببعضها البعض والتي تتفاعل فيها ليكون لها تأثير على تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي منظمة. وسوف نلخصها في النقاط التالية:

6_1 القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب، جيد او غير جيد، مهم او غير مهم.....الخ، اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل، حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساوات بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الاخرين..... الخ.

6_2 المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية[1].

6_3 الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لتنظيم بيئة العمل.

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي**، ص313.

6_4 التوقعات التنظيمية:

وتتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين بيئة العمل والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه المنظمة من الموظف، مثل توقعات الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية[1].

_ وقد صنف Davide L مكونات ومحتويات الثقافة التنظيمية الى محتويات وسمية وأخرى غير رسمية، وهذا يتفوت بين أولئك الذين ينظرون اليها بمنظور واسع وأولئك الذين ينظرون اليها بمنظور ضيق والمكونات الرسمية هي:

_المهمة. _الاجراءات.

_السياسات. _القواعد التنظيمية.

اما المكونات غير الرسمية فهي:

_القصص. _الذكريات.

_الاساطير. _الرموز.

_الطقوس[2].

7_ أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية الا ان هناك ونوعين اساسين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

[1] بوفارس عبد الرحمان، بوفلجة غياث، **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التنظيمية**، مجلة الحقيقة، الجزائر، ع38، ص 427.

[2] محمد الصرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات**، ص349.

6_1 الثقافة التنظيمية القوية:

وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهما، ونظرا للقوة الكبيرة للثقافة التنظيمية فإنها تصل الى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين[1].

_هناك عاملان اساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:

- الاجماع لنفس القيم والسلوكات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ومشاركة لنفس القيم والذين يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة وعلى نظام المكافئات من جهة أخرى.

- الشدة: وهي مدى تمسك الأعضاء بالقيم وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتمسك العمال بالقيم والاعتقادات داخل المنظمة[2].

وتتميز الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

_لها تأثير على سلوك العاملين وهي أكثر ارتباط بشكل مباشر بدوران العمل فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير الى توفير جو الاتفاق بين الافراد، مما يؤدي الى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك، ومنه زيادة الولاء والتزام وتخفيض ميل العاملين لترك المنظمة ومنه ينخفض دوران العمل[3].

_تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف والتأكيد على الاستقلالية وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر.

---

[1] يوسف مسعداوي: **اساسيات في إدارة المؤسسات**، مرجع سابق، ص 457.

[2] بلال خلف السكارنة، **التطور التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013، ص 372.

[3] ماجدة عطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ص 329.

_ارساء تصميم تنظيمي من شأنه ان يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، واحترام الفرد بمثل الوسيلة الأساسية للسلوك الإنتاجي[1].

6_2 الثقافة الضعيفة:

وهي عكس الثقافة القوية، حيث لا تحضا بالقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوحيد مع المنظمة او مع أهدافها وقيمها[2]، فالأفراد يسيرون في طريق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الافراد العاملين[3].

_وهنالك أنواع أخرى للثقافة التنظيمية نذكر منها:

أ_ الثقافة البيروقراطية Bureaucratic culture:

في مثل هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعامل يكون منظما والوحدات يكون بينها تنسيق متسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.

ب_ الثقافة الإبداعية Innovative culture:

وتتميز بتوفير بيئة العمل تساعد على الابداع، ويتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج_ الثقافة المساندة Suppoative culture:

[1] عبد القادر الصغير يوسف، يوسف سعيدي محمد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ولاء العاملين بالمؤسسة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، المدية، (2020_2021)، ص53.

[2] بلال خلف سكارنة، **التطور التنظيمي والاداري**، ص 372

[3] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي**، ص317.

تتميز بيئة العمل بالمساندة، والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الاسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، فيكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة[1].

د_ الثقافة العملياتيةculture process:

يكون الاهتمام محصورا في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق فينشر الحذر والحيطة بين الافراد الذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الذي يكون أكثر دقة وتنظيما هو الذي يهتم بتفاصيل العمل.

و_ ثقافة المهمة culture taske:

وهذه الثقافة ترتكز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق النتائج بأقل التكاليف.

ي_ ثقافة الدور culture role:

وترتكز على نوع من التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة كما انها توفر الامن الوظيفي وثبات الأداء[2].

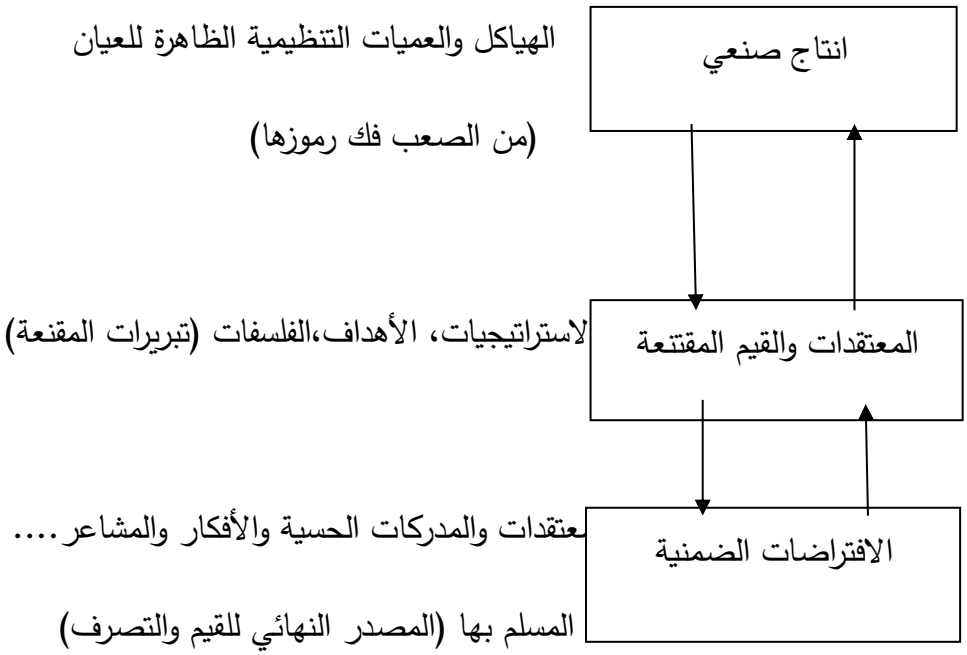
[1] محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015 ص 198_199.

[2] جعفر خانو الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020، ص166.

8_ مستويات الثقافة التنظيمية:

سوف نتطرق الى مجموعة من أفكار لتصنيف ثقافة المنظمة وفق مستويات نذكر منها:

8_1 فكرة هـ. شاين يظهر المستويات الرئيسة لتحليل الثقافة التنظيمية كالتالي:



الشكل رقم 2: مستويات الثقافة عند شاين

المصدر: ادجار هـ. شاين الثقافة التنظيمية والقيادة ص37.

8_1_1 النتاج الصنعي:

يأتي النتاج الصنعي على السطح، وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة من ذات ثقافة مألوفة، وهذا النتاج يشمل المنتجات الظاهرة للعيان بالمجموعة.

8_1_2 المعتقدات والقيم:

كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الاصلية لاحد الافراد كما تعكس شعوره بما يجب ان يكون، والمتميز عما هو كائن[1].

8_1_3 الافتراضات الضمنية:

حين ينجح حل لإحدى المشكلات بصورة متكررة، فانه يصبح شيئا مسلما به، وما كان منها مجرد فرضية، لا يدعمها سوى شعور حدسي او قيمة من القيم، يتحول تدريجيا الى شيء يعامل على انه حقيقة، ومن هنا نرى ان الطبيعة تعمل على هذا النحو بالفعل[2].

ـ ويستخلص في الأخير انه على الرغم من ان جوهر ثقافة المنظمة تبدي نفسها على مستوى النتاج الصنعي الملحوظ والاعتقادات والقيم المقتنعة، والمهم في تحليل الثقافات ان ندرك ان ملاحظة النتاج الصنعي امر ليس بالصعب، لكن فك رموزه أصعب، وأن الاعتقادات والقيم المقتنعة لا يمكن ان تعكس سوى التبريرات والطموحات لفهم ثقافة احدى المجموعات، على المرء ان يحاول الوصول الى افتراضاتها الأساسية المشتركة، ولابد من ان يفهم العملية التعليمية التي تتكون بها هذه الافتراضات الأساسية[3].

8_2 فكرة العامري والغالبي: القائمة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحتويه من قيم جوهرية ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب ما يرتبط بها من مظاهر للثقافة مثلا: الرموز، الابطال، والطقوس والشعائر والحكايات كما يذكره الشكل التالي[4]:

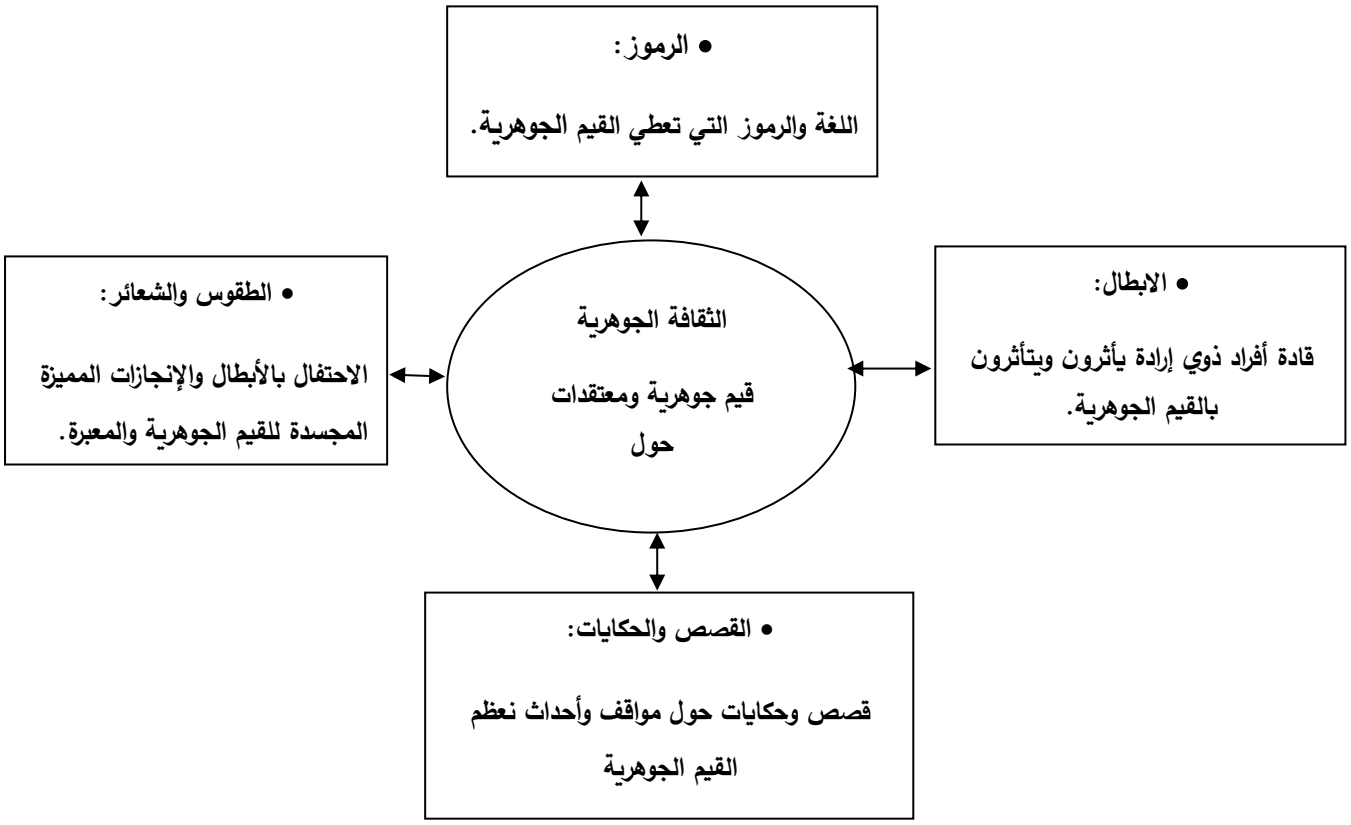
---

[1] ادجار هـ. شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، مكتبة الملك فهد للنشر الوطني، د ط، الرياض، 2011، ص 40.

[2] ادجار هـ. شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ص43.

[3] ادجار هـ. شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة** ، ص 47.

[4] نعمة عباس الخفاجي: **نظرية المنظمة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص30.

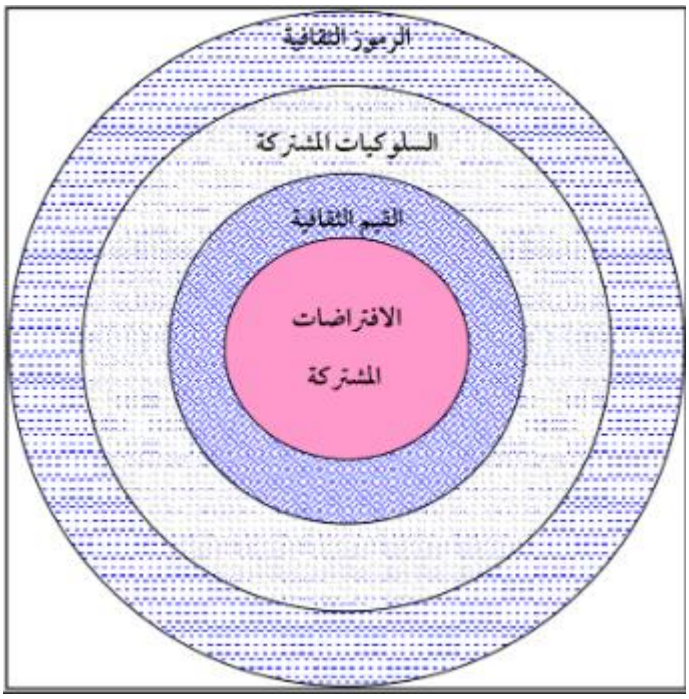


الشكل رقم03: مستويات الثقافة عند العامري والغالبي.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي: **نظرية المنظمة** ص 31.

2_8 فكرة cuming and worley: ضمن ثقافة المنظمة كل السلوكات الروتينية، الأعراف، والقيم المهنية، والفلسفة الموجهة للمنظمة، وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر او مناخ المنظمة، مفترضا ان هذه العناصر تتفاعل معا لكي يكون لثقافة المنظمة معنى طرح على أساس هذا الفهم فكرة cuming and worley فيما يتعلق بمستويات ثقافة المنظمة الرباعية وهي على التوالي: الافتراضات المشتركة، والقيم الثقافية والسلوكات المشتركة والرموز الثقافية التي تتدرج بدرجة ظهورها كما هو موضح في الشكل[1]:

[1] نعمة خفاجي، **نظرية المنظمة**، ص32.



الشكل رقم:04 مستويات الثقافة عند cuming and worley.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة، ص32.

9_ تشكل ثقافة المنظمة:

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات وتعلمها الأطفال في البيت من خلال ممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم المغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الامر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الاولين يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة[1].

وتنطلق فكرة ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلا أساسا لتكوينها، حيث أن فكرة البناء بعملية تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها تكوين ثقافة المنظمة وما تحتويه من الثقافات الفرعية تصف هوية المنظمة الحالية

[1] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، مرجع سابق، ص378.

والمستقبلية، فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها، ورموزها وطقوسها، وقيمها ومعتقداتها وتختلف المنظومات الثقافية التجزيئية والتكاملية[1].

_ويعد ما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من ترسيخها وإدامتها ويتم ذلك من خلال المراحل الاربعة التالية:

المرحلة الأولى: إدارة الموارد البشرية:

وفي هذه المرحلة تركز المنظمة في بداية تكوين ثقافتها باختيار قائد لها يتولى القيادة فيها، مما يمثل نوعا من المؤشرات على مجموعة من القيم والمعايير السائدة بها خصائص القائد (سنه– نوع التدريب الذي اجتازه– مستوى التدريب– خبراته الشخصية في مجال العمل– طبيعة ثقافته الخاصة.....الخ) تعتبر موجها جيدا لتكوين ثقافة المنظمة لذاتها[2].

المرحلة الثانية: الممارسات الإدارية:

ان الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، اذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافاتها والسلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين عن الحقيقة. فقد ترفع المؤسسة شعارات تتبنى ثقافة التنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى المساءلة والشفافية.

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف وينصدم العاملون إن الإدارة لا تطبع الا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وسائط وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وان كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفات للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن اللذين يلتزمون بالقانون والتعليمات ولا يتجاوزونها

[1] ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، مرجع سابق، ص336.

[2] حسين التهامي: السلوك التنظيمي للإدارة، **التفكير الابتكاري**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 72.

يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير صحيحة لوسائل الاعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق[1].

المرحلة الثالثة: التنشئة والتطبيع:

يلتزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين ان تهتم المؤسسات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دوريات تدريبية توجيهية تستمر ساعات او أيام حسب نوع الموظفين على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التعامل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة[2].

المرحلة الرابعة: الطقوس والشعائر:

1_تختلف طقوس المراسيم وشعائر الترقية في المؤسسة العسكرية عنها في المؤسسة المدنية، اذ تحدد هذه الطقوس للفرد ماهية السلوك المهم والضروري الذي تخضي باحترام وتقدير المسؤولية[3].

[1] عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2017 ص 147.

[2] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ص 381.

[3] حسين احمد طراونة واخرون، **نظرية المنظمة والتنظيم**، مرجع سابق، ص 297.

2_الزموز تشمل كل الإشارات والالقاب وحتى اللغة الخاصة، وهي بمثابة وسائل مختصرة لتحديد الثقافة[1].

10_تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير دراسات عديدة الى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة ونذكر أهمها:

10_1 ثقافة المنظمة والفعالية:

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث اشارت بعض الدراسات التي أجراها waterman et peter حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، إن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر ابداعا وان التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع الى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فعالية المنظمة تتطلب تحقيق توافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي[2].

10_2 الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدارسات العديدة ان الثقافة تؤثر على نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصال وغيرها)، وان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة يساعد على تحقيق مزيد من الفعاليات للمنظمة.

---

[1] حسين احمد طراونة، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ص 298.

[2] بلال خلف سكارنة، **الابداع الإداري**، مرجع سابق، ص374.

وهنا الابد من الإشارة الى ان الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الافراد وتحدد

ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الافراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد. ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضوح الأنظمة والتعليمات الرسمية بتوجيه سلوك الافراد[1].

10_3 الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجات عالية من الالتزامات والانتماء للمنظمة. في الاجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها[2].

10_4 التأثير على النمط الاداري:

نمط الإدارة يكشف لنا الأساليب التي ينتهجها المديرون من اجل تحقيق اهداف المنظمة وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من القيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو الموجه الرئيسي الذي يؤثر في قرارات المديرين من اجل تحقيق أهدافهم[3].

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي، **مرجع سابق**، ص 321.

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي ، ص 321.

[3] بهاء الدين المنجي، انعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات التغيير**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الاردن، 2015، ص 93.

10_5 التأثير على الاستراتيجية التنظيمية:

ان العلاقة بين الثقافة التنظيمية علاقة تداخل وتشابك في التأثير بينها متبادل الى حد يصعب معرفة ايهما أكثر تأثير في الاخر.

10_6 التأثير على أداء التنظيم:

وذلك عن طريق وضع اهداف ونشاطات واضحة يسهل فيهما وتبيينها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين يتجاوب سلوكات العمال معها إيجابيا.

10_7 التأثير على العلاقات ونظم المعلومات:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا في إنعاش العلاقات العمودية والافقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلومات والاتصال وتسيير اشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

10_8 الحفاظ على استقرار المنظمة:

ان الشعور المشترك لدى الموظفين للمنظمة والعمل على اعتبار سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

10_9 تدعيم التوجهات الأخلاقية السائدة:

وتفرض المنظمة على الموظفين مقاييس معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وان اتباع أي نمط اخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوة مضادة الى التزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة[1].

[1] بهاء الدين المنجي، انعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات التغيير** ، ص 93.

11_ تغيير الثقافة التنظيمية:

• **مفهوم التغيير الثقافي:** التغيير الثقافي ظاهرة طبيعية مستمرة لا تتوقف ولا يمكن القضاء عليها، فالمجتمع في تغيير دائم مهما كانت حالته من العزلة والبدائية، ومن عوامل التغيير الثقافي طبيعة الفكر الإنساني نفسه لأن الانسان لا يكف عن التفكير ويدفعه التفكير الى العمل، بالإضافة الى ان الاتصال بين ثقافتين يؤدي الى التلاحم بينهما سواء كان هذا الاتصال عرضا ام مقصودا، هذا بالإضافة الى ان التبعات والمهام العملية تعتبر احد الوسائل للاتصال بين الثقافتين الى جانب الثورة التكنولوجية التي أدت الى اتصال جميع ثقافات العالم عن طريق شبكة المعلومات ووصلات الأقمار الصناعية التفاعلية والمستحدثات والاكتشافات البيئية أدت على تغيير البناء الاجتماعي من تغيرات ثقافة المجتمع.

لقد اضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الانسان المعاصر، ونتيجة لحداثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي التوضيح ان هنالك فرقا بين المفهومين مفهوم "ثقافة التغيير" يعني ان الثقافة دور مهم في تغيير الواقع الى الأفضل، بينما مفهوم "ثقافة التغيير" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافية أخرى كسبل للتغيير والتطوير[1].

• **تغيير ثقافة المنظمة:** ان الثقافة التنظيمية ذات العلاقة بمفهوم التغيير الجذري قد تكون مواتية ومتوافقة مع متطلبات توطين الوظائف عندما تدرك إدارة المنشأة تكوين قناعة تامة

[1] طاري نسرين، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، ع 04، ص 305.

بأن إدارة التوطين تحتاج الى تغيير جذري، والتغيير الجذري ليس مجرد احداث ترميم او اصلاح، ولكنه تحول جذري في فلسفة وأسلوب توطين الوظائف[1].

_ ان الكثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل ثقافة المنظمة نتيجة التأثير بالعوامل التالية:

- **تغيير في قادة المنظمة البارزين:**

على ان يتوفر للقادة الجدد رؤية بديلة وواضحة لما يجب ان تكون عليه المنظمة.

- **مرحلة دورة حياة المنظمة:**

مرحلة انتقال المنظمة من النمو/ التوسيع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (décline)، تعتبران المرحلتان تشجعان على التغيير[2].

- **مرحلة عمر المنظمة:**

تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحة دورة حياتها.

- **حجم المنظمة:**

من الاسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

- **قوة الثقافة الحالية:**

كلما زاد اجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافات، زادت صعوبة تغيير الثقافة[3].

---

[1] عاطف جابر طه، **قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية**، الدار الاكاديمية للعلوم، ط1، 2013، ص323.

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي في إدارة المنظمات**، مرجع سابق، ص 317.

[3] بهاء الدين المنجي، انعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات التغيير**، ص 97.

- **غياب ثقافات فرعية:**

ان وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الامر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية فاذا كانت الظروف الملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فانه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافات الحالية ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافات الحالية، ومقارنة الثقافات الحالية بالوضع المنشود وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والابعاد الثقافية التي تحتاج الي تغيير، وهنا ينبغي التنبيه الى انه لا يجب ان تتوقع الانتقال/ التحول الى الثقافة الجديدة بسرعة ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة وليس اشهر معدودة[1].

[1] محمد حسين علقم، **الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية التطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية**، رسالة تخرج استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الخليل، 2013، ص 38.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين ان دراسة الإطار الثقافي للمنظمات من المحددات الرئيسية لنجاحها او فشلها، فيكمن الدور الفعال للثقافة التنظيمية من خلال مساعدتها في فهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الافراد وفهم سيكولوجيتهم، كما يظهر دورها أيضا من خلال الوظائف التي تؤديها فهي بمثابة الرابط الذي يربط بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض، لذلك لابد من بناء ودعم ثقافة تنظيمية قوية تعتبر مكون أساسي من مكونات التنظيم.

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي.

تمهيد

1_طبيعة السلوك الانساني.

2_تعريف السلوك التنظيمي.

3_اهمية دراسة السلوك التنظيمي.

4_اهداف دراسة السلوك التنظيمي.

5_مبررات دراسة السلوك التنظيمي.

6_عناصر السلوك التنظيمي.

7_خصائص السلوك التنظيمي.

8_محددات السلوك التنظيمي.

9_المداخل النظرية للسلوك التنظيمي.

_خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر السلوك التنظيمي من المواضيع التي طالما اثارت فضول الإداريين وحيرتهم في نفس الوقت، حيث ان العنصر الإنساني هو أحد اهم عناصر العمل ويساهم في درجة كفاءتها وفعالياتها ومن هنا تظهر ضرورة اهتمام الإدارة بالعنصر البشري من أجل تحقيق التعاون بين الافراد العاملين في التنظيم كما ان الإدارة السلوك الإنساني تعتبر من المهمات الصعبة والمعقدة نظرا لتعدد وتشابك المتغيرات التي تؤثر في سلوك هذا العنصر وتداخل علاقاته وتعددها من ناحة والى استقرار العناصر التي تؤثر في سلوكه من ناحية أخرى.

1_طبيعة السلوك الإنساني:

_يعتبر سلوك الانسان غاية في التعقيد والتغيير منذ ولادته وهو يحاول اشباع حاجاته ودوافعه بكافة صور السلوك واشكاله، ومواجهة مختلف مطالب الحياة التي يعيشها.

ويتأثر سلوك الانسان بمستوى قدراته واستعداداته العقلية، كما يتأثر بظروفه الاجتماعية والاقتصادية، ويتأثر أيضا سلوك الانسان بما في البيئة المحيطة من مسيرات او معوقات تساعده او تعطله عن تحقيق أهدافه، ومن العوام العامة والهامة التي تؤثر على سلوك الانسان المؤثرات الثقافية الموجودة في بيئته التي يعيش فيها[1].

_ان السلوك الإنساني ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل المختلفة في اثارة السلوك Arousal وتحديد اتجاهاته ومداه، فالسلوك اذن ليس نتيجة لعامل محدد، بل تتعاون مجموعات من العوامل على تشكيله وتحديد النمط الذي يأخذه[2].

ويمكننا تعريف السلوك التنظيمي على انه: "سلسلة من الاختبارات choices يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة possible reponses عند تنقل الفرد من الموقف situatoin الى آخر فالسلوك هو كل ما يصر عن الفرد، وهو يتشابه الى حد كبير مع اتخاذ القرارات، ولتوضيح ذلك نضرب الأمثلة التالية لبعض اشكال السلوك عند الاصطدام بالمواقف لاتخاذ قرار معين، وهكذا فان الفرد يواجه في حياته عددا لا يحصر من المواقف وعليه ان يختار الاستجابات المناسبة والسلوك المناسب الذي يقوده الى الهدف[3].

---

[1] فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص27.

[2] على السلمي، **السلوك التنظيمي**، ط1، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1988، ص 71.

[3] فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، **مرجع سابق**، ص 29.

2_تعريف السلوك التنظيمي:

يعرفه روبنز (robbins ;2001) على انه "مجال للدراسة يهتم بفحص الأثر الذي يمكن ان يحدثه كل من الفرد والجماعة، والهيكل على السلوك داخل المنظمات، وذلك بغرض تطبيق هذه المعرفة لزيادة فعالية المنظمة"[1].

_ويعرفه أيضا الأستاذان (هودجيتس ووالتمان) على انه "ذلك الجزء من المعرفة الاكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمي[2]".

_كما عرفه أيضا باتشن على ان" السلوك التنظيمي هو فهم العمليات الإدارية التي تتضمن الأدوار وانماط السلوك والمهارات الضرورية واللازمة للأداء الإداري الفعال حيث تتمثل بعض المهارات السلوكية في التواصل مع الزملاء والمساعدين والرؤساء والحصول على المعلومات والمشاركة فيها وإدارة الاجتماعات وتوزيع الموارد على جماعات العمل وإدارة الصراعات التنظيمية"[3].

_كما عرفه أيضا كل من Greenberg & baron على انه "مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة والعمليات التنظيمية، وان الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعاليات التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد"[4].

---

[1] على عبد الهادي مسلم، السلوك التنظيمي، **مكتبة الاقتصاد**، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 8.

[2] يوسف عنصر، ناجي ليتيم، **اهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي**، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، جامعة الوادي، ع07، 2014، ص 226.

[3] محمد الصيرف، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2005 ، ص13.

[4] حجاج سميرة، **الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، المدية، (2018_2019)، ص40.

3_أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يعتبر العنصر البشري ركيزة أساسية في نجاح وتميز المنظمات، فهو يمثل الأساس في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف كما انه يعتبر المورد الحقيقي للمنظمة لأنه هو من يخطط وينظم ويستعمل الموارد الأخرى بطرق مختلفة لبلوغ الأهداف، ويمكننا تلخيص أهمية دراسة السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات ودور الأفعال التي تصدر من العاملين وذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع والادراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ ظروف العمل لتحقيق الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الافراد والجماعات واستراتيجية التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة[1].

- هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية، المادية والمعنوية، وانتاجية الموظف ومسؤولية الإدارة في هذه الحالة معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجابا على سلوك الموظف وبالتالي انتاجيته.

- بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأ قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها.

[1] نفيسة محمد باشري واخرون، **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص04.

• سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته، لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد.

• الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الافراد في المستويات الإدارية المختلفة، فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا لدي الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا، بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابيا في المستويات الإدارية الأقل[1].

• فهم البيئة الخارجية للنظام وما توفره من فرص وما تصنعه من قيود على المنظمة ومنسوبيها وما قد وما قد يكون لمتغيراتها من اثار إيجابية على سلوك الأفراد.

• تحديد الفروق الفردية بين الافراد يساعد على معرفة القدرات والامكانيات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هؤلاء الافراد وتحسين سلوكهم.

• سلوك الافراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالبا ما يكون هؤلاء الافراد أعضاء فيها. فهي تأخذ صفة الالتزام إذا ما يرغب الفرد الاحتفاظ بعضويته، فهم هذه المعايير والتفاعل معها إيجابيا من اهم مسؤوليات الإدارة.

• كبر حجم المنظمات الإنتاجية حتم وجود ما يعرف بالتجمعات الغير الرسمية Iformal organizatoin وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد.

• الخيار الأمثل لدى الإدارة للتعامل مع هذه الظاهرة هو احتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية بمعنى اخر، تهيئة الظروف التي تستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق أهدافهم بما لا يتعارض مع اهداف التنظيم الرسمي.

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي**، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003، ص52.

• يعتبر الفرد اهم عنصر في التنظيم لذا من مصلحة الإدارة التعرف لماذا، متي، وكيف يتصرف هذا العنصر[1].

4_اهداف دراسة السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتحقيق مجموعة من الأهداف بعرض تنمية مهارات الافراد والجماعات، يمكن تحديدها كالتالي:

4_ 1 تفسير السلوك التنظيمي: أي معرفة الأسباب التي دفعت الافراد للقيام بتصرفات معينة للحفاظ على الإيجابية منها تعديل السلبية لتفاديها مستقبلا، وعملية التفسير تأتي بعد حدوث التصرفات.

4_2 التنبؤ بالسلوك: يهدف الى التركيز على الاحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة عن تصرف معين اعتمادا على المعلومات المتوافرة من السلوك التنظيمي.

4_3 السيطرة والتحكم في السوك: يعتبر من أصعب واهم الأهداف التي يسعى المديرون الى معرفة الطرق المساعدة في التحكم والسيطرة على سلوكيات الافراد للدفع بهم الى تحقيق اهداف المنظمة[2].

4_4 زيادة فعاليات التنظيم بحث تؤدي هذه الدراسة الى جعل هذا السلوك إيجابيا بحث يؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية.

4_5 دراسة السلوك التنظيمي للمنظمة يساعد على فهمه والوصول الى مبادئ عامة او نظريات تمكن من تطويع هذا السلوك وجعله إيجابيا مع اهداف المنظمة.

---

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي** ، ص53_54.

[2] بكار امال، **أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية**، جامعة احمد دراية مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي، ع13، الجزائر، 2017، ص230.

4_6 دراسة السلوك التنظيمي تؤدي أيضا الى معرف الدوافع ورضا الافراد والعمال على تلبيتها.

4_7 تؤدي أيضا الى معرفة تأثير البيئة على سلوك العاملين وتأثير ذلك على فعاليتهم.

4_8 المساعدة اعلى تحسين أداء العاملين[1].

5_مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

قد تسأل نفسك لماذا يجب دراسة لسلوك التنظيمي، وللإجابة على هذا السؤال نقول انه يجب دراسته للأسباب والمبررات التالية:

5_1 السلوك التنظيمي مجال مشوق للدراسة: Organizational Behavoir is Interesting

يغزى جانب التشويق والاثارة في دراسة السلوك التنظيمي الى انه يرتبط بدراسة تصرفات وسلوكيات العنصر البشري داخل منظمات الاعمال، كما ان دراسة السلوك التنظيمي تتضمن عرضا او امثلة مثيرة لحالات النجاح والفشل المتعلقة بالعنصر البشري وبالتالي يمكن تحديد أسبابها والتعلم منها[2].

2_7 السلوك التنظيمي هام: Organizational Behavoir is Important

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة لأنها تمكن المدير وكل العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية، ان السلوك التنظيمي كعلم يهتم بدراسة وتفسير الاختلافات بين الافراد، وهذا التفسير يساعد في زيادة فعالية إدارة العنصر

[1] زكي مكي إسماعيل، **السلوك التنظيمي**، ط2، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، السودان، 2009، ص10.

[2] محمد ربيع الزناتي، **السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في المنظمات)**، مكتبة المتنبي للنشر، ط1، مصر، 2015، ص 20.

البشري في المنظمات ومن ثمة المساهمة في رفع مستوى أدائه فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارة يكون في امس الحاجة لمعرفة وقع قراراته على العاملين معه طالما ان العنصر البشري هو الغاية والوسيلة لتحقيق الأهداف حيث يجب ان يلم بدوافع واحتياجات مرؤوسيه ومن ثمة فان عليه تفهم سلوكياتهم اثناء العمل.

_ومن الأسباب والمبررات الأخرى التي تجعل من دراسة السلوك التنظيمي أكثر أهمية ما يلي:

- زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية نتيجة زيادة حجم المنظمات مما ترتب عليه زيادة المشكلات الإنسانية، وهذا يتطلب ضرورة تفهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين داخل المنظمة.

- الى جانب كبر حجم المنظمات فإنها تأخذ بأساليب التكنولوجيا المتطورة الامر الذي صارت معه هذه المنظمات أكثر تعقيدا، حيث فرضت التكنولوجيا الحديثة أساليب وطرق عمل تركت تأثيراتها على سلوكيات العاملين الامر الذي يوجد معه الحاجة الى فهم أعمق لشكل الاتصالات والمفاوضات وحل الصراعات[1].

- ان الانسان بصفة عامة كائن معقد له رغبات ودوافع متنوعة تختلف باختلاف شخصيته او تكوينه النفسي وبالتالي فإننا في حاجة ماسة لتفهم هذه الشخصية وللتعرف على سلوكه داخل المنظمة، وهذا ا يزودنا به علم سلوك التنظيمي، ومن جهة أخرى فان الفرد قد يفشل في محاولته للتكيف مع البيئة مما يترتب عليه احباطا وقلقا يهدد الفرد ويفقده توازنه، وفي الالمام بعلوم السلوك م قد يساعد على احتواء هذه المشاكل.

[1] محمد ربيع الزناتي، **السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في المنظمات)**، ص 21.

• ان الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه الافراد في المستويات التنظيمية المختلفة فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا لدى شاغلي الوظائف الإدارية الأعلى بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابيا على المستوى الأقل.

• تمثل بعض الانحرافات السلوكية من قبل موظفي المنظمة عقبة في سبيل تحقيق أهدافها لذلك لابد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها من خلال الالمام بنظريات علم السلوك التنظيمي.

• ان المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الفعالة ما لم يقفو على حقيقة رغبات واحتياجات مرؤوسيهم واتجاهاتهم وميولهم، ومن جهة أخرى فان الفهم الاعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين مع المنظمة يعد امرا هاما يبرز ضرورة الالمام بأسس ونظريات علم السلوك التنظيمي.

• تقليل الاعتماد على الحدس والاحكام الشخصية وتكون الآراء والحكم عل الافراد، حيث يؤدي الاعتماد على الحدس الى تكوين آراء خاطئة حول السلوك التنظيمي، وقد تكون هذه الآراء الخاطئة بسبب المغالاة في التقييم، او بسبب الممارسات التنظيمية الخاطئة[1].

6_عناصر السلوك التنظيمي:

للسلوك التنظيمي عدة عناصر نذكرها في النقاط التالية:

أ_ الافراد: يمثل افراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية او غير رسمية هؤلاء الافراد في حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

[1] محمد ربيع الزناتي، **السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في المنظمات)**، ص22.

ب_ الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق اهداف المنظمة.

ج_ التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالبا لا يعلمون كل شيء بأيديهم فهم يستخدمون الآلات والأساليب التكنولوجية معينة في العمل وهذه التكنولوجيا لها تأثير على العاملين في المنظمة، فهي يؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة وهذا يجب اخذه بعين الاعتبار عند دراسة المنظمات[1].

7_ خصائص السلوك التنظيمي:

يمكننا تلخيص اهم الخصائص التي يتميز بها السلوك التنظيمي في النقاط التالية[2]:

- يعتبر السلوك التنظيمي بصة عامة طريقة للتفكير، وبصورة اضيق يمكن النظر اليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- السلوك التنظيمي مرن بمعنى ان السلوك البشري يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد.
- ينظر السلوك التنظيمي الى السلوك داخل المؤسسات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي الى تحقيق أهدف التنظيم.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي ثابت عبد الرحمان ادريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 53.

[2] ليتيم ناجي، **الضوابط الرسمية وأثرها الاجتماعي على السلوك التنظيمي للموظف**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، (2016_2017)، ص 180_181.

• يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والادراك والتعلم وديناميكية المجموعة وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي)، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار دائر حول الموضوعات التي يتوجب ان تحظى بقدر كبير من الأهمية.

• يعد السلوك التنظيمي الى جانب التنظيم الرسمي للأفراد والمجموعات مجالاً للبحث والدراسة.

• يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المؤسسة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء الافراد لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب ان تكون مجال للبحث والدراسة.

• وحتى يتم الالمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة وفي هذا الحقل المتجدد.

8_ محددات السلوك التنظيمي ونواتجه:

اولاً: محددات السلوك التنظيمي:

أ_ المحددات الفردية: هي عبارة عن تلك المتغيرات او العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للأفراد، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك، والتنبؤ به وهذه العناصر هي:

• **التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو اضعاف أنماط معينة من السلوك.

- **الادراك:** وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويصور ويفهم الاخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الادراك على تصرفاتهم اتخاذ قراراتهم[1].

- **الشخصية:** هي عبارة عن نظم من الاتجاهات والميول والاستعدادات التي تحدد نمط استجابة الفرد وتكييفه مع البيئة المحيطة، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية، إلا انها لا تكتمل الا من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية، ويمكن تعريف الشخصية بأنها "تلك الخصائص والسلوكيات المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبذله الفرد تجاه البيئة".

_والشخصية لها عدة أنماط مختلفة نتيجة تباين واختلاف الأفراد وهذا يساعد على إيجاد مجموعات عمل متجانسة وفي اختبار أساليب القيادة والتوجيه والحفز المناسبة لنمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الافراد وتكليفهم بالأعمال المناسبة لهم[2].

- **الدافعية:** تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس او الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء ومدى تقييمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، وهو موضوع يفيد المديرين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين[3].

---

[1] زاهد محمد الديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان، 2011، ص 41_42.

[2] سميرة مراح، **تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة**، مجلة التنمية البشرية، ع8، جامعة البليدة2، 2017، ص165.

[3] يوسف عنصر، ناجي ليتيم، **اهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيم**، ص135.

●**القدرات:** تشمل كل ما يمكن تقديمه كحصيلة من المعلومات وتتفاوت حسب درجة اكتساب هذه المعلومات وترجمتها الى إنجازات، ومن هنا يمكننا تعريف القدرات على انها "السمات الخاصة بالأفراد فالكثير منهم قد تعمها من خلال مرحلة الطفولة والشباب، حيث يكتسب الافراد القدرات عندما يبدؤون التعلم من جديد[1].

ب_ المحددات الجماعية:

● **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في السلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعة العمل.

● **القيادة:** ويساعد الموضوع في فهم والتعرف على كيفية اكتساب التصرفات والانماط القيادية المؤثرة في سلوك الاخرين والظروف المحددة للتصرفات والانماط القيادية المؤثرة في سلوك الاخرين والظروف المحددة للتصرفات والانماط القيادية المناسبة.

● **الاتصال:** ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعية[2].

● **القيم:** وتعبر عما يعتقده الفرد والجماعة بشيء معين ويلتزمون به ويؤثر في اختياراتهم لطرق وأساليب وغايات التصرف، وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين وذلك لتأثيرها الكبير في سلوك الافراد داخل المنظمة.

---

[1] سميرة مراح، **تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة**، ص233.

[2] ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ط1، عمان، 2016، ص17.

• **البيئة والثقافة التنظيمية:** بالنسبة للبيئة يمكن التمييز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافة واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح فهي الاعتقادات والتوقيعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم[1].

ثانيا: نواتج السلوك التنظيمي:

لسلوك الافراد داخل أعمالهم نواتج معينة، واهم هذه النواتج ما يلي:

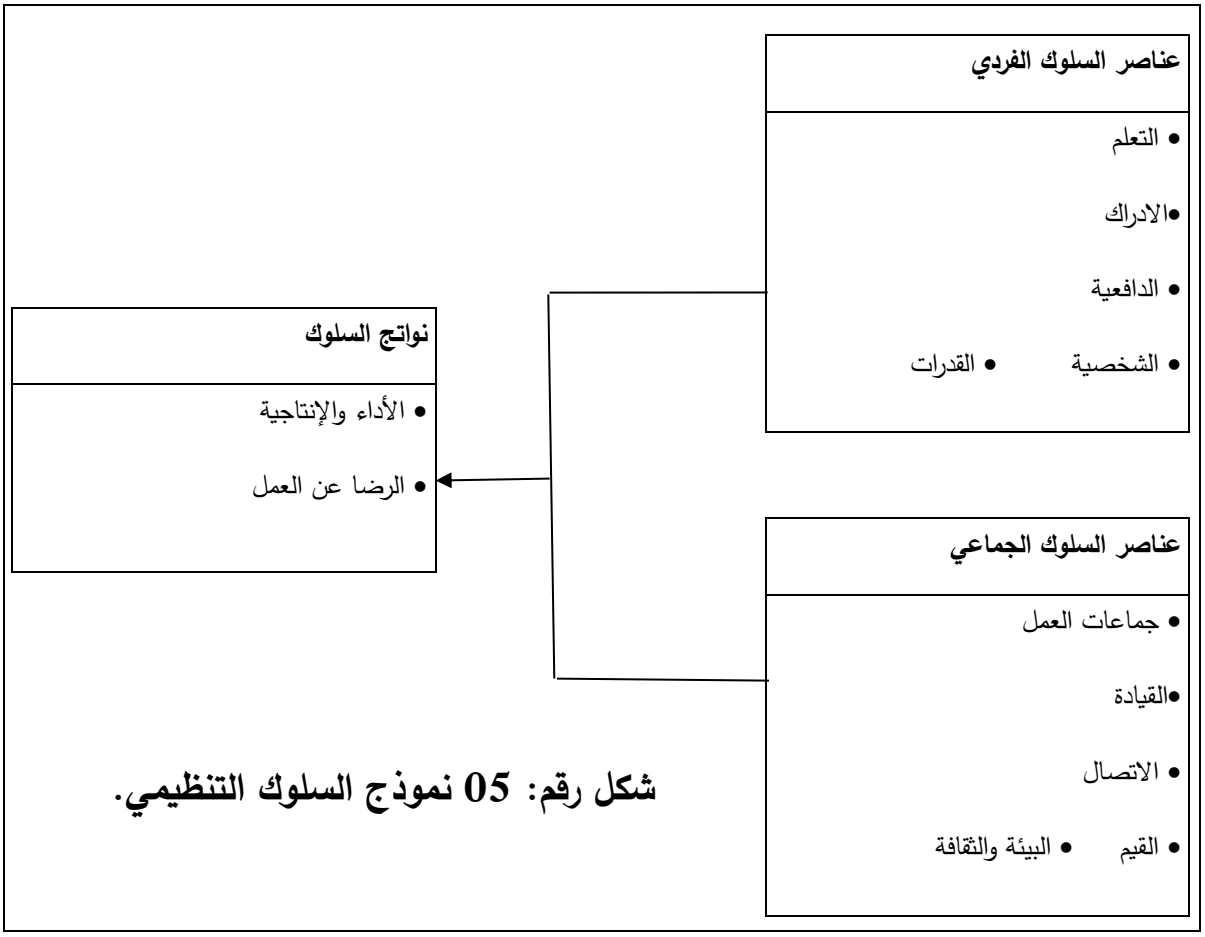
1_ الأداء والإنتاجية: performance/productivity

وتتمثل في ان يحقق الافراد الأهداف والاعمال المطلوبة منهم، وهو ما يشير الى الفعالية في الأداء، وان يستخدم الافراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي وهو ما يشير الى الكفاءة في استخدام الموارد.

2_ الرضا عن العمل: Job Satisfaction وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل خاصة بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل: الأجر، سياسة المؤسسة، الرؤساء، وفرص النمو والترقي وغيرها من العنصر[2].

[1] زاهد محمد الديري، **مرجع سابق**، ص43.

[2] إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **مرجع سابق**، ص 18.



شكل رقم: 05 نموذج السلوك التنظيمي.

المصدر: زاهد الديري، السلوك التنظيمي، ص42.

9_ المداخل النظرية للسلوك التنظيمي:

نبين فيما يلي اهم النظريات المشكلة لكل مدرسة والتي كانت تمثل كل واحدة منها محطة لتطور الاهتمام بالسلوك التنظيمي للعمال:

9_1 المدرسة الكلاسيكية:

9_1_1 نظرية الإدارة العلمية: تعتبر دراسة فريديرك تايلور للوقت والحركة من أهم الاسهامات في مجال الإدارة العلمية، اين لاحظ تيلور أن عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب، لذا فمن الممكن تحديد افضل طريقة للقيام بالعمل من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة،

فحسب نظريته "أهم ما تحتاجه المؤسسة من صفات العامل هي: الطاقة التي تمثل الحد الأقصى لما يستطيع الانسان انتاجه، السرعة وهي الوقت الذي يستغرقه الانسان لإنجاز المهام المسندة اليه، الاستمرارية وهي قدرة الانسان على يذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب"، وبناء على هذا الاتجاه الحوافز المادية فقط ممكن ان تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم، وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت الى اسهامات تايلور على أنها اهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الانسان كآلة، وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات ومواجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة، الا ان تيلور أسهم في تقديم حقل الإدارة من خلال اثباته إمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية[1].

9_2 المدرسة الحديثة:

9_2_1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

_ يعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهي ركزت على شرح سلوكيات الافراد ومن خلال قيامهم بأداء العمل وهذه الدراسة عبارة عن مجموعة من التجارب التي قادها التون مايو ورفاقه على مصانع هاوثورن الكهربائي لمدينة شيكاغو الامريكية، وقد استخلصوا أن المحيط الاجتماعي الذي وفره الباحثون للعمال خلال التجربة هو بسبب زيادة العمال وأن هنالك عاملين أساسين أدي الى زيادة الإنتاج:

أ- **البيئة الداخلية للمنظمة** (التي عملت بها المجموعة): بمعنى ان الجو الاجتماعي التفاعلي للأفراد أي عندما يجدون العمال راحتهم في جماعات العمل له تأثير إيجابي في انتاجيته هؤلاء الأفراد.

[1] رفيقة بوخالفة، **السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، (2015_2016)، ص38_39.

ب_ هو مشاركة الرؤساء بمعنى العمال يعملون بجدية أكبر إذا وجدوا أن رؤسائهم يهتمون بأمرهم وبرفاهيتهم.

_ وبالتالي أتى التون مايو مفهوم جدية الى الإدارة وهو "الرجل الاجتماعي" والمحفز بحاجات اجتماعية والمكمل لمفهوم "الرجل العقلاني" والمحفز بالحاجات الاقتصادية[1].

9_2_2 المدرسة السلوكية:

_ من وجهة نظر علو النفس تأخذ هذه النظرية موقفا مختلفا لنظرية الغريزة (او الدوافع الفطرية) فيما يتعلق بدوافع السلوك، فسلوك الفرد لا يأتي نتيجة لدوافع داخلية بل هو نتيجة لمنبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة لدى الكائن الحي فالجوع مثلا تأثير عضوي يثير في الكائن الحي حركات للبحث عن الطعام، فالمواقف الخارجي يحمل معه يحمل عاملا او مثيرا ينبه الكائن الحي ثم يسير هذا التنبيه في الاعصاب الممتدة الى المخ في عصب صادر الى العضلات فتتحرك مصدرة النشاط المطلوب او الاستجابة.

_ يعتبر ثورندايك Thorndike من أشهر مناصري النظرية التي تفسر السلوك النظرية التي تفسر السلوك النظري تفسيرا عصبيا فيسيولوجيا، واما الدوافع الأخرى كالدوافع الاجتماعية فإنها تعتبر مشتقة من الحاجات الفيسيولوجية البحتة، ويتعلمها الانسان عن طريق التعلم، ومن امثلة ذلك الحاجة الى التقدير الاجتماعي والحاجة الى الشعور بالأمن والاستقرار والحاجة الى السيطرة ..... وغيرها[2].

---

[1] مولاي على الزهرة، **السلوك التنظيمي النظرية بين النظرية والتطبيق**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع17، جوان1017، البليدة 02، ص05.

[2] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس سلوك التنظيم في جماعة التنظيم)**، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، ط3، عمان،2004، ص28.

9_2_3 مدرسة النظم:

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة الى إيجاد نوع من التكامل بين الفكر والمدرسة التقليدية وفكر مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعتبر مدرسة النظم(systems) العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، اذ أكدت هذه المدرسة على ضرورة الاخذ بالنظرة الشمولية للإدارة (Wholistic view) باعتبارها نظاما مفتوحا open system يتكون من عدة أنظمة فرعية(sub–Systems) وكذلك فمن واجب الإدارة ان ترى نفسها نظاما اجتماعي أكبر (البيئة الخارجية)، فالعملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من:

_ المدخلات (Inputs): وتنقسم المدخلات الى عدة أقسام هي:

- **مدخلات مادية:** كرأس المال والآلات والمعدات.
- **مدخلات بشرية:** وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم ورغبات واتجاهات.
- **مدخلات معنوية:** وتتمثل بالأهداف والسياسات المعنوية.
- **مدخلات تكنولوجيا:** والأساليب المتبعة في الإنتاج.

وتتمثل المدخلات عناصر الإنتاج الرئيسية.

_ النشاطات او العمليات (Processes or Activities) وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف استعمال المدخلات وتحويلها الى مخرجات حسب الخطة المقررة.

_ المخرجات (OutPuts) وهي ناتج للمدخلات التي تم تحويلها.

_ البيئة(Environment) وتشتمل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم والمناخ الداخلي والمؤثرات الاجتماعية الخارجية.

_ التغذية الراجعة (Feedback) وهي التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، بهدف التعلم وتصحيح العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءا من المدخلات في العملية الإدارية[1].

[1] جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطور الادري**، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 20 02، ص 07.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق اليه يتضح لنا ان فهم وتحليل سلوك وتفاعل العنصر البشري المنظمات هو مطلب حيوي استراتيجي من أجل التفعيل والارتقاء في الاداء التنظيمي ككل هذا لان العنصر البشري أصبح اليوم أهم عناصر الإنتاج تداخل المنظمات ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل أداء العنصر البشري، فلقد أصبح السلوك التنظيمي على قيمة وأهمية كبيرة في الفكر وثقافة مختلف المفكرين والباحثين والدارسين هذا لأنه يعتبر العنصر الحقيقي الذي من خلاله يمكن خلق الثروة وانماء رأسمال المشروعات والتنظيمات وتحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1_مجالات الدراسة

1_1 المجال الزمني

1_2 المجال المكاني

1_3 المجال البشري.

2_ منهج الراسة.

3_ عينة الدراسة.

4_ أداة جمع المعلومات.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج.

1_ عرض وتحليل البيانات الشخصية.

2_عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

3_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

ثالثا: نتائج الفرضيتين.

_الاستنتاج العام.

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني للدراسة حلقة وصل بينما تم تناوله في الجانب النظري وما سوف نقدمه في الإطار التطبيقي، بالإضافة الى كونه داعم للدراسة النظرية التي تسمح للباحث باختيار ندى صحة الفرضيات التي وضعها والوصول في الأخير الى النتائج.

وسنحاول في هذا الفصل الاعتماد على استراتيجية منهجية تساعدنا على التأكد من معطيات الدراسة وربط الدراسة النظرية بالواقع الميداني.

أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1_ مجالات الدراسة:

1_1 المجال الزمني: ويقصد بها المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة وكانت كالتالي:

- جولة استكشافية لمجتمع الدراسة كانت يوم 2022/04/26 وكان أول اتصال لنا بالمركب الصناعي والتجاري قصر البخاري قصد اجراء الدراسة الميدانية بها، وتم خلال هذه الزيارة الالتحاق بمديرية الموارد البشرية وهناك تمت الموافقة على اجراء البحث الميداني بها.

- وفي الفترة الممتدة بين 2022/05/10الى غاية 2022/05/15 حيث تم في هذه المرحلة تم الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكذلك الهيكل التنظيمي وجمع بعض الملاحظات عن طبيعة الاعمال، وتصرفات العمال وكيفية أدائهم لمهامهم

كما قمنا أيضا بتوزيع 80 استمارة وقمنا باسترجاع 75 استمارة.

1_2 المجال المكاني: ونقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في مطاحن قصر البخاري ولاية المدية.

أ_ نشأة المؤسسة والتعريف بها:

أسست وحدة الرياض عام 1977 من طرف شركتين ايطاليتين هما (INTER COOP) وشركة (CMC) وهي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم وتتربع على مساحة تقدر بـ 72450 م منها 19187.5 م^2 مغطاة.

هذه المؤسسة تابعة لمؤسسة رياض الواقعة بتيارت.

وتعني كلمة (ERIAD) مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها.

انطلقت هذه المؤسسة في الإنتاج في شهر ديسمبر عام 1970 م بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2000 قنطار يوميا، وهي تعمل 24/24 سا عن طريق أربع فرق مناوبة.

ويتمثل نشاط المؤسسة في:

_ تحويل القمح الى السميدSEMOUL.

_ تحويل القمح اللين الى فرينة FARINE.

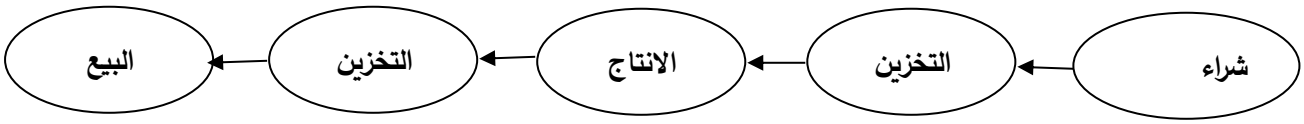
_ كما تضم أربع حاويات كبيرة لتخزين القمح.

طاقة الإنتاج بها حسب طبيعة المواد 1000 قنطار يوميا من القمح الصلب لإنتاج الدقيق و1000 قنطار يوميا من القمح اللين لإنتاج الفرينة.

تعتمد هذه المؤسسة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية المتوسطة OAIC الذي يبعد عن مقرها بكلم وعن الآلات المستعملة في المؤسسة فهي مستوردة بنسبة 85% معظمها من إيطاليا.

_ أهم الاعمال المكلفة بها:

يتمثل نشاط المؤسسة في نشاط صناعي تجاري وحتى تتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربعة مراحل، ليأتي دور البيع الذي يتم عبر القنوات التوزيعية للوحدة. والشكل التالي يبين المراحل الموجودة في المؤسسة



كما أن المؤسسة تلعب دورا فعالا في التنمية الاقتصادية وذلك بتوجيه كل منتجاتها الى قطاعات اقتصادية كالتجارة مثلا الى مؤسسات عمومية وخاصة كأسواق الفلاح والمخابز.

_ من هنا نرى أن هذه المؤسسة والتي هي بمثابة مركب صناعي وتجاري، تقوم بتصنيع المنتجات التامة وبيعها الى المستهلكين النهائيين أو غيرهم عن طريق تجار الجملة والتجزئة ومحلات البيع الكبرى حيث كان نشاط المؤسسة مقتصرا على الانتاج فقط ليشمل بعد ذلك البيع والتوزيع.

ب_ مهام وأهداف المؤسسة:

1_مهام المؤسسة:

ان المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أو جبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق، أن تحديد مهامها بكل دقة مع المراعات التغيرات الجديدة للسوق، وعليه فان وحدة الرياض على وعلى غرار المؤسسات الوطنية أنشئت من أجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار المخططات التسوية التي نذكرها كما يلي:

_ تموين السوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية وتوفيرها بصفة دائمة ومنتظمة.

_ المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة والمستهلك في آن واحد.

_ العمل للمحافظة على توازن العرض والطلب في السوق المحلي وذلك بإحصاء كل الطلبيات.

_ المحافظة على الزبائن المعتادين وجلب آخرين بتبسيط طريقة تعاملها معهم.

_ ضمان توزيع المنتجات الى القطاع العام كالأروقة الجزائرية، الديوان الوطني للحبوب أسواق الفلاح وكذا الفنادق ومراكز الخدمة الوطنية.

_ منافسة كل المؤسسات والأشخاص المستثمرين في هذا المجال وعدم السماح لهم بالسيطرة وغزو السوق الوطنية.

2_ أهداف المؤسسة:

ان وحدة الرياض لقصر البخاري طموحه لتحقيق عدة أهداف منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو تجاري وما هو اجتماعي.

أ_ الأهداف الاقتصادية:

- دعم الاقتصاد الوطني وتخفيف العبء على القطاع المحروقات.
- التقليل من التعبئة الاقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الغذاء ومحاولة الإنتاج محليا.
- محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير الى الخارج لجلب العملة الصعبة.
- تحقيق أرباح توزيع على العمال في شكل أجور مكافئات وعلاوات.

ب_ الأهداف التجارية:

- ترقية وتنمية منتجات المؤسسة وإعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة.
- الوصول الى أكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف.
- التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل.
- تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب.

ج_ الأهداف الاجتماعية:

- توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبء من ناحية البطالة.
- ضمان مناصب شغل دائمة لعمالها (عدم تسريهم).
- دفع مستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية.
- توفير غلاف مالي.

ج_ تحليل الخبرة المكتسبة

1_ تحليل الهيكل التنظيمي للمركب التجاري والصناعي قصر البخاري

أ_ دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة

تتكون الوحدة من عدة مصالح نذكرها فيما يلي:

- **مديرية الوحدة:**

برأسها المدير العام المسير الرئيسي لهذه الوحدة والتي تتمثل مهامه في:

_ الاشراف على جميع أقسام الشركة.

_اتخاذ القرارات الصحيحة والهامة.

_ ممثل الشركة أمام جميع الهيئات والإدارات الأجنبية.

_ يشرف على المجلس الإداري للمؤسسة.

_ تخطيط استراتيجية الوحدة.

- **الأمانة:**

تقوم هذه الأخيرة بـــ:

_ تحديد المواعيد للمدير مع العاملين.

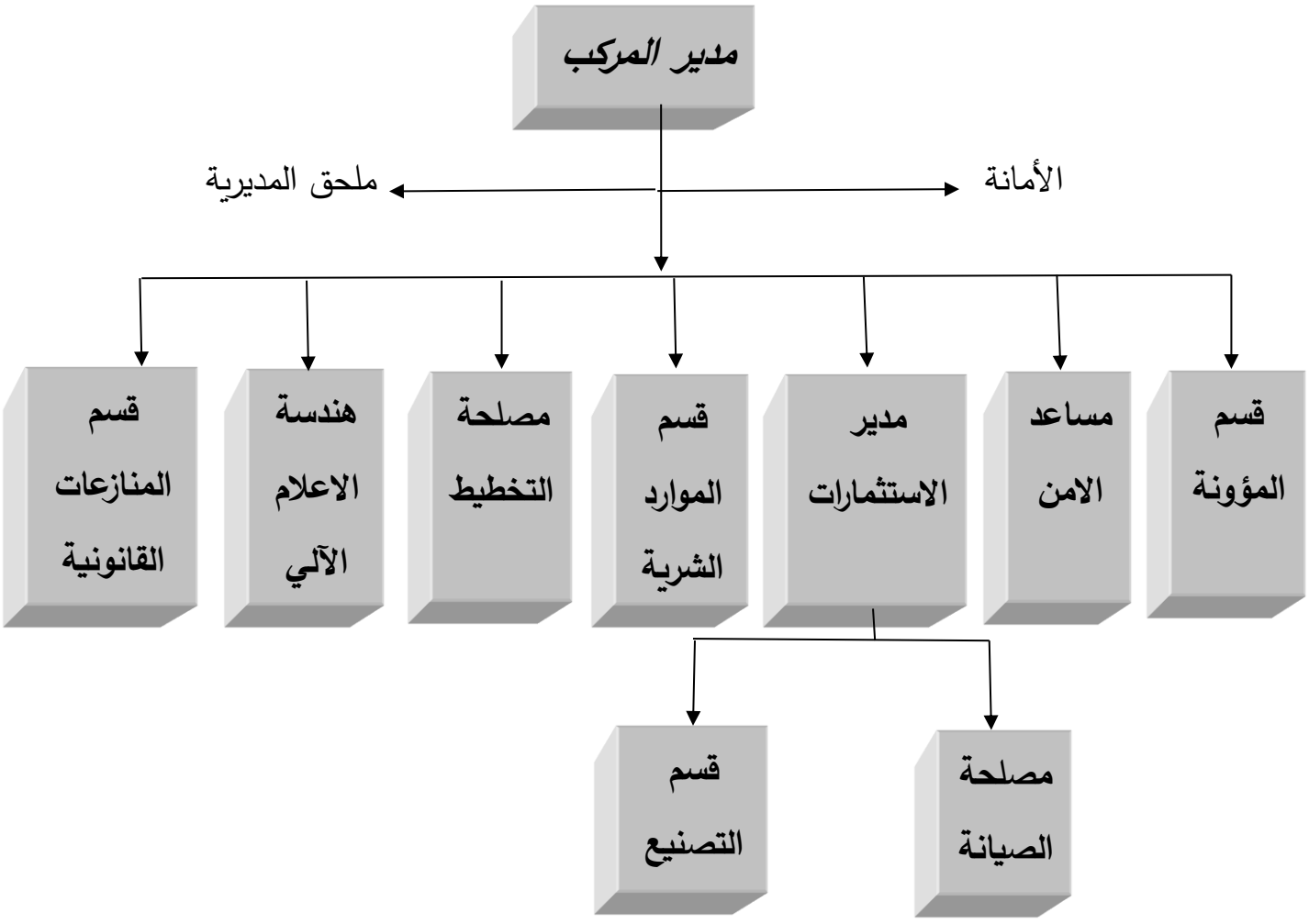
_ المحافظة على أسعار العمال.

_ القيام ببحث الرسائل عن طريق الفاكس والتلكس والاتصال هاتفيا بالأشخاص الذين يريد المدير مكالمتهم.

- **مصلحة الشؤون القانونية:**

_ متابعة القضايا التي تكون الشركة فرقا فيها أمام مختلف الجهات القضائية سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال او بديون الشركة أو قضايا تجارية تتعلق بالنشاط التجاري للشركة أو القضايا مختلفة.

_ الاشراف على استمرارية عمليات المراقبة.



شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري قصر البخاري

3_ المجال البشري:

يقصد به كل ما يتعلق بمواصفات العينة التي سيتم أخذها من المجتمع الكلي للدراسة حيث بلغ عدد العاملين في مطاحن قصر البخاري 206 عامل موزعين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول :(أ) يمثل المجال البشري لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الصنف المهني	العدد
إطار	18
تحكم واشراف	45
أعوان تنفيذيين	143
المجموع	206

ثانيا: منهج الدراسة:

1_ منهج الدراسة: تشتق كلمة (منهج) méthode من فعل (نهج) وهو يعني سلك وسار واتبع، فمنهج اسم المكان لفعل (نهج) ويعني الطريق او السبيل. وقد عرفه المعجم الفلسفي باللغة العربية بأنه" الطريق الواضح في التعبير عن الشيء طبقا لمبادئ معينة ونظام معين بغية الوصول الى غاية معينة".

_ وكلمة بالعربية Method الإنجليزية التي تعني طريقة، او نظاما وأصلا يوناني استعملها اليونانيون القدامى بمعنى البحث او المعرفة [1].

_ ويمكنه تعريف المنهج العلمي على أنه "الطريق الذي يسلكه الباحث في اختيار الرأي العام والتنبؤ من خلال اختبارات جاهزة ومتوفرة في أي معرفة الاحداث لذا فهو تحكم في

[1] إبراهيم أبرش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 65.

معرفة معتقدات ثابتة لأنه يهدف اكتشاف الحقائق ومبني على أساس رصينة ومجردة في طبيعتها وذات طبيعة تصحيحية[1]".

_ اما المنهج الذي اعتمدنا عليه في الدراسة هو المنهج الوصفي.

_ المنهج الوصفي: هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة ومن خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقة بينهما، بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل[2].

2_ الاستبيان:

قمنا باختيار الاستبيان كأداة من أدوات البحث جمع البيانات وذلك نظرا لطبيعة المشكلة والفرضيات.

وبما أن موضوع البحث يندرج ضمن التحليل الكمي المعتمد على الأداء الإحصائية، فان تقنية جمع المعطيات الرئيسة هي الاستمارة.

_ الاستمارة وكيفية استخدامها:

يعرفها عمار بوحوش: "هي مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد او يجري تسليمها باليد تمهيدا لأجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة في الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"[3].

[1] معن خليل العمر، **قواعد البحث الاجتماعي**، دار الكتاب الجامعي، ط1، الامارات العربية المتحدة، 2020، ص27.

[2] مانيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، **منهجية البحث العلمي**، بدون دار نشر، 2015، ص 100.

[3] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط1، الجزائر، 2007، ص 67.

لقد تم تصميم الاستمارة لتتماشى مع فرضيت البحث حيث احتوت الاستمارة على 31 سؤال منها أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأخرى نصف مغلقة.

وقد قسمنا الاستمارة الى ثلاث محاور تعكس المتغيرات الخاصة لكل فرضية على الشكل التالي:

المحور الأول: يتمثل في البيانات الشخصية والعامة لعمال المركب الصناعي والتجاري بقصر البخاري حيث يحتوي هذا المحور على ستة أسئلة مرقمة من 01 الى 06.

المحور الثاني: يحتوي على أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى "الرواسب السوسيولوجية" ويحتوي هذا المحور على 13 سؤال مرقمة من 07 الى 20.

الحور الثالث: يحتوي على أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية "المحيط الثقافي" يحتوي هذا المحور على 11 سؤال مرقمة من 21 الى 31.

2_ عينة البحث:

اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية وهذا راجع لعدم تجانس بين مفردات العينة داخل المؤسسة، حيث أن مجتمع البحث مقسم الى طبقات من العمال (إطارات، عمال تحكيم واشراف، واعوان تنفيذيين).

_العينة العشوائية الطبقية: هي صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق، من فكرة أن هناك خاصية او عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لابد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء. يسمح هذا الاجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها

بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه وأن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى[1].

- **تحديد عينة الدراسة:** قمنا بتحديد العينة على النحو التالي:

_ مجتمع البحث متكون من 206 مفردة مقسمة على ثلاث طبقات:

إطارات $18 \times 35\% = \frac{35\times18}{100} = 6$ مفردات في الطبقة الأولى.

تحكم واشراف $45 \times 35\% = \frac{35\times45}{100} = 16$ مفردة في الطبقة الثانية.

عون تنفيذي $143 \times 35\% = \frac{35\times143}{100} = 50$ مفردة في الطبقة الثالثة.

حجم العينة الكلية: $06 + 16 + 50 = 72$ مفردة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1_ عرض وتحليل البيانات الشخصية:

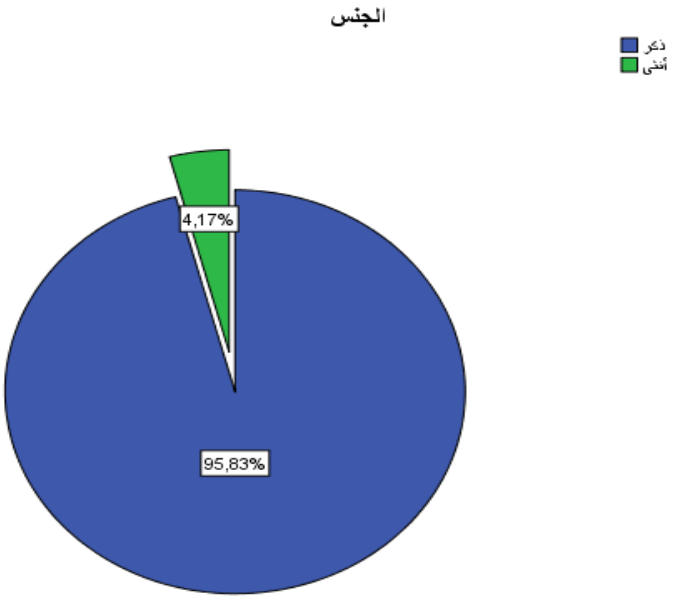
جدول رقم (1): توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكـــــر	69	95.8
انثـــــى	03	4.2
المجموع	72	100

[1] موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، سعيد سبعون، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص 307.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور لا تساوي نسبة الاناث، بحيث بلغت نسبة الذكور 95.8 ذكور وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام، وبالمقابل 4.2% اناث

ويمكن ارجاع هذا الفرق الى طبيعة العمل في المؤسسة، حيث تغلب عليه الوظائف الملائم بالذكور باعتباره يتطلب جهد بدني وعضلي خاصة في الاعمال داخل الورشة.

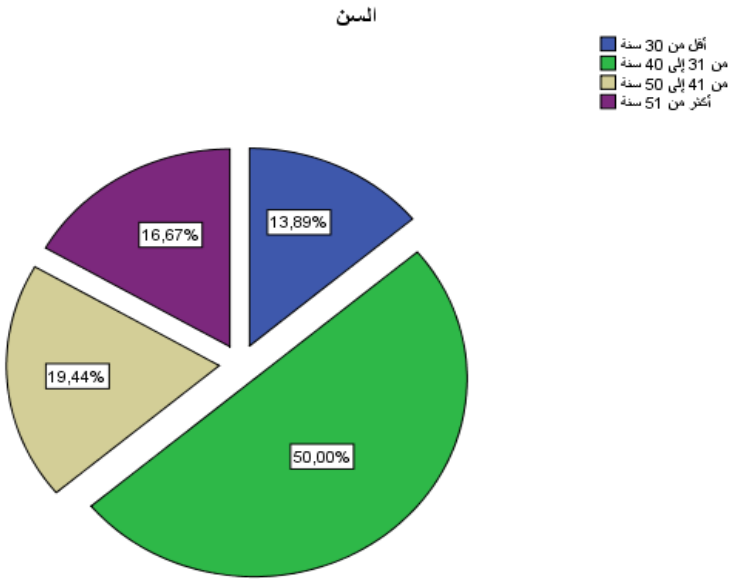


ـ جدول (2) توزيع المبحوثين حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 30	10	13.9
من 31_40	36	50
من41_ 50	14	19.4
أكثر من 51	12	16.7
المجموع	72	100

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين سن أفراد العينة، أن نسبة 51.38%تتراوح من ثلاثين سنة الى أربعين سنة وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نجد نسبة 19.44% تتراوح أعمارهم من أربعين الى خمسين سنة، تتعم هذه النسبة بـ 13.88% التي تمثل سن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من عشرين سنة الى ثلاثين سنة، وتبقى أكثر من خمسين سنة بنسبة 15.27%، نستنتج من خلال التحليل الاحصائي للجدول:

تعتمد المؤسسة على الفئة الشبابية وهذا ما توضحه النسبة 51.38% باعتبارها الفئة التي تعول عليها المؤسسة في تحقيق الفعالية وزيادة الإنتاج.

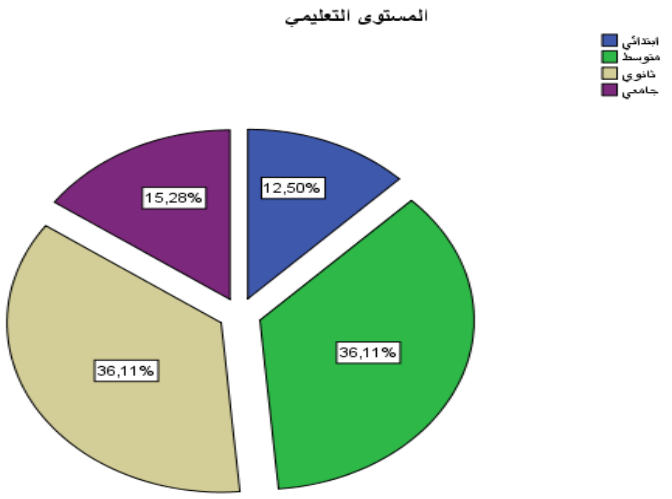


_جدول (3) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية%
ابتدائي	9	12.5
متوسط	26	36.1
ثانوي	26	36.1
جامعي	11	15.3
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين مستواهم تعليم متوسط وثانوي هم نفس النسبة حيث قدرت بـ 36.11% وهما يمثلان الاتجاه العام، بالمقابل نسبة التعليم الجامعي بنسبة 15.28%، اما المبحوثين الذين لديهم تعليم ابتدائي نسبتهم ضعيفة بـ 12.50%.

يتضح من خلال الجدول يتبين أن المركب التجاري والصناعي قصر البخاري لا يعتمد في توظيفه على خريجي الجامعة، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة فهي تحتاج لعمال ذوي لياقة بدنية لتحمل مشاق العمل أي لا يشترط المستوى التعليمي في التوظيف



_ جدول (4) توزيع العينة حسب الاقدمية:

الاقدمية	التكرارات	النسبة المئوية%
اقل من سنوات	**11**	**15.3**
من 05 _ 10 سنة	**37**	**51.4**
من 11_ 20 سنة	**10**	**13.9**
أكثر من 20 سنة	**14**	**19.4**
المجموع	**72**	**100**

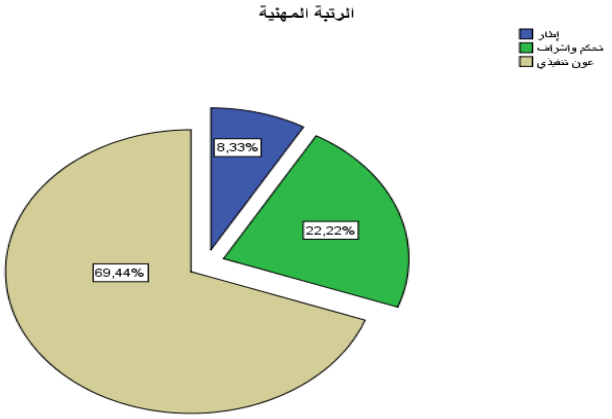
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 51.38% للمبحوثين ذوي الخبرة ما بين 5 و10 سنوات ويمثل هذا الاتجاه العام، بالمقابل نجد نسبة 19.44% أكثر من 20 سنة، تدعم هذه النسبة 15.28% اقل من 5 سنوات، ونجد نسبة 13.89% من 11سنة الى 20 سنة.

من خلال هذا الجدول الاحصائي نستنتج معظم العمال خبرتهم المهنية متوسطة مقارنة و هي غير كبيرة مقارنة مع المؤسسات الأخرى و هذا شق إستراتيجي مهم للإدارة و تبني تجديد الفئة العاملة لأن العمال الجدد أغلبيتهم شباب و لا يملكون خبرة مسبقة، و هذه الإستراتيجية أي تشبيب المؤسسة سيء مهم حتى تواصل المؤسسة سيرورتها و استقرارها لأن الشباب لديهم القوة و الكهول أو الكبار في السن لديهم الخبرة و هنا يحدث و بمرو الزمن اكتساب الخبرة المهنية من طرف الشباب بواسطة الكهول و الكبار في السن، و منه فإن العامل يسعى الى التكيف مع العمل واكتساب قدرات ومهارات ناتجة من الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

ـ جدول (5) توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية:

الرتبة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
إطارات	6	8.33
تحكم واشراف	16	22.22
عون تنفيذي	50	69.44
المجموع	72	100

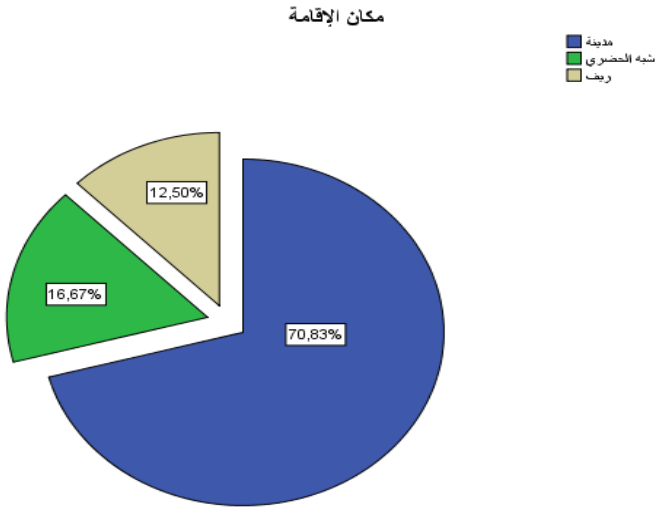
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة الاعوان التنفيذيين قدرت بـ 69.44% والتي تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة التحكم والاشراف المقد بـ 22.22%، اما الإطارات فبغت النسبة 8.33% وهي أقل نسبة، وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة وهو صناعي اقتصادي أي أن المؤسسة تعتمد على الاعوان التنفيذيين بدجة أولى.



جدول رقم (6): توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة:

مكان الإقامة	التكرارات	النسبة المئوية
مدينة	51	70.8
شبه حضري	12	16.7
ريف	9	12.5
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين يسكنون في المدينة 70.83% وهي تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يسكنون في شبه حضري 16.67%، اما المبحوثين الذين يسكنون في الريف قدرت نسبتهم بـ 12.50%، ومن خلال هذا نستنتج أن مكان العمل قريب من مكان السكن بالنسبة كبيرة من العمال وهذ اما يعجل العامل يؤدي مهامه بارتياح.



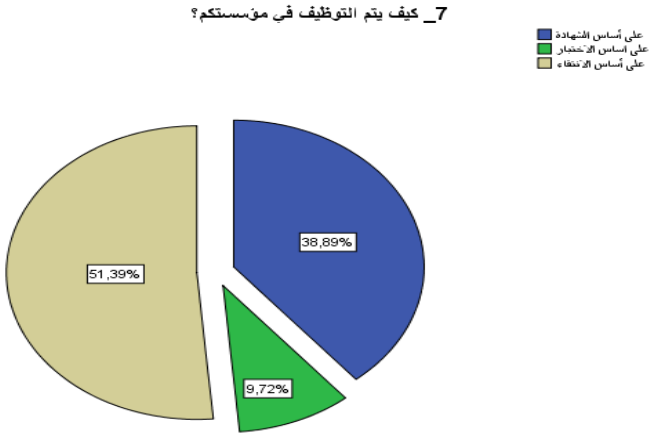
2_ عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (7): التوظيف داخل المؤسسة حسب رأي المبحوثين:

طريقة التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية %
على أساس الشهادة	28	38.9
على أساس الاختبار	7	9.7
على أساس الانتقاء	37	51.4
المجموع	72	100

من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين أقرو أن التوظيف على أساس الاختيار 51.39% وهي تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين أقرو أن التوظيف على أساس الشهادة 38.89%، اما المبحوثين الذين أقرو أن التوظيف على أساس الاختبار مقدرة بـ 9.72%.

نستنتج من الجدول الاحصائي أن المركب التجاري والصناعي لقصر البخاري يعتمد على طريقة الانتقاء القانوني و الرسمي الذي هو مبين في قانون العمل و الذي يجرى بكل شفافية و مصداقية بالتنسيق مع مكتب اليد العاملة، بحيث يتم إرسال الاحتياجات من العاملين إلى هذا المكتب و الذي بدوره يرسل مجموعة من المنخرطين في هذا المكتب قصد إجراء مسابقة سواء على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار ليتم بعدها عرض نتائج المسابقة و يتم الالتحاق بمنصب العمل بعد الإمضاء على محضر التنصيب، و زيادة على ذلك و ما لاحظناه أن هذه المؤسسة تبحث دائما عن الكفاءة والجودة في الموارد البشرية لضمان استمراريتها و هذا ما ينطبق عليه نظرية تاركونت بارسونز و هو الحفاظ على النسق.



جدول رقم (8): كيف يرى العمال طريقة التوظيف في المؤسسة.

هل طريقة التوظيف مناسبة	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	**25**	**34.7**
نعم	**35**	**48.6**
أحيانا	**12**	**16.7**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين ان نسبة المبحوثين الذين يرون أن طريقة الوظيف مناسبة 48.6% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أن طريقة التوظيف غير مناسبة قدرت بـ 34.7%، اما المبحوثين الذين أجابوا بـ أحيانا قدرت نسبتهم بـ 16.7% وهي أقل نسبة.

نستنتج من الجدول الاحصائي ان أغلبية العمال يرون أن طريقة التوظيف مناسبة وهذا يبين لنا ان المؤسسة تستخدم الطريقة المثلى في اختيار العمال وهي طريقة الانتقاء فهي الطريقة المثلى التي تعطي فرص متكافئة للتوظيف لعامة طالبي العمل وكذلك تكون متناسبة مع الطالبين للعمل والمهام المراد منهم أداؤها.

جدول رقم (9): يبين العلاقة بين الولاء والرضى عن العمل وعلاقتها بطريقة الوظيف.

			مدى الرضى والولاء						المجموع	
			راض جدا		راض		غير راض			
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
طريقة التوظيف	نعم		9	40.90	26	53.06	00	00	35	48.6
	لا	على اساس العلاقات الأسرية	03	13.63	05	10.20	00	00	08	11.11
		المعارف والعلاقات الشخصية	03	13.63	09	18.36	01	100	12	16.66
		توظيف أبناء المنطقة فقط	04	18.18	00	00	00	00	4	5.55
	أحيانا		3	13.63	9	18.36	00	00	12	16.7
	المجموع		22	100	49	100	1	100	72	100

من خلال الجدول 48.6% من المبحوثين راضون على طريقة التوظيف وهناك 49 عامل من أصل 72 مبحوث يشعرون بالرضا والولاء اتجاه المؤسسة حيث ان 53.06% منهم راضون على طريقة التوظيف وهذا هو الاتجاه العام و18.36% منهم ليسوا راضون على طريقة التوظيف حيث يعتقدون أن التوظيف يكون على حساب العلاقات الشخصية

والمعارف 10.20% منهم غير راضون على طريقة التوظيف ويعتقدون أن التوظيف يكون على أساس العلاقات الأسرية.

وهناك 22 عامل من بين 72 مبحوث يشعرون بالرضا والولاء اتجاه المؤسسة من بينهم 40.90% يوافقون على طريقة التوظيف و13.63% غير راضيين على طريقة التوظيف لأنهم يرون ان التوظيف يكون على حساب العلاقات الاسرية 13.63% منهم أيضا يعتقدون ان التوظيف يكون على اساس المعارف والعلاقات الشخصية و18.18% يعتقدون ان التوظيف يكون لأسباب.

أما 16.7% من العمال المبحوثين يوافقون أحيانا على طريقة التوظيف من بينهم 3 من أصل 12 مبحوث راضون جدا على المؤسسة ويشعرون بالولاء والرضا على المؤسسة و9 منهم من أصل 12 مبحوث راضون على المؤسسة ويشعرون بالرضا والولاء اتجاه المؤسسة.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن المبحوثين لديهم المعنى الحقيقي للولاء والرضا في العمل هذا ما مثلته الاحصائيات المسجلة لأن كل المبحوثين كان لهم معنى الرضا الوظيفي حيث لم نسجل اي حالة كانت لا تعرف معنى الرضا الوظيفي.

جدول رقم (10): استخدام الوسائل الوقائية:

استخدام الوسائل الوقائية	التكرارات	النسبة المئوية %
استخدم	**36**	**50**
لا استخدم	**22**	**30.6**
أحيانا	**14**	**19.4**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة المبحوثين الذين يستخدمون الوسائل الوقائية 50% وهي الاتجاه العام، وبالمقابل نسبة المبحوثين اللذين لا يستخدمون الوسائل الوقائية كانت 30.6%، كما أن نسبة 19.4% اجابوا بأنهم أحيانا ما يستخدمون الوسائل الوقائية وهي تمثل اقل نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يستخدمون الوسائل الوقاية وذلك راجع طبيعة تركيبة المؤسسة التي تحتوي على أكبر نسبة من الاعوان التنفيذيين والذين يعملون داخل الورشة وذلك لوعيهم لخطورة مهامهم، اما الذين اجابوا ب لا وأحيانا ذلك لأنه لا توجد خطورة في مهامهم. وتفسير استخدام الوسائل الوقائية فهذا دليل قاطع على تبيني الموظف للثقافة التنظيمية واحتواء كل قيمها ومعاييرها، فلو سجلنا العكس لوجدنا أن الثقافة الاجتماعية هي السائدة في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (11): يبين العلاقة بين القيم المتوارثة واستخدام الوسائل الوقائية:

		القيم المتوارثة								المجموع	
		لا		نعم							
				عدم تغير قانون المؤسسة		الاقتداء بالموظفين القدماء		انتهاج المدراء نفس السياسات السابقة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
استخدام الوسائل الوقائية	استخدم	19	55.9	05	29.41	10	83.33	02	22.22	36	50
	لا استخدم	09	26.5	08	47.05	01	8.33	04	44.77	22	30.6
	أحيانا	06	17.6	04	23.52	01	8.33	03	33.33	14	19.4
	المجموع	34	100	17	100	12	100	09	100	72	100

يوضح الجدول أن 34 من أصل72 من المبحوثين أجابوا بأن القيم غير متوارثة في المؤسسة في حين 55.9% منهم يستخدمون وسائل الوقاية و26.5% منهم لا يستخدمون و17.6% يستخدمون الوسائل الوقاية. أما المبحوثين الذين يرون ان القيم متوارثة فيشكلون 38 من أصل 72 مبحوث من بينهم 17 مبحوث يرون ان القيم متوارثة في المؤسسة وأن القوانين لم تتغير من بينهم 47.05% يستخدمون الوسائل الوقاية والسلامة.

أما نسبة 23.52% لا يستخدمون الوسائل الوقاية والسلامة في حين 29.42% منهم يستخدمون احيانا وسائل الوقاية.

أما 12 من أصل 72 مبحوث يرون أنهم يقتدون بالعمال القدماء حيث انه 83.33% يستخدمون وسائل الوقاية والسلامة، أما 8.33% منهم يستخدمون أحيانا هذه الوسائل و8.33% أيضا لا يستخدمون وسائل الوقاية.

وهناك 9 من أصل 72 مبحوث يعتقدون بأن المدراء المتعاقبون على المؤسسة يبقون على السياسات القديمة المتبعة في المؤسسة. يشير الجدول ان 50% من العمال يستخدمون وسائل الوقاية في حين 30.6 لا يستخدمون و19.4% يستخدمون وسائل الوقاية.

يوضح الجدول ان القيم الثقافية متوارثة في المؤسسة حيث أن اغلبية الباحثين يقتدون بالعمال القدماء ويستخدمون وسائل الوقاية والامن ويرون فيهم القدوة لهم.

من خلال هذا الجدول يمكن القول ان الثقافة التنظيمية من خلال قيمها المتوارثة أثرت بالإيجاب على أغلبية العمال وأدمجت الثقافة التنظيمية في الثقافة الاجتماعية والدليل على ذلك انهم يستخدمون وسائل الوقاية أثناء مزاولة مهامهم وأدوارهم داخل المنظمة بينما سجلنا الفئة المتبقية من العمال بقيت ثقافتهم الاجتماعية على حالها ولم تؤثر فيهم الثقافة التنظيمية وهذا ما يدل على تجذر الثقافة الاجتماعية وتأثيرها الشديد على هؤلاء العمال والدليل على

ذلك عدم استخدامهم لوسائل الوقاية على الرغم من توفيرها من قبل المنظمة فثقافتهم المكتسبة الاجتماعية جعلتهم لا يرون مخاطر العمل.

جدول رقم (12): سماح إدارة المؤسسة بالتأخر عن مواعيد العمل.

سماح المؤسسة بالتأخر	التكرارات	النسبة المئوية %
يسمح	**09**	**12.5**
لا يسمح	**50**	**69.4**
يعاقب من طرف الإدارة	**13**	**18.1**
المجموع	**72**	**100**

يبين لنا الجدول أعلاه ان نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تسمح بالتأخر عن مواعيد العمل 69.4% وهي تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تعاقب على التأخر 18.1%، أما المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تسمح بالتأخر عن مواعيد العمل كانت نسبتهم 12.5%.

نستنتج من الجدول الاحصائي أن المؤسسة تحرص على تطبيق القوانين الداخلية بصرامة في ما يخص الانضباط في العمل واحترام مواعيد العمل.

جدول رقم (13) العلاقة بين مظاهر التهاون داخل المؤسسة وسماح المؤسسة بالتأخر عن العمل.

		مظاهر التهاون والتسيب						المجموع	
		كثيرا		نوعا ما		لا يوجد			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
سماح المؤسسة بالتغيب عن المواعيد	يسمح	00	00	1	2.8	08	32	09	12.5
	لا يسمح	09	81.8	28	77.8	13	52	50	69.4
	يعاقب من طرف الإدارة	02	18.2	7	19.4	04	16	13	18.1
	المجموع	11	100	36	100	25	100	72	100

يبين هذا الجدول العلاقة بين مظاهر التهاون داخل المؤسسة والسماح بالتأخر عن العمل حيث سجلنا 69.4% يرون أن القانون لا يسمح بالتأخر عن مواعيد العمل حيث ان 36 عامل من أصل 72 يرون ان هناك نوعا ما من مظاهر التهاون اذ 77.8% منهم يرون أن القانون لا يسمح بالتأخر عن مواعيد العمل وهو الاتجاه العام و19.4% منهم يرون ان كل من يتأخر عن مواعيد العمل يعاقب من طرف الادارة. و2.8% فقط يرون بأن الادارة تسمح بالتأخر عن مواعيد العمل، كما ان 25 عامل من أصل 72 مبحوث يرون انه لا يوجد مظاهر التهاون والتسيب إذ أن 52% منهم يرون أن القانون لا يسمح بالتأخر عن مواعيد العمل و32 يرون أن القانون يسمح بالتأخر عن العمل و16% منهم يرون ان الادارة

تعاقب من يتأخر عن مواعيد العمل، أما 11 عامل من أصل 72 مبحوث أكد أن هناك الكثير من مظاهر التهاون منهم 81.8% منهم يرون أن القانون لا يسمح بالتأخر عن مواعيد العمل و 18.2% يرون أن الادارة تعاقب من يتأخر عن مواعيد العمل.

من خلال هذه الاحصائيات نستنتج أن الادارة تستعمل الصرامة في تطبيق القوانين وهذا للحفاظ على استقرار المؤسسة من جهة وضمان السير الحسن لها من جهة أخرى وهذا ما يتجلى أيضا في النظرية البنائية الوظيفية لبارسونز وهو ما خلق لنا بمرور الزمن استراتيجية الفاعلين الكروزية حيث أثرت بالسلب على مردودية العمل وأصبح هناك تهاون وتسيب في العمل بينما النسبة القليلة المسجلة التي أقرا بعدم وجود تهاون وتسيب هؤلاء يمثلون التنظيم الغير رسمي الخاص بالمدير مع التطبيق الشديد لتلك القوانين واللوائح وعدم التسامح مع العمال.

جدول رقم (14): مظاهر التسيب والتهاون داخل المؤسسة.

مظاهر التهاون والتسيب	التكرارات	النسبة المئوية %
كثيرا	**11**	**15.3**
نوعا ما	**36**	**50**
لا يوجد	**25**	**34.7**
المجموع	**72**	**100**

يبين الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن هنالك نوعا ما تهاون وتسيب داخل المؤسسة 50% وهي تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أن

هناك كثير من التهاون والتسيب 34.7%، كما أن المبحوثين الذين أجابوا بلا يوجد تهاون وتسيب داخل المؤسسة كانت نسبتهم 15.3%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن المبحوثين يرون أن هنالك مظاهر تهاون وتسيب داخل المؤسسة وذلك راجع الى عدم ارتياح العمال أثناء أداء مهامهم.

جدول رقم (15): قيام رؤساء التنفيذيون بالمراقبة والتوجيه أثناء أداء المهام.

المراقبة والتوجيه	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	**53**	**73.6**
لا	**19**	**26.4**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أن يتبين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا انه هناك رقابة وتوجيه من قبل الرؤساء التنفيذيين 73.6% وهي تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد رقابة وتوجيه 26.4% وهي تمثل أقل قيمة.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج الرؤساء التنفيذيون يحرسون على السير الحسن في للعمل من خلال الاشراف والتوجيه الدائم للعمال.

الجدول رقم(16) علاقة مراقبة الرؤساء بالتسيب والتهاون داخل المؤسسة

		مراقبة الرؤساء التنفيذين أثناء أداء المهام				المجموع	
		نعم		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%
مظاهر التسيب والتهاون	كثيرا	06	11.3	05	26.3	11	15.3
	نوعا ما	27	50.9	09	47.4	36	50
	لا يوجد	20	37.7	05	26.3	25	34.7
	المجموع	53	100	19	100	72	100

في هذا الجدول 53 عامل من بين 72 مبحوث أجابوا بانه توجد مراقبة الرؤساء التنفيذيين اثناء اداء المهام من بينهم 50.9% يرون أنه يوجد نوعا ما مظاهر التسيب والتهاون و 37.7% منهم يرون أنه لا يوجد تهاون أما 11.3% يرون أنه يوجد الكثير من مظاهر التهاون بالمقابل 19 مبحوث من أصل 72 اقرو بأنه لا يوجد رقابة من طرف الرؤساء التنفيذيين حيث ان 47.4% منهم يرون أنه يوجد نوعا ما من مظاهر التهاون و 26.3% لا يوجد مظاهر التهاون أما 26.3%يرون أنه يوجد الكثير من مظاهر التهاون يعني وجود نوعا ما مظاهر التهاون وهو الاتجاه العام .

يتضح لنا من خلال الجدول أنه بالرغم من وجود رقابة على الفاعلين من طرف الرؤساء التنفيذيون الا أن العمال يجدون الحرية في التهاون نوعا ما في أداء مهامهم وهو ما يتفق مع نظرية استراتيجية الفاعل داخل النسق ميشال كروزيه، حيث انه كل فرد في التنظيم له جانب من الحرية يستغله لتحقيق اهدافه ضمن منظومة الاهداف .الفاعل لا يشعر دائما الى تعظيم مكانته ودوره داخل التنظيم انما يحافظ عليها ويقوم بتغيير استراتيجيات عمله دون المساس بالقواعد الرسمية للنسق وما هو ملاحظ أن هذه الاستراتيجيات رغم وجودها فهي ايجابية لأن المؤسسة كانت ومازالت تحقق أهدافها . وتعتمد كما وضحها ميشال كروزيه في كتابه الفاعل والنسق انها تستثمر في الجودة عن طريق استثمارها في الاختلافات الموجودة بين العاملين.

جدول رقم (17): وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة.

وسائل الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية %
إعلانات شفوية	**11**	**15.3**
إعلانات مكتوبة	**34**	**47.2**
مراسلات	**14**	**19.4**
اجتماعات	**05**	**06.9**
اتصال غير رسمي	**08**	**11.1**
المجموع	**72**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ان وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة هي إعلانات مكتوبة 47.2% وهو الاتجاه العام، بالمقابل نسبة

19.4% أجابوا أن الوسيلة المعتمدة هي المراسلات، اما نسبة 15.3% أجابوا أن الوسيلة المعتمدة هي الإعلانات الشفوية، وكذلك نسبة 11.1% أجابوا أن الوسيلة المعتمدة هي الاتصال غير الرسمي و هذا الاتصال الناتج عن إستراتيجيات الفاعلين الكروزية أو اتصال ناتج عن تفاعل أفراد المؤسسة بطريقة غير رسمية مثلما أوضحه لنا إلتون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية، اما نسبة 6.9% أجابوا ان الطريقة المعتمدة هي الاجتماعات وهي أقل نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن المؤسسة تحترم وتسعى الى تطبيق سياسة الاتصال الرسمي في المؤسسة ومنه الحفاظ على الثقافة التنظيمية حيث أن الادارة تكتب ولا تتكلم.

جدول رقم (18): مدى مناسبة أسلوب الاتصال.

تناسب أسلوب الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	**62**	**86.1**
لا	**10**	**13.9**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة المبحوثين الذين يرون أن نسبة أسلوب الاتصال مناسب في المؤسسة 86.1% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أن أسلوب الاتصال غير مناسب 13.9% وهي أقل نسبة.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن العمال يفضلون الأسلوب السائد في المؤسسة ويفضلون الاتصال الرسمي المكتوب الذي يكون أكثر دقة ووضوح

جدول رقم (19): رأي المبحوثين في طريقة الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة.

تقييم طريقة الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية %
جيدة	19	26.4
حسنة	40	55.6
ضعيفة	13	18.1
المجموع	72	100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال في المؤسسة حسن 55,6%، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال في المؤسسة جيد 26.4%، اما المبحوثين الذين يرون الاتصال ضعيف قدرت نسبتهم13.1% وهي أقل نسبة.

من خلال القراء الإحصائية يتبين لنا تغلب العمال يبدون الرضى على طريقة الاتصال السائد في المؤسسة، وذلك راجع الى سيطرة الاتصال الرسمي على نظام المؤسسة والمبني على الاعلانات المكتوبة.

جدول رقم (20) رأي المبحوثين في الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

الحوافز	التكرارات	النسبة المئوية %
مادية	20	27.8
معنوية	13	18.1
كلاهما	54.2	54.2
المجموع	72	100

من خلال الجدول علاه نجد أن نسبة المبحوثين الذين يفضلون الحوافز الحوافز المادية والمعنوية معا 54.2% وهي الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يفضلون

الحوافز المادية 27.8%، ونجد نسبة المبحوثين الذين يفضلون الحوافز المعنوية 18.1% وهي أقل نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن العمال يفضلون الحوافز المعنوية والمادية معا ذلك أن الحوافز المادية تحقق الحاجات الاقتصادية والاجتماعية أما الحوافز المعنوية تحقق الحاجة الى التقدير والاحترام.

جدول رقم (21): الأساليب المعتمدة في الترقية.

الأساليب المعتمدة في الترقية	التكرارات	النسبة المئوية %
المؤهلات العلمية	**19**	**26 .4**
الجد في العمل	**16**	**22.2**
الانتماء الجهوي	**04**	**5.6**
الخبرة والاقدمية	**26**	**36.1**
العلاقات العائلية	**07**	**9.7**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن الخبرة والاقدمية هي الأسلوب المعتمد في المؤسسة 36.1% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين أجابوا الاعتماد المؤهلات العلمية 26.4%، اما نسبة المبحوثين الذين أجابوا الاعتماد على الجد في العمل 22.2%، والذين أجابوا الاعتماد على العلاقات العائلية قدرت نسبتهم 9.7%، كذلك المبحوثين الذين كانت اجابتهم على أساس الانتماء الجهوي فقدرت نسبتهم 5.6% وهي أقل نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تحترم القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالترقية ومنه تسعى تقدير الكفاءات والخبرات والحفاظ على القوانين الداخلية

الخاصة بأساليب الترقية. وكما هو معمول به فإن الترقية عادة ما تجرى على أو حسب سنوات العمل (الخبرة) وهي تشبه قانون الوظيفية العمومية أي هناك ترقية في الدرجات في الدنيا والمتوسطة والقصوى.

جدول رقم (22): علاقة الولاء والرضى عن المؤسسة بالترقية المعتمدة في المؤسسة

		الرضى والولاء المؤسسة						المجموع	
		راض جدا		راض		غير راض			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الأساليب المعتمدة في الترقية	المؤهلات العلمية	03	15	16	31.4	00	00	19	26.4
	الجد في العمل	05	25	11	21.6	00	00	16	22.2
	الانتماء الجهوي	02	10	02	3.9	00	00	04	05.6
	الخبرة والاقدمية	10	50	16	31.4	00	00	26	36.1
	العلاقات العائلية	00	00	06	11.8	01	100	07	09.7
	المجموع	20	100	51	100	01	100	72	100

يوضح هذا الجدول ان 20عامل من أصل 72 مبحوث راضيين جدا على طريقة التوظيف حيث يرون 05 منهم أن التوظيف في المؤسسة يعتمد على الاقدمية والخبرة المهنية و25 منهم يرون بأن التوظيف يكون على أساس الجد في العمل و15 يرون بأن الخبرة تكون على أساس المؤهلات العلمية و10 منهم يرون بأن التوظيف يكون على أساس الانتماء الجهوي. فيما 51 عامل من أصل 72 مبحوث بأنهم راضون على طريقة التوظيف التي

يرى 31.4% أن التوظيف يكون على أساس الخبرة والاقدمية و 31.4% يكون على أساس المؤهلات العلمية فيما يرى أن 21.6% منهم أن التوظيف يكون على أسس عائلية و 3.9% منهم على اساس الانتماء الجهوي.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان المؤسسة تعتمد في الترقية على أساس مبدأ الكفاءة والخبرة والأقدمية وهذا ما يزيد في رضا وولاء العاملين بهذا النسق التنظيمي، حيث يرون في هذا المبدأ حافزا ودافعا لزيادة طموحهم وتقبلهم للنظام الداخلي للمؤسسة وبالتالي تضمن المؤسسة استقرارها واستمرارها من خلال هذه الثقافة التنظيمية حيث يتضح من خلال الجدول رضاهم على طريقة التوظيف يتبين أنهم يشبعون حاجاتهم بالتقدير والاحترام كما جاء في نظرية ماسلو في التحفيز والدافعية لتعطي بعدا اخر في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد الى اشباعها بطريقة متسلسلة.

وهذا ما يحقق مفهوم العدالة التنظيمية فمن خلال تطبيق الشفافية في الترقية وتجسيد المعايير الرسمية (الخبرة، الاقدمية والمؤهلات العلمية بالإضافة الى نقطة المردودية التي تمثل الجد في العمل نصل الى بناء معنى الرضا الوظيفي والولاء.

وبما أنه حققوا الرضا والولاء داخل المؤسسة وباستعمال تقنية الملاحظة لاحظنا ان هؤلاء العمال وصل والى مرحلة التقدير والاحترام وهي المرحلة الرابعة من سلم الحاجات لابراهام

ماسلو وهذا دليل انهم قاموا بتحقيق الحاجات الثلاثة الدنيا من حاجات فيزيولوجية وحاجة الى الأمن والحاجة إلى الانتماء.

جدول رقم (23): رأي المبحوثين في السلوك المهني للمدير.

السلوك المهني للمدير	التكرارات	النسبة المئوية %
يتساهل مع العمل	**22**	**30.6**
صارم في اتخاذ القرارات	**15**	**20.8**
منضبط في العمل	**35**	**48.6**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المدير منضبط في العمل 48.6% وتمثل الاتجاه العام، وبالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أن المدير متساهل مع العمال 30.6%، اما المبحوثين الذين يرون ان المدير صارم في اتخاذ القرارات بلغت نسبتهم 20.8% وهي أقل نسبة.

ومن خلال القراء الإحصائية يتبين أن المدير ينتهج السلوك القيادي في العمل وهو من أكثر الاساليب ديموقراطية ونجاحا.

جدول رقم (24): توارث القيم في المؤسسة.

القيم متوارثة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	38	52.8
لا	34	47.2
المجموع	72	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن القيم متوارثة في المؤسسة 52.8% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أن القيم غير متوارثة 47.2%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن القيم متوارثة في المؤسسة وذلك لان أغلب العمال يقتدون بالعمال القدماء وهذا ما يجعل الثقافة التنظيمية تطغى على الثقافة الاجتماعية التي تكون لدى العمال حين الالتحاق بالعمل في المؤسسة.

جدول رقم (25): تأثير القيم على السلوك التنظيمي.

تأثير القيم على السلوك التنظيمي	التكرارات	النسبة المئوية %
إيجابي	**44**	**61.1**
سلبي	**28**	**38.9**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن القيم تؤثر بشكل إيجابي على السلوك التنظيمي 61.1% وتمثل الاتجاه العام، وبالمقابل نسبة المبحوثين الذين كانت اجابتهم أن التأثير سلبي 38.9.

من خلال القراء الإحصائية تبين لنا أن معظم المبحوثين يرون ان القيم تؤثر إيجابا على السلوك التنظيمي، لأنه يؤدي الى ترسيخ الثقافة التنظيمية واحلالها للقوانين التي تكون أكثر مساوة وعدالة.

تحليل نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (26): مدى توافق التنشئة الاجتماعية والثقافية للمبحوثين مع ثقافة المؤسسة.

توافق التنشئة الاجتماعية والثقافية مع ثقافة المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	47	65.3
لا	25	34.7
المجموع	72	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن تنشئتهم الاجتماعية والثقافية تتوافق مع ثقافة المؤسسة 65.3% تمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون انه لا يوجد توافق 34.7%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن اغلبية العمال يقرون بأن هناك توافق بين التنشئة الاجتماعية والثقافية مع ثقافة المؤسسة، وذلك راجع المؤسسة متواجدة في المحيط الاجتماعي والثقافي للعمال باعتبار أن أغلبية العمال ينتمون لنفس المنطقة التي توجد بها المؤسسة.

جدول رقم (27): مدى احترام القوانين والالتزام بها من طرف المبحوثين داخل المؤسسة..

احترام القوانين والالتزام بها	التكرارات	النسبة المئوية %
احترم	42	58.3
احترم بشدة	30	41.7
لا احترم	00	00
المجموع	72	100

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين يحترمون القوانين ويلتزمون به 85.3%، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يحترمون القانون بشدة ويلتزمون به 41.7%، أما نسبة الذين لا يحترمون القانون كانت منعدمة.

من خلال الجدول الاحصائي تبين لنا أن اغلب العمال كل العمال يحترمون القانون ويلتزمون به وذلك راجع الى التزام المجتمع الجزائري بقيم الدين الاسلامي الذي يحث على العمل والالتزام به والذي يتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

جدول رقم (28): يبين العلاقة بين مدى احترام القوانين وتسامح المؤسسة في التأخر عن مواعيد العمل.

		مدى الاحترام والالتزام بالقوانين في المؤسسة						المجموع	
		احترم		احترم بشدة		لا احترم			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
سماح المؤسسة بالتأخر عن العمل	يسمح	09	21.4	00	00	00	00	09	12.5 %
	لا يسمح	27	64.3	23	76.7	00	00	50	69.4 %
	يعاقب من طرف الإدارة	09	14.3	07	23.3	00	00	13	18.1 %
	المجموع	30	100	42	100	00	00	72	100

يشير الجدول اعلاه والذي يبين العلاقة بين مدى احترام القوانين وتسامح المؤسسة في التأخر عن مواعيد العمل حين أن 69.4% هو الاتجاه العام من المبحوثين يرون ان القانون لا يسمح بالتأخر عن العمل حيث ان 30عامل من اصل 72 يحترمون قانون المؤسسة ويلتزمون بها وينقسمون على النحو التالي 64.3% منهم يرون أن القانون لا يسمح بالتأخر عن العمل، و 21.4% منهم يحترمون قانون المؤسسة ويلتزمون ويرون القانون يسمح

بالتأخر عن العمل و 14.3% يحترمون القانون ويلتزمون به ويرون انهم يعاقبون من طرف الادارة في حالة عدم احترام القانون.

كما عبر 42 عامل من أصل 72 بأنهم يحترمون بشدة قانون المؤسسة ويلتزمون به وينقسمون على النحو التالي 76.7 % منهم يرون أن القانون لا يسمح بالتأخر عن مواعيد العمل، أما 23.30% منهم يرون أن يعاقبون من طرف الادارة في حالة عدم احترام القانون.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان سلوك العمال يتطابق مع احترام والتزام بالقوانين داخل المؤسسة وهذا يتماشى مع تطبيق المؤسسة لجزء من ثقافتها التنظيمية ، وهذا ما يدل على ان العمال يعيشون في استقرار داخل هذه المنظمة ومتقبلين لقوانينها الداخلية، وعند اسقاط نظرية بارسونز نجدها تتوافق مع هذا الطرح ، ومن هنا نستنتج انه على الرغم من وجود استراتيجية الفاعلين داخل المنظمة فهي تعمل في الشق الايجابي في التنظيم الرسمي لضمان سيرة هذه المنظمة، ونستنتج بطريقة غير مباشرة ايضا انه مادام هناك احترام والتزام بالقوانين فهذا يدل على وجود معنى الولاء والالتزام .

جدول رقم (29): صعوبة احترام مواعيد العمل.

صعوبة احترام المواعيد	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	**20**	**27.8**
لا	**52**	**72.2**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة المبحوثين الذين لا يجدون صعوبة في يحترمون المواعيد 72.2% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يجدون صعوبة في احترام المواعيد 27.2%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن اغلب العمال لا يجدون صعوبة في احترام المواعيد وذلك راجع لقرب المؤسسة من مكان سكن العمال وكذا توفير المؤسسة لوسائل النقل.

الجدول رقم (30): علاقة صعوبة احترام مواعيد العمل ومكان العمل.

			مكان الإقامة						المجموع	
			مدينة		شبه حضري		ريف			
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
صعوبة احترام المواعيد	نعم	غياب وسائل النقل	02	3.9	03	25	02	22.2	07	9.7
		مناسبات عائلية	00	00	00	00	00	00	00	00
		مرض أحد افراد العائلة	13	25.4	00	00	00	00	13	18.05
	لا		36	70.6	09	75	07	77.8	52	72.2
	المجموع		51	100	12	100	09	100	72	100

الجدول يشير الى ان 51 عامل من أصل 72 يسكنون المدينة منهم 70.6% لا يجدون صعوبة في احترام مواعيد العمل ومنهم 25.4% يجدون صعوبة بسبب مرض أحد افراد العائلة و3 يرجعون صعوبة احترام مواعيد العمل الى غياب وسائل النقل كما يوجد 09

عمال من أصل 72 يسكنون مناطق شبه حضارية منهم 75% لا يجدون صعوبة في احترام مواعيد العمل اما 25% والتي تمثل 3 عمال أجابوا بنعم يجدون صعوبة في احترام مواعيد العمل بسبب وسائل النقل.

ومن هذه المعطيات نجد انه 72.2% من العمال لا يجدون صعوبة في احترام مواعيد العمل وهو الاتجاه العام و18.05% من المبحوثين يجدون صعوبة في احترام مواعيد العمل بسبب مرض أحد افراد العائلة اما 9.7% من المبحوثين وهم أقل نسبة يجدون صعوبة في احترام مواعيد العمل بسبب وسائل النقل.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان المبحوثين لا يجدون صعوبة في احترام مواعيد عملهم وهذا لتوفر وسائل النقل المختلفة وخاصة وسائل النقل المسيرة الموضوعة من قبل المؤسسة وهذا جزء من تكريس مبدا الثقافة التنظيمية لكسب ثقة العمال وزرع فيهم مبدا الالتزام والولاء التنظيميين.

جدول رقم (31): التكاسل في أداء المهام.

التكاسل في أداء المهام	التكرارات	النسبة المئوية %
اتكاسل	**04**	**5.6**
لا أتكاسل	**55**	**76.4**
أحيانا أتكاسل	**13**	**18.1**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة المبحوثين الذين لا يتكاسلون أثناء أداء مهامهم 76.4% وتمثل الاتجاه العام، وبالمقابل نسبة المبحوثين الذين أحيانا يتكاسلون 18.1% اما نسبة المبحوثين الذين يتكاسلون 05.6% وهي أقل نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية التي أن ان اغلب العمال لا يتكاسلون في أدائهم وذلك راجع القيم الاسلامية التي تحث على تقدير العمل اعتباره عبادة.

جدول رقم (32): علاقة الرضى والولاء للمؤسسة والتكاسل في أداء المهام.

		الرضى والولاء						المجموع	
		راض جدا		غير راض		غير راض			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التكاسل في أداء المهام	اتكاسل	00	00	04	07.8	00	00	04	05.6
	لا اتكاسل	16	80	38	74.5	01	100	55	76.4
	أحيانا اتكاسل	04	20	09	17.6	00	00	13	18.1
	المجموع	20	100	51	100	01	100	72	100

من بين 72 مبحوث هناك 20 منهم راضون جدا على العمال في مؤسستهم من بينهم 80% لا يتكاسلون في اداء مهامهم 20% يتكاسلون أحيانا، أما 51 من أصل 72 راضون على مؤسستهم من بينهم 74.5% لا يتكاسلون في أداء مهامهم و17.6% منهم يتكاسلون أحيانا في أداء مهامهم وهناك عامل من بين جميع المبحوثين اجمالا 76.4% لا يتكاسلون

في أداء مهامهم وهو الاتجاه العام و18.1% يتكاسلون احيانا اما 5.6% وهي اقل نسبة يتكاسلون في اداء مهامهم.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أنه كلما زادت نسبة الولاء والرضا على النسق يكون العامل عضوا فيه تنقص نسبة التكامل في اداء مهامه لاي تزيد نسبة فاعليته داخل النظام وهذا لا يتحقق الا إذا كانت المؤسسة ذات قيم ثقافية اساسها العدالة التنظيمية في تطبيق القوانين واللوائح واشباع حاجات العمال المادية والمعنوية كالترقية وتقديم حوافز مما يزيد ثقتهم عن طريق الاحساس بالتقدير والاحترام وينعكس ذلك بالتزامهم وولاءهم لمؤسستهم. وكل هذا لتحقيق مبدا الاستقرار داخل المؤسسة وهذا ما تنص عليه نظرية الأنساق بارسونز.

جدول رقم (33): الولاء والرضى عن المؤسسة.

الولاء والرضى	التكرارات	النسبة المئوية %
راض جدا	**20**	**27.8**
راض	**51**	**70.8**
غير راض	**1**	**01.4**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الراضين عن المؤسسة 70.8% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة العمال الراضين جدا 27.8%، اما المبحوثين الغير راضين قدرت نسبتهم بـ 01.4% وهي أضعف نسبة.

من خلال القراء الإحصائية يتبين لنا أن أغلب العمال راضين عن المؤسسة، وذلك راجع الى أن المؤسسة تلبي الحاجات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للعامل.

جدول رقم (34): الخضوع لقرارات المسؤول.

تخضع لقرارات المسؤول	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	48	66.7
أحيانا	24	33.3
المجموع	72	100

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم دائما يخضعون لقرارات المسول 66.7% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا لا يخضعون نسبتهم بـ 33.3%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية العمال يخضعون لقرارات المسؤول، وذلك راجع لوعي العمال وتقبل القرارات وتطبيقها وكذا مرافقة العمال والمراقبة والتقييم المستمر من طرف المشرفين.

جدول رقم (35): العلاقة بالزملاء.

العلاقة بالزملاء	التكرارات	النسبة المئوية %
جيدة	37	51.4
عادية	34	47.2
سيئة	01	01.4
المجموع	72	100

من خلال اجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين لهم علاقة جيدة مع زملائهم 51.4% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين علاقاتهم عادية 47.2% اما المبحوثين الذين أجابوا ان علاقتهم سيئة قدرت بـ 01.4%.

من خلال التحليل الاحصائي يتبين لنا أن معظم العمال علاقتهم جيدة مع عضهم وذلك راجع الى وجود علاقات إنسانية وروح جماعية عالية داخل المؤسسة.

جدول رقم (36): طبيعة العلاقات بين العمال في المؤسسة.

علاقتك بزملائك قائمة على	التكرارات	النسبة المئوية %
القرابة	07	09.7
المصالح المشتركة	18	25
المنطقة الجغرافية	04	05.6
علاقة مهنية	43	59.7
المجموع	72	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون ان العلاقات بين العمال قائمة على العلاقات المهنية 51.6% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أنها قائمة على المصالح المشتركة 25%، اما نسبة المبحوثين الذين يرون أنها قائمة على القرابة 09.7%، اما المبحوثين الذين يرون انها قائمة على المنطقة الجغرافية قدرت بـ 05.6% وهي أقل نسبة. مما يبين ان العلاقات الرسمية أكثر تأثيرا على العلاقات الغير رسمية.

جدول رقم (37): طلب المساعدة من الزملاء في حال تعذر إتمام المهام في الوقت المحدد.

طلب المساعدة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	47	65.3
لا	25	34.7
المجموع	72	100

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة المبحوثين الذين يطلبون المساعدة من زملائهم في حال تعذر إتمام المهام في الوقت المحدد 65.3% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين لا يطلبون المساعدة 34.7%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا معظم الاعمال يساعدون بعض في انهاء المهام في الآجال المحددة وذلك نظرا لتحلي العمال بروح التعاون والتآزر وجود علاقات انسانية فيما بينهم والسعي الى تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم (38): المغادرة المستمرة من العمل اثناء مواقيت العمل.

السماح بالمغادرة	التكرارات	النسبة المئوية %
تسمح	**19**	**26.4**
لا تسمح	**27**	**37.5**
أحيانا	**26**	**36.1**
المجموع	**72**	**100**

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن مواقيت العمل لا تسمح لهم بالمغادرة المستمرة من المؤسسة 37.5% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ أحيانا 36.5%، اما المبحوثين الذين يرون أن مواقيت العمل تسمح 26.4% وتمثل أقل نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن اغلب العمال لا يستطيعون المغادرة أثناء أداء مهامهم وذلك راجع الى طبيعة المهام الموكلة لكل فرد في المؤسسة بحيث معظم العمال لا يمكنهم الابتعاد او توقيف الالة التي يعمل عليها، الا في حالة تعويضه بعامل آخر.

جدول رقم (39): صعوبة المغادرة من مكان العمل اثناء أدائك لمهامك.

صعوبة المغادرة من العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
أجد صعوبة	21	29.2
لا أجد صعوبة	33	45.8
أحيانا	18	25
المجموع	72	100

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين لا يجدون صعوبة في مغادرة مكان العمل 45.8% وتمثل الاتجاه العام، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين يجدون صعوبة في مغادرة مكان العمل 29.2%، اما المبحوثين الذين أحيانا يجدون صعوبات قدرت نسبتهم بـ 25%.

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن تطبيق المؤسسة لقوانين المؤسسة الصارمة التي تدعوا الى احترام مواقيت العمل والالتزام بها.

ثالثا: نتائج الفرضيتين:

1_نتائج الفرضة الجزئية الأولى:

الجدول رقم (40): يمثل معامل الارتباط ومعامل التحديد وفيشر، لقياس الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعمال.

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامجSPSS22)

الانحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.751	0.563	281.418	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين الرواسب السوسيوثقافية والتي تمثل الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والذي يمثل (R=0.751) نجد أن هناك **علاقة ارتباط قوية موجبة**

وهذا ما يدل على وجود **علاقة طردية.**

كما أنَه وما يشير إليه معامل التحديد (R^2=0.563)، الذي يدل **أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع** والذي يمثل **السلوك التنظيمي** والذي **نسبته 56.3%** من خلال **المتغير المستقل** والذي يمثل **الثقافة التنظيمية** (الرواسب السوسيوثقافية)، **وتبقى ما نسبته 43.7%** من التغير الحاصل في **المتغير التابع** يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في الجدول.

كما أنَ **الدرجة المعنوية الإحصائية (sig=0.000) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة** (α=0.05).

وحتى **اختبار فيشر** (F) أثبت أن قيمة **فيشر المحسوبة (F=281.418)** هي **أكبر** من **قيمة فيشر الجدولية (F=3.8415)**، وهذا معناه أنَ هناك **علاقة بين الرواسب**

السوسيوثقافية السلوك التنظيمي للعمال، وينفي الفرض الصفري الذي يقول: ليس هناك علاقة بين الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة والسلوك التنظيمي للعمال، وهو شيء مطابق للملاحظات وهي مطابِقة أيضا لنظرية **إبرهام ماسلو للحاجات،** وهي تتماشى مع **نظرية تاركونت بارسونز.**

_وبالرجوع الى الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى والتي جمعت بين الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة والسلوك التنظيمي، وبالعودة الى متغيرات الثقافة التنظيمية نجد:

_ الرواسب السوسيوثقافية تساهم بشكل كبير في توجيه سلوك العاملين، حيث نجد من خلال الجدول رقم(09) أن 48.6% من العمال راضون عن طريقة التوظيف، اذ أن طريقة التوظيف السائدة في المؤسسة وهي طريقة الانتقاء، أما الجدول رقم(11) نجد أن 52% من المبحوثين أجابوا بأن القيم المتوارثة من بينهم 47.05% أقروا بأنهم يستخدمون وسائل الوقائية والسلامة وذلك نظرا لخطرة أعمالهم داخل ورشات الإنتاج وكذلك اقتداءهم بالعاملين القدماء، أما الجدول رقم(13) أن 69.4% يرون أن القانون لا يسمح عن بالتأخر عن مواعيد العمل، كما أن 50% من العمال أقرو بأن هناك نوع من التهاون داخل المؤسسة، أما الجدول رقم(16) نجد أن نسبة 37.6% يقرون أن هناك مراقبة من طرف الرؤساء التنفيذيون أثناء أداء مهامهم ومنهم 50.9% يرون أنه لا يوجد مظاهر لتسيب والتهاون، أما الجدول رقم(22) نجد أن 20 عمل من أصل 72 عامل راضون جدا على طريقة الترقية و51 عمل من أصل 72 راضون عن طريقة الترقية وأن الترقية التي تعتمدها المؤسسة هي الترقية على أساس الخبرة والاقدمية.

واستنادا الى ما سبق تقديم ومن خلال تحليل الجداول نصل الى ان الرواسب السوسيوثقافة والمتمثلة في القيم والاتجاهات والقوانين واللوائح الموجودة في المؤسسة تساهم بكل كبير في توجيه وتشكيل سلوك العاملين، العمال يحملون أفكار واتجاهات ترسبت لديهم من المؤسسة،

حيث أنها ظهرت عليهم سلوكات إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة من خلال احترام قوانين المؤسسة واحترام العمل.

وهذا ما أشار إليه تالكوت بارسونز ان النسق الثقافي هو أساس الانساق الأخرى حيث يمنح الشرعية للتنظيم وحتى وجوده، وهذا يتطلب وجود فاعلين يتبنون هذا النظام والحفاظ عليه من خلال الحفاظ على القواعد المعيارية التي تحافظ على استمرارية النظام وتماسكه من خلال التزام الافراد بوظائفهم احترامهم للقوانين.

ومنه الفرضية الأولى هي **محققة ومفادها أن الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة** والتي تمثل في مجملها الثقافة التنظيمية **أثرت بالإيجاب على السلوك التنظيمي للعمال بصفة عامة.**

2_نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (41): يمثل **معامل الارتباط ومعامل التحديد وفيشر**، لقياس المحيط الثقافي للمجتمع وتأثيرها على قيم العمال وسلوكهم التنظيمـــي (هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامجSPSS22)

الانحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.000	0.000	1.418	1	218	0.300

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين المحيط الثقافي للمجتمع والذي تمثل الثقافة الاجتماعية والسلوك التنظيمي والذي يمثل (R=0.000) نجد أنه ليست هناك **علاقة ارتباط.**

كما أنَه وما يشير إليه معامل التحديد (R^2=0.000)، الذي يدل **أن**التغير الحاصل في **المتغير التابع** يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في الجدول.

كما أنَ **الدرجة المعنوية الإحصائية (sig=0.300)** تشير أن النموذج ليس **ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة** (α=0.05).

و حتى **اختبار فيشر** (F) أثبت أن قيمة **فيشر المحسوبة (F=1.418)** هي **أصغر** من **قيمة فيشر الجدولية (F=3.8415)**، و هذا معناه أنَه ليست هناك **علاقة بين المتغيرين، و ينفي الفرض البديل الذي يقول: أن المحيط الثقافي للمجتمع أثر على قيم العمل و سلوكهم**، و هو شيء مطابق للملاحظات وهذا معناه أن حتى إستراتيجيات الفاعلين الكروزية هي إيجابية و تصب في فحوى تحقيق أهداف المؤسسة.

_ وبالرجوع الى الجداول التي هدفت الى تحقيق الفرضية الجزئية الثانية، نستنتج أن العمال يلتزمون بالقوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة، كما أن لهم رضى وولاء لمؤسستهم وهذا ما يجعلهم يشعرون بالراحة أثناء تأدية مهامهم، وهذا ما يدفع الى زيادة فعاليات المؤسسة والعمل على الالتزام بالقوانين وتطبيقها في أحسن الظروف، وكل هذا يتضح من خلال الجدول رقم(28) حيث نحد أن 69.6% من المبحوثين يرون أن القانون لا يسمح بالتأخر عن مواعيد العمل، كما أن كل العمل يحترمون ويلتزمون بقوانين المؤسسة، اما الجدول رقم(30) نجد أن 70.8% من العمال مقر سكنهم بالمدينة أي بالقرب من مكان العمل وهذا ما يبينه الجدول بأن العمال لا يجدون صعوبة في احترام المواعيد، اما الجدول رقم(32) نجد أن معظم العمال راضون عن العمل كما نجد أن نسبة 76.4% لا يتكاسلون عن العمل هذا ما يؤكد رضاهم عن العمل، وبالاستناد للتأويلات السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية تأثيرها أقوى من المحيط الثقافي العمال يلتزمون بمواعيد العمل ويلتزمون بقوانين ولوائح العمل ويتكيفون مع ثقافة المؤسسة وهذا يبرز في رضاهم عن المؤسسة، ومن خلال

توضحت لنا على عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ومنه نقبل الفرض الصفري الذي ينفي وجود علاقة بين الثقافة الاجتماعية وسلوك العمال.

ومنه الفرضية الثانية غير محققة.

الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتوصل إليها والمجمعة كميا وكيفيا والتي من خلالها تم بناء المعطى العلمي والمتعلق بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدي عمال المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري _المدية_ ومن خلال النتائج الجزئية والتحليلية للتغيرات والمؤشرات التي استندنا عليها في إتمام مشروع الدراسات السابقة حيث تأكد لنا من خلال التحليل ما يلي:

_ أن الفرضية الأولى تحققت وذلك ظهر لنا من رضى العمال على طريقة التوظيف السائدة في المؤسسة التي اعتبروها الأمثل وهي طرقة الاقتناء.

_ كما لاحظنا أيضا ان العمال يحترمون قوانين المؤسسة ويلتزمون بها في حين نجد أيضا أن المؤسسة تطبق القوانين ولا تسمح بالتهاون في العمل.

_كما نجد أن الثقافة التنظيمية متوارثة في المؤسسة بحيث أن العمال يقتدون ويتبعون سلوكات العاملين القدماء، كما أنهم يستخدمون وسائل الوقاية السلامة وعينا منهم بخطورة المهام الموكلة إليهم وهي العمل في الورشة وضرورة الاحتياط من أي إصابة وكذلك اقتداء بالعاملين السابقين الذين كانوا يرتدون وسائل الوقاية والسلامة.

_ كما لاحظنا أيضا أن الرؤساء التنفيذيون يسلطون الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال وتطبق إجراءات العمل مما يفرض على العمال أداء مهامهم في الأوقات المحددة خاصة تلك الاعمال الخاصة في الإنتاج أي في ورشات العمل حيث لا يستطيع العامل إيقاف الماكنة التي يعمل بها قبل إتمام العمل المطلوب منه وانتهاء وقت دوامه.

_كما نجد فيما يخص الترقية فالمؤسسة تعتمد في ترقياتها للعمال على أساس الخبرة والاقدمية وهذا ما يفسر رضى العمال وارتياحهم.

وكل هذا يفسر لنا مدى التأثير القوي للرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة على السلوك التنظيمي للعمال.

اما فيما يخص الفرضية الثانية لم تتحقق وذلك من خلال ما ظهر لنا في تحليل النتائج:

_ حيث أن العمال يلتزمون بالعمل ويحترمونه، كما أنهم يحترمون القوانين واللوائح التي تحددها المؤسسة.

_ كما لاحظنا أن العمال لا يجدون صعوبة في احترام مواعيد العمل وذلك نظرا لأن العمال يسكنون في مكان قريب من مكان العمل وهذا ما يذلل الصعوبات عليهم.

_ كما نجد أيضا أن أغلب العمال أقرو بأنهم لا يتكاسلون عن العمل ولا يتهاونون أثناء أداء مهامهم وأنهم يحترمون العمل ويلتزمون به.

وهذا يعني أن العمال يكتسبون سلوكات تنظيمية لا تتعارض مع ثقافة المحيط الذي يعيشون فيه، وكل هذا يبين أن الثقافة التنظيمية أقوى تأثيرا من ثقافة المحيط على عمال المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري _المدية_.

من هنا تتحقق لنا الفرضية الرئيسة:

للثقافة التنظيمية تأثير على السلوك التنظيمي لعمال المركب الصناعي والتجاري قصر البخاري المدية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن الرواسب السسيوثقافية للمؤسسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة لعبت دورا كبيرا في بناء وتقويم السلوك التنظيمي للعمال وغير لهم بمرور الزمن ثقافتهم الاجتماعية المتوارثة وحسب الدراسة التي قمنا بها واستعمالنا لبرنامج SPSSخلصنا الى ان الفرضية الاولى محققة' والتي تنحلنا أن الرواسب السسيوثقافية للمؤسسة ساهمت بشكل كبير في بناء السلوك التنظيمي للعمال، بالمقابل أثبتت لنا الدراسة أن الفرضية الثانية غير محققة والتي مفادها أن المحيط الثقافي للمجتمع (الثقافة الاجتماعية) لم تأثر بالسلب على قيم العمال وسلوكهم التنظيمي وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية كانت أقوى وسيطرت على الثقافة الاجتماعية .

إن الثقافة التنظيمية المطبقة في المؤسسة لعبت دورا كبيرا في تقويم سلوك الأفراد داخل هذه المؤسسة و الدليل على ذلك هو تقبلهم لجميع الرواسب السوسيوثقافية الخاصة بها و التي تمثل التنظيم الرسمي بحد ذاته، و من هنا نرى أن النظرية البارسونزية و التي تدعوا إلى استقرار النسق هي مطبقة فعلا داخل هذا النسق الاقتصادي، و على العموم وجدنا أيضا أن النظرية البنائية الوظيفية هي النظرية التي يمكن تبنيها على هذا المستوى و لاحظنا أن وجود تلك اللحمة المتماسكة و التي تحدث عنها أوغيست كونت وكذا التضامن الذي يحمل في طياته المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي من أجل تحقيق الهدف المشترك و الضمير الجمعي الدركايمي، كما سجلنا أن التنظيمات غير الرسمية الكروزية أصبحت تخدم المؤسسة بالإيجاب على الرغم من المفهوم الحقيقي لإستراتيجيات الفاعلين و التي وضحها لنا ميشال كروزي في كتابه الفاعل و النسق (L'acteur et système).

في نفس السياق نريد توضيح شيء مهم أن هذه النتائج المستخلصة في هذه المؤسسة تخص عمال هذا المركب ولكن لو طبقنا نفس الاستمارة ونفس الدراسة في مؤسسة أخرى يختلف الامر وهذا يفتح لنا المجال مستقبلا في اعادة الدراسة وتطبيقها على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية حتى يمكننا التحقق وتثبيت هذه النتائج قصد وضع استراتيجيات تخدم صناع القرار.

ونقول في الأخير، أن المورد البشري هو الجودة ولكن هناك اختلاف في هذه الموارد البشرية، الاستثمار في الجودة هو الاستثمار في تلك الاختلافات الموجودة بين هذه الموارد وهو الشيء الذي حققته لنا الثقافة التنظيمية المطبقة، وهذا ما وضحة لنا ميشال كروزي في كاتبة الدولة القديمة والدولة الحديثة (Etat modeste Etat).

قائمة المصادر والمراجع

1_ الكتب

1. إبراهيم أبرش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
2. احسان محمد، **النظريات الاجتماعية المتقدمة**، دار وائل للنشر، ط3، 2015.
3. ادجار هـ. شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، مكتبة الملك فهد للنشر الوطني، دط الرياض، 2011.
4. اعتماد محمد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة النجلو المصرية، ط1، 1994.
5. انطوني جيدنز، ترجمة فايز الصياغ، **علم الاجتماع**، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط4، 2005.
6. ايكه هولتكرانس، **قاموس مصطلحات الانثروبولوجيا والفلكلور**، ترجمة محمد الجوهري، حسين الشامي، الهيئة العامة لقصور الثقافة، ط2، مصر، 1972.
7. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية، ط1، 2014.
8. بطرس حلاق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
9. بلال خلف السكارنة، **التطور التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013.
10. بهاء الدين المنجي، انعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات التغيير**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الاردن، 2015.
11. بوحفص عبد الكريم، بوحفص ميلاد، **السلوك التنظيمي (في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية)**، دار حامد للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2022.
12. بوفلجة غياث، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2016.

13. ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ط1، عمان، 2016.
14. جعفر خانو الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020.
15. جمال الدين ابي الفضل محمد بن المكرم ابن المنظور الانصاري الافريقي المصري: حققه وعلى عليه، **احمد سالم الكيلاني وحسن عادل التعيمي**، لسان العرب، الجزء الثالث (ت_جش)، مركز الشرق الأوسط الثقافي، ط1، 2011.
16. جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطور الادري**، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
17. جمال الدين محمد المرسي ثابت عبد الرحمان ادريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004.
18. حسين التهامي، السلوك التنظيمي للإدارة، **التفكير الابتكاري**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
19. حسين طراونة واخرين، **نظرية المنظمة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
20. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2000.
21. دينس كوش، مراجعة الطاهر لبيب، ترجمة منير سعداني، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، المنظمة العربية للترجمة، ط1، 2007.
22. رسلان علاء الدين، **التطور التنظيمي**، دار رسلان للطباعة وانشر والتوزيع، سوريا، 2013.
23. رعد عبد الله الطائي، عادل ياسين جواد، **دور الثقافة التنظيمية في تعديل سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، ع 79، 2014.

24. زاهد محمد الديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان، 2011.

25. زكي مكي إسماعيل، **السلوك التنظيمي**، ط2، شركة مطابع السودان للعملة، الخرط، السودان، 2009.

26. سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

27. عاطف جابر طه، **قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية**، الدار الاكاديمية للعلوم، ط1، 2013.

28. عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2017.

29. عبد العزيز صالح بن جبور، **الإدارة الاستراتيجية**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2004.

30. عبد الكريم بوفحص، **تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

31. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي**، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003.

32. عزيزي عبد الرحمان، **دراسات في نظريات الاتصال**، نحو فكر اعلامي متمي، ط1، بيروت، دراسات الوحدة العربية.

33. على السلمي، **السلوك التنظيمي**، ط1، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1988.

34. على عبد الهادي مسلم، **السلوك التنظيمي**، مكتبة الاقتصاد، الإسكندرية، مصر، 2019.

35. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط 4 بن عكنون، الجزائر، 2007.

36. فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

37. فريد دراج، قجة رضا، **المؤسسة وامتداد الرواسب الثقافية (قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية)**، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، ع 05، مارس 2018.

38. كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس سلوك التنظيم في جماعة التنظيم)**، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، ط3، عمان،2004.

39. ماجد عبد المهدي مساعد، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.

40. ماجدة عطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

41. مالك بن نبي، **شروط النهضة**، ترجمة عبد الصبور شاهين، عمر كامل مسقاوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 1986.

42. مانيو جيدير، **ترجمة ملكة أبيض**، منهجية البحث العلمي، بدون دار نشر، 2015.

43. محمد الصيرف، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2005.

44. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات**، ج4، المكتب الجامعي الحديث،2009.

45. محمد ربيع الزناتي، **السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في المنظمات)**، مكتبة المتنبي للنشر، ط1، مصر، 2015.

46. محمد فاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.

47. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، ط3، 2008.

48. محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

49. مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.

50. معن خليل العمر، **مدخل الى علم الاجتماع**، دار الكتاب الجامعي، ط1، بيروت، 2016.

51. معن خليل العمر، **قواعد البحث الاجتماعي**، دار الكتاب الجامعي، ط1، الامارات العربية المتحدة، 2020.

52. موريس انجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، ط2، الجزائر، 2006.

53. ناصر قاسيمي، **الصراع داخل المنظمة وفعاليات التسيير الإداري**، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013.

54. نعمة عباس الخفاجي، **نظرية المنظمة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019.

55. نفيسة محمد باشري واخرون، **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.

56. نهلة إبراهيم، **الثقافة في مواجهة العصر (قضايا سوسيولوجيا معاصرة في علم الاجتماع الثقافي)**، الرواد للكمبيوتر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008.

57. نور الدين تاوريريت، **تطور الفكر التنظيمي للمنظمة (فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية)**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

58. يوسف مسعداوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار هومة، ط1، الجزائر، 2004.

2_المذكرات والرسائل:

1. ابتهال شيكر، **أثر بعض العناصر الثقافية على الاستعدادات لمواجهة الأزمات في مستشفى الناصر**، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
2. بابور مريم، **تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية**، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي، قالمة، (2015،2016).
3. حجاج سميرة، **الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، المدية، (2018_2019).
4. حوة سالم، **ثقافة المنظمة وعلاقاتها بضبط السلوك التنظيمي العالمين في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة البليدة 02، 2014.
5. دراج فريد، **الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، (2018_2019).
6. رفيقة بوخالفة، **السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، (2015_2016).
7. شيباني سميحة، عيبش سامية، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين**، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، (2014_2015).
8. عبد القادر الصغير يوسف، يوسف سعيدي محمد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ولاء العاملين بالمؤسسة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، المدية، (2020_2021).

9. ليتيم ناجي، **الضوابط الرسمية وأثرها الاجتماعي على السلوك التنظيمي للموظف،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، (2016_2017).
10. محمد حسين علقم، **الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية التطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية،** رسالة تخرج استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الخليل، 2013.

3_ المجلات:

1. بسام وزناجي، **الرواسب الثقافية ومظاهر التخلف في المجتمع الجزائري،** مجلة الانثروبولوجيا، مج 05، ع 10، الجزائر، 2019.
2. بكار امال، **أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية،** جامعة احمد دراية مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي، ع13، الجزائر، 2017.
3. بوفارس عبد الرحمان، بوفلجة غياث، **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التنظيمية،** مجلة الحقيقة، الجزائر، ع38.
4. بوفلجة غياث واخرون، **المحيط الثقافي وعلاقته بالأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين بالمؤسسة الجزائرية،** دراسة ميدانية بولاية ادرار، مجلد الحقيقة، مج 17، ع02، 2018.
5. خالدية مصطفى عبد الرزاق واخرون، **الثقافة التنظيمية وأثرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة،** المجلة العربي للإدارة، مج 39، ع1، مارس2019، العراق.
6. دليلة بدران، **التنظيمات الحديثة بين السلوك الاجتماعي والقيم التنظيمية،** مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، مجلد 11، عدد1، 2018.
7. سميرة مراح، **تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة،** مجلة التنمية البشرية، ع8، جامعة البليدة2، 2017.
8. طاري نسرين، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير،** مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، ع 04.

9. عبد القادر خربيش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، مج 27، ع 1+2، 2011.

10. غالي ايمان، **دور المحيط الاجتماعي في تطور الثقافة في تطوير البدني الرياضي السنوي**، دراسة ميدانية بولاية سوق اهراس، مجلة الابداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ع 18.

11. قويدر بوقعة، رحمة مجدة حصباية، **أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي وأداء الافراد**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مج3،ع4.

12. مولاي على الزهرة، **السلوك التنظيمي النظرية بين النظرية والتطبيق**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع17، جوان1017، البليدة 02.

13. يوسف عنصر، ناجي ليتيم، **اهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي**، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، جامعة الوادي، ع07، 2014.

الملاحق

الجمهورية الشعبية لجزائرية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

الاستمارة بعنوان:

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال

دراسة ميدانية بالمركب التجاري والصناعي بقصرالبخاري البخاري

من اعداد الطالبتان:

_ بن قويدر زينب

_ عابد زهور

تحت اشراف الأستاذة:

د_ عرابجي ايمان

ملاحظة: يرجي الإجابة على أسئلة الاستمارة بعناية، مع العلم ان مع العلم ان المعلومات الواردة فيها سرية تامة ولا تستعمل الا لأغراض علمية بحتة.

ولكم كثير الشكر على تجاوبكم

2022_2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1_ الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2_ السن:

3_ المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4_الاقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات ☐ 05_10 ☐ 11_20 ☐

أكثر من 20 سنة ☐

5_الرتبة المهنية : إطار ☐ تحكم واشراف ☐ عون تنفيذي ☐

6_ مكان الإقامة : مدينة ☐ شبه الحضري ☐ ريف ☐

المحور الثاني: الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة:

7_ كيف يتم التوظيف في مؤسستكم؟

على أساس الشهادة ☐ على اساس الاختبار ☐ على أساس الانتقاء ☐

8_هل ترى ان طريقة التوظيف مناسبة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت الإجابة لا، ذلك راجع الى:

تحرص المؤسسة على العلاقات الاسرية في التوظيف ☐

المعارف والعلاقات الشخصية ☐ يتم توظيف أبناء المنطقة فقط ☐

9_ هل تستخدم الوسائل الوقائية من حوادث العمل؟

استخدم ☐ لا أستخدم ☐ أحيانا ☐

إذا كنت لا تستخدم فهذا راجع الى:

لا توجد عقوبات من طرف الإدارة ☐ الايمان بالقضاء والقدر ☐

عدم الارتياح في استخدام الوسائل الوقائية ☐

10_ هل تسمح إدارة المؤسسة بالتأخر عن مواعيد العمل؟

يسمح ☐ لا يسمح ☐ يعاقب من طرف الادارة ☐

11_ هل ترى ان هناك مظاهر التسيب والتهاون داخل المؤسسة؟

كثيرا ☐ نوعا ما ☐ لا يوجد ☐

إذا كانت الإجابة كثيرا يرجع الى ماذا؟

لا يوجد تطبيق للإجراءات ☐ العلاقات الشخصية ☐

12_ هل يقوم الرؤساء التنفيذيون بالمراقبة والتوجيه أثناء أداء مهامهم؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة لا لماذا؟

.....

.....

13_ ماهي وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة؟

إعلانات شفوية ☐ إعلانات مكتوبة ☐ مراسلات ☐ اجتماعات ☐

اتصال غير رسمي ☐

14_ هل ترى ان أسلوب الاتصال مناسب في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

15_ كيف ترى طريقة اتصال الإدارة بالعمال؟

جيدة ☐ حسنة ☐ ضعيفة ☐

_ إذا كانت الإجابة ضعيفة، يرجع ذلك الى:

عدم استقبال الإدارة للعمال ☐ كثرة الاشعارات ☐

كثرة الاتصالات الغير الرسمية ☐

16_مانوع الحوافز التي تفضلها في المؤسسة؟

مادية ☐ معنوية ☐ كلاهما ☐

17_ ماهي الأساليب المعتمدة في الترقية؟

المؤهلات العلمية ☐ الجد في العمل ☐ الانتماء الجهوي ☐

الخبرة والاقدمية ☐ العلاقات العائلية ☐

18_ حسب رأيك بماذا يتميز السلوك المهني للمدير؟

يتساهل مع العمال ☐ صارم في اتخاذ القرارات ☐ منضبط في العمل ☐

19_ هل ترى ان القيم متوارثة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك

.....

.....

20_ كيف تؤثر هذه القيم على سلوكك التنظيمي داخل المؤسسة؟

إيجابي ☐ سلبي ☐

المحور الثاني: المحيط الثقافي:

21_ هل ترى ان هناك توافق بين تنشئتك الاجتماعية والثقافية وثقافة المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في كلا الحالتين، لماذا

.....

.....

22_ ما مدى احترامك للقوانين والالتزام بها داخل المؤسسة؟

أحترم ☐ أحترم بشدة ☐ لا أحترم ☐

23_ هل تجد صعوبة في احترام مواعيد العمل؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم، يرجع الى:

غياب وسائل النقل ☐ مناسبات عائلية ☐ مرض أحد افراد العائلة ☐

24_هل تتكاسل في أداء مهامك؟

أتكاسل ☐ لا اتكاسل ☐ أحيانا اتكاسل ☐

إذا كانت الإجابة اتكاسل فهل:

تتخذ الإدارة إجراءات عقابية ☐ لا يهتم أحد ☐ الاستهزاء من طرف الزملاء ☐

25_ماهو مدى ولائك ورضاك عن المؤسسة؟

راض جدا ☐ راض ☐ غير راض ☐

26_ هل تخضع لقرارات المسؤول دائما؟

دائما ☐ أحيانا ☐

27 _ كيف هي علاقتك مع زملائك؟

جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐

28_ علاقتك مع زملائك قائمة على:

القرابة ☐ المصالح المشتركة ☐ المنطقة الجغرافية ☐

علاقة مهنية ☐

29_ هل تطلب المساعدة من زملائك في حال تعذر إتمام مهامك في الوقت المحدد؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا في كلا الحالتين؟

.....

.....

30_ هل مواقيت العمل تسمح لك بالمغادرة المستمرة من المؤسسة؟

تسمح ☐ لا تسمح ☐ أحيانا ☐

لماذا في كل الحالات؟

.....

.....

31_ هل تجد صعوبة في مغادرة مكان العمل أثناء أدائك لمهامك؟

أجد صعوبة ☐ لا أجد صعوبة ☐ أحيانا ☐

في كل الحالات لماذا؟

.....

.....

نشكركم على تعاونكم

الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري بقصر البخاري.

GROUPE AGRODIV
FCC BLIDA
CIC Ksar El Boukhari.

FLASH DU MOIS DE MARS 2022 RESSOURCES HUMAINES

	Permanant					Contractuels						Apprentis	Total	DAIP
	Groupe I	Groupe II	Groupe III	Groupe IV	S/Total	Groupe I	Groupe II	CTA	Groupe III	CADRE DIRI	S/TOTAL			
Effectif	65	72	41	10	188	2	5	9	1	1	18	6	206	
M.Salariale	4 262 196	5 277 093	3 609 483	1 267 250	14 416 021	123 648	256 081	464 390	74 204	209 952	1 128 276	32 640	15 576 937	
prieme scolarité					0						0		0	
TOTAL	4 262 196	5 277 093	3 609 483	1 267 250	14 416 021	123 648	256 081	464 390	74 204	209 952	1 128 276	32 640	15 576 937	
Mouvement Entrées				0	0						0		0	
Sorties				1	1						0		1	

SORTIE UN CADRE SEPERIEUR

*** Effectif par structure:**

	Permanent				S/Total	TOTAL							
	GI	GII	Groupe III	Groupe IV		GI	GII	CTA	GIII	CADRE DIRIG	S/TOTAL	Apprentis	
Production	23	27	17	1	68	0	0	2	0		2		70
Sécurité	23	10	0	0	33	1			1		2		35
Maintenance	0	9	6	1	16	0	0	1	0	1	2	4	18
Commercial	17	23	5	2	47	1	5	5	0		11		58
A.D.M.	2	3	13	6	24	0	0	1	0	0	1	2	25
Total	65	72	41	10	188	2	5	9	1	1	18	6	206