

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع LMD

سنة ثانية ماستر ادارة وعمل

استمارة بحث حول :

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق
فعالية المنظمة

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج SONITEX بسكرة

تحت اشراف الاستاذة:

العيدي صونيا

من اعداد الطالب:

*ناصر محمد عبد الرزاق

اخي العامل نرجو تعاونكم معنا في هذا البحث بملء الاستمارة بكل مصداقية
من اجل الوصول الى نتائج علمية دقيقة مفيدة .
واعلم ان الاجابات المقدمة من طرفكم سرية و لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي
ولنا منا جزيل الشكر .

السنة الدراسية : 2013 - 2014

المحور الاول : بيانات شخصية .

1- الجنس : ذكر - انثى

2 - السن :

3 - الحالة الاجتماعية:

اعزب : متزوج : مطلق : ارمل :

4 - نوع العمل :

اطار : عامل تحكم : عامل تنفيذ :

5 : المستوى التعليمي :

ابتدائي : متوسط : ثانوي : جامعي :

6 : نوع العقد : دائم : متعاقد : مؤقت :

7: عدد سنوات الخبرة :

المحور الثاني : القيم والسلوك .

ابدا	احيانا	دائما	البدائل العبارات
			*1 يسعى العاملین الى مساعدة بعضهم البعض في مختلف الظروف داخل المؤسسة.
			*2 يسود جو من الاخوة والالفة بين الموظفين داخل المؤسسة.
			*3 يسعى العاملین بالمؤسسة الى التحاور فيما بينهم لحل المشكلات والقضايا المختلفة في المنظمة.
			*4 هناك عدالة ومساوات من طرف الادارة في تعاملها مع العاملين .
			*5 تتقبل اراء غيرك رغم اختلافها عن ارائك.
			*6 تسعى الى معرفة الجديد فيما يتعلق بالمؤسسة.
			*7 يتجه العاملین الى تقديم انتقادات بناءة لبعضهم البعض لتحسين انفسهم.
			*8 يسأل العمال عن احوالهم في حالة غيابه.
			*9 يشكل الموظفون جماعة عمل واحدة تسعى الى تحسين المؤسسة .

المحور الثالث : التقاليد .

ابدأ	احيانا	دائما	البدائل العبارات
			*10 تقييم المؤسسة حفلات نهاية الخدمة للموظفين السائرين للتقاعد.
			*11 تحتفل ادارة الشركة بالذكرى السنوية لتأسيس الشركة.
			*12 هناك تقليد يتبعه الموظفين فيما يخص مساعدة اقدمهم لحل مشاكله المادية.
			*13 هل تقدم الشركة فرص واکراميات للموظفين ذوي الخدمة الطويلة كالعمرة مثلا.
			*14 هل تحافظ الشركة على منهجية عمل معينة بحيث بقيت راسخة في اذهان العاملين.
			*15 هل الموظفين على دراية تامة بما يجري في المؤسسة منذ تأسيسها.
			*16 تنظم المؤسسة ابواب مفتوحة للتعريف على نشاطاتها.

المحور الرابع : الاجراءات التنظيمية.

ابدأ	احيانا	دائما	البدايات العبارات
			*17 توجد لوائح تنظيمية توضح كل ما يجري بالمؤسسة.
			*18 هناك ملصقات فى اجنحة المؤسسة توضح السياسة الداخلية للمؤسسة.
			*19 ادارة المؤسسة تتعامل بجدية مع العمال.
			*20 هناك قوانين تحدد كمية الانتاج وطرق تسويقها يعتمد عليها العاملين.
			*21 الادارة تراقب كل ما يجري فى المنظمة وتتحكم فى تسييرها.
			*22 هل الموظفين على دراية تامة بالاجراءات والقوانين التى تتعامل معها المؤسسة.
			*23 هناك نصوص قانونية وعقوبات ضد التأخر والغياب.

مقدمة :

إن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. وعليه فإن أسلوب أداء الموظف في عمادة القبول والتسجيل على سبيل المثال بجامعة الملك عبد العزيز يتسم بتقديم خدمات عديدة سواء للطلاب أو لهيئة التدريس، وهو يختلف عما تقدمه بقية العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى. ونظراً لأن المستجدات والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات من العناصر الأساسية التي يتأثر بها التنظيم الإداري بما ينعكس على مستوى الأداء؛ فإن بيئة التنظيم تقوم بدور كبير في تسهيل استخدام تقنية العمل فالبيئة تتضمن كل العوامل المادية والبشرية الموجودة داخل المنظمة حيث تتكون هذه البيئة من القواعد والإجراءات ونوعية التقنية والتنظيم والقوانين، لذلك فإن بيئة العمل تساعد إما على تسهيل وتشجيع استخدام درجة عالية من التقنية، وإما على إعاقتها، كما أنها قد تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة فيها.

ولأهمية موضوع الثقافة التنظيمية سنتناول هذا الموضوع على جانبين :

اولا : جانب نظري يحتوي في الفصل الاول :

تحديد الاشكالية : اشكالية الدراسة ، تساؤلات الدراسة ، أهمية واهداف الدراسة ، اسباب اختيار الموضوع. مفاهيم الدراسة ، واخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : يتناول الجانب النظري للثقافة التنظيمية ، النشأة والتطور ، أهمية الثقافة التنظيمية ، خصائص الثقافة التنظيمية ، عناصر الثقافة التنظيمية ، النظريات المفسرة لموضوع الثقافة التنظيمية، إجراءات الثقافة التنظيمية، تكوين الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، انواع الثقافة التنظيمية، وسائل انتقال الثقافة التنظيمية .

الفصل الثالث : يتناول موضوع الفعالية في مايلي :

مداخل دراسة الفعالية، مؤشرات الفعالية التنظيمية ، متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية .

ثانيا : الجانب التطبيقي .

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية .

المجال المكاني ، المجال زمني ، المجال البشري ، المنهج ، الادوات ، الاساليب الاحصائية – النسبة المئوية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية، تحليل الجداول، النتائج المستخلصة.

الفصل الاول : موضوع الدراسة.

اولا : الاشكالية وتساولات الدراسة.

لقد عرف التنظيم منذ أن عرف الإنسان كيف يوحد نفسه بتشكيله للأسر والقبائل ومع مرور الوقت أخذ التنظيم يتطور ويأخذ لنفسه أشكالاً أخرى مغايرة لما كان عليه من قبل وأزداد تعقيداً فأصبح في الوقت الحالي جزءاً من الإدارة التي تضم التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، الرقابة.

ويعتبر التنظيم مجالاً مكانياً يكون فيه تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز أهداف واضحة ومحددة، فوجود التنظيم ارتبط بتحقيق أهدافه المسطرة، هذه الأخيرة والمرتبطة هي الأخرى بمدى اندماج الموارد البشرية في العمل وتقبل القيم الإدارية التي تسعى إدارة التنظيم إلى العمل وفقها، وكذلك تلائم افتراضاته وقيمه واتجاهاته مع افتراضات وقيم واتجاهات الإدارة والذي من شأنه إيجاد مناخ عمل إيجابي فعال ومحفز على العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات, كالعولمة, و حرية حركة رؤوس الأموال, و الأيدي العاملة, و المعلومات (ثورة المعلومات), ظهور التكتلات... و جب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الإستمرار, فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها, و على سبيل المثال لا الحصر , المؤسسات اليابانية و الألمانية, حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الإجتماعية, هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة , حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط, الصرامة, الجدية, و المنافسة, التقدير للكفاءة و المبدعين العادات والتقاليد. بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات, كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وفي نفس الوقت لا يمكننا الحديث عن منظمة نامية و متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها و كذا مدى كفاءتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها و هذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من ادره و ملاك و عمال و ما يحكمهم من سلوكيات و أخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس و ضمان وجودها و استمرارها و هذا لا يتحقق الا من خلال امتلاكها للكفاءة و الفعالية.

بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنية عالية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المنشآت المنافسة .

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية والحاجة الفائقة لفهمها، لكونها تمثل أحد السبل التي تساعد على فهم وتحسين سلوك الأعضاء الذين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم، والتي تؤثر على التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المؤسسة التنظيمية التي ينتمون إليها.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية المنظمة ؟

تساؤلات الدراسة:

ومن التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تسهم القيم التنظيمية للأفراد في تحقيق فعالية المنظمة ؟
- ✓ هل تسهم التقاليد في تحقيق الفعالية في المنظمة ؟
- ✓ هل تسهم الاجراءات التنظيمية في تحقيق الفعالية في المنظمة ؟

ثانيا : اهمية الموضوع واهدافه.

تتبع هذه الدراسة أهميتها من تناول أحد المواضيع المهمة في مجال الإدارة، إذ أن موضوع الثقافة التنظيمية حظي باهتمام الباحثين به، حيث أن التقدم والتطوير الذي تتطلع إليه المؤسسات على جميع الأصعدة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تتناسب مع حجم الطموحات والتحديات التي يفرضها المحيط.

كما تتبع أهمية الدراسة من تأكيدها على معرفة واقع الثقافة التنظيمية التي تملكها المؤسسة الجزائرية.

كما تشكل الإطار المعرفي الخاص بنوع الثقافة التي تتبناها المؤسسة العمومية.

لكل دراسة هدف واحد تسعى للوصول إليه، وفي هذه الدراسة هدفها التعرف على واقع الثقافة

التنظيمية التي تملكها الإدارة الجزائرية، وذلك من خلال:

- معرفة قوة الثقافة التنظيمية التي تملكها الإدارة الجزائرية والتي تساهم في تحقيق أهدافها.
- معرفة نقاط الضعف للثقافة التنظيمية التي تعيق الإدارة الجزائرية في الوصول إلى أهدافها.

ثالثا :اسباب اختيار الموضوع .

أ- اسباب ذاتية :

يرجع اختيارنا لموضوع الثقافة التنظيمية كموضوع للدراسة كما يلي:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق المستوى المطلوب نتيجة لاختيار الأنماط وأساليب التحرك الفعال.

- يمكن أن يفيد البحث البعض في التعرف على الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسات العمومية والسعي إلى إحداث التغيير بغية تمكينها من مواجهة المنافسة التي تتعرض لها.

ب- اسباب موضوعية :

ان موضوع الثقافة التنظيمية موضوع بالغ الاهمية لدى المؤسسات العامة والخاصة حيث انه مرتبط ارتباط وثيق بالأهداف وتحقيقها واختيارنا للموضوع يعود الى اهميته لدى المؤسسات ودوره في تحقيق الاهداف المرجوة واهمها :

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية والتي تتماشى مع مصالح المؤسسة .
- البحث عن ما ينفع العامل وذلك لمعرفة ما يحسن الانتاجية لدى المؤسسة.
- تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية ومدى قدرتها على تحقيق النجاح لدى العامل والمؤسسة.

رابعاً : الدراسات السابقة.

موضوع الدراسة :

- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية لجامعة صنعاء -

الباحث : عبد الله ثابت فرحان.

الدرجة العلمية :ماجستير.

قسم العلوم السياسية جامعة صنعاء اليمن 2007 م.

مشكلة الدراسة :

تتمحور مشكلة الدراسة في شكل سؤال رئيس على النحو التالي :-

ماهو تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك موظفيها الإداريين ؟

الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على أداء موظفيها ؟

2- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على إنجاز موظفيها لأعمالهم ؟

3- ماهو تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على ولاء موظفيها ؟

أهداف الدراسة وتتمثل أهداف الدراسة في الاتي :

1- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها من خلال دراسة الأدبيات وآراء المبحوثين .

2- التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وآرائهم.

3- التعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى موظفي الجامعة الإداريين باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي).

4- المساهمة في تقديم أنموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطار نظري لدراسات مستقبلية.

مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية (مدراء العموم ، ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء – أمانة العاصمة ، والبالغ عددهم الكلي (553) ، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية ، وتم تحديد حجم العينة الكلي بطريقة إحصائية وبلغ أفراد العينة الكلي (245) ثم تم اختيار العينة المطلوبة من كل طبقة بطريقة عشوائية وبما يتناسب مع حجم العينة في مجتمع الدراسة الأصلي .

أهم النتائج :

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها مايلي :

1- أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط ، وأن موظفي الجامعة الإداريين غير متأكدين من سيادة الثقافة التنظيمية ، ويأتي بُعد إدارة البيئية المؤسسية في المرتبة الأولى يليه بُعد أسلوب الإدارة ، ثم بُعد إدارة العلاقات الإنسانية ، وأخيرا بُعد إدارة المهمة ، بينما تأتي قيمة العدل في المرتبة الأولى وتأتي قيمة الانسجام في المرتبة الأخيرة .

2- أن سلوك موظفي جامعة صنعاء الإداريين بأبعاده سائد بمستوى متوسط، يأتي بُعد الإنجاز في المرتبة الأولى يليه بُعد الأداء وأخيرا بُعد الولاء.

3- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الجنس ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي) .

4- أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (أسلوب الإدارة ، وإدارة المهمة ، وإدارة العلاقات الإنسانية ، وإدارة البيئة المؤسسية) ، وبين سلوك الموظفين الإداريين (الإنجاز والولاء والأداء) وهي علاقة متوسطة .

5- أن للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها تأثيراً متوسطاً على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء و تأثيرها بالدرجة الأولى على إنجاز الموظفين الإداريين، يليه تأثيرها على ولاء الموظفين الإداريين، يليه تأثيرها على أداء الموظفين الإداريين.

اهم التوصيات:

1- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بجامعة صنعاء باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل المنظمات الإدارية .

2- على القيادات الإدارية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية للجهاز الإداري، وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية.

3- على القيادات الإدارية الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد ، وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات ، والاجتماعات ، والاحتفالات ، وتقديم نماذج سلوكية حسنة من قبل القيادات العليا حتى يحتذي بها الموظفين الإداريين ، وإقامة الدورات التدريبية الموجهة نحو ترسيخ القيم الفعالة والتخلص من القيم الفاسدة .

4- على القيادات الإدارية أن تعمل على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة حيث يقع على عاتقها تأسيس ثقافة تنظيمية قوية لكونها المسؤولة على الكادر البشري .

5- على القيادات الإدارية بالجامعة إدراك ، واستيعاب التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين، والتخلص من التأثيرات السلبية وتقوية ودعم الجوانب الإيجابية.

6- العمل على إعداد آليات تسهم في رفع مستوى السلوك الإداري السائد في ظل ثقافة تنظيمية فعالة وقوية، وإعادة النظر في النظم الإدارية الحالية ، واعتماد آلية واضحة ومفهومة لدى الجميع يعتمد عليها تقييم الأداء وتنبتق منها كافة الإجراءات الإدارية ، وإعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء الموظفين الإداريين للجامعة.

7- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكافة الجوانب المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، والتنمية الإدارية .

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية.

اولا : ماهية الثقافة التنظيمية.

أ- تطور الثقافة التنظيمية.

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وذلك في مجلة اقتصادية أمريكية تسمى : Business Week تحت عنوان :
Corporate culture ثم قدم كتاب بعنوان "Deal" أي المفهوم ¹.

يرى هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يتطور وينتشر أكثر الا في مدخل الثمانينات ويرجع هوفستيد ذلك الى كتابين اساسين هما :
ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز للعالمان "بيتر" و "ترمان" سنة 1982.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل ، مما يترك اثرا بالغا على سلوك الافراد ومستويات انتاجيتهم وابداعهم ² .
وازداد البحث والاهتمام بهذا المفهوم وذلك بمراعاة الانجازات التي حققتها المنظمات اليابانية الرائدة في مجال استخدام القيم في ادارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة ، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهارتهم وقدراتهم الابتكارية اضافة الى المودة والتفاهم بين اعضاء المنظمة.

(¹) زين الدين بروش وقاسمي كمال؛ ادارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي : 3-4 ماي 2005، ص 09 .

(²) عبد الله البريدي؛ نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية - مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض ، ايام 11-14 ديسمبر 2004 ، ص 01 .

ب- أهمية الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين قوياً برسالة المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.¹

وقد كان كل من روبرت ووترمان و تيرنس ديل وآلن كيندي هم السباقين في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية .
وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها توفر إطاراً ممتازاً للتنظيم وتوجيهه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه .

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:

- 1 - تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- 2 - تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.
- 3 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

(1) جواد ، شوقي ، إدارة الأعمال :منظور كلي.عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000 م.ص 360 .

ت- خصائص الثقافة التنظيمية:

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي كمايلي:
- ✓ الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني، وآخر مكاني، فالفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء كان في أسرة، أم في المدرسة، أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته، وتفاعله مع الآخرين.¹
 - ✓ نظام متكامل: تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد، فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.²
 - ✓ إنسانية واجتماعية: يعتبر الإنسان الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق(الفكر و اللغة) أي الكائن الذي يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها، كما أن ترك نتاجا فكريا وقانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به، سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية، أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره.³
 - ✓ قابلية الانتشار: تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.
 - ✓ انتقالية: إن انتقال الثقافة من جيل إلى جيل وتوارثها يختلف عن توارث الصفات الجسمية والحيوية في الكائنات الحية، فانتقال عناصر الثقافة يتم على نحو انتقائي خاصة في المجتمعات الحديثة، التي أصبحت خاضعة للمعايير العقلانية والرسمية.

(1) الساعاتي سامية؛ الثقافة التنظيمية-بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، 1998، ص.74.

(2) مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.407.

(3) امير عزوي وأحمد علماوي؛ الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى

الوطني حول: ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي: 13-14 ديسمبر 2010، ص.04.

✓ مركبة: تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة تنظيمية وتشمل العناصر التالية :

- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.
- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.¹

✓ تراكمية: يترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة عبر فترة من الزمن.

✓ الاستمرارية: تعتبر من العناصر التي يتم تناقلها عبر الأجيال في التنظيم رغم ما تتعرض له المؤسسات من مشاكل واضطرابات.²

✓ متغيرة: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع .

✓ وجدانية: تختلف الثقافة من فرد إلى آخر وذلك رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة.

✓ تكيفية: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة المنظمة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.³

وهناك عدة خصائص أخرى تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- ✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

✓ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

(¹) مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.407.

(²) كعواش رؤوف؛ الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية-دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، يومي: 1-4/11/2009، ص.09.

(³) عبد الحميد أحمد رشوان حسين؛ الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، المكتب العلمي، الإسكندرية،

2006، ص.36.

✓ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
 ✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
 الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو. وتظهر مثل هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة اعتمادا على هذه الخصائص، يعطي صورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء حول المنظمة، وكيف تتم الأشياء وأسلوب ممارسة السلوك.

ومن أهم خصائص المنظمة التي يتفق عليها كثير من الكتاب ما يلي¹:

✓ الالتزام بالسلوك المنتظم: فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة ومصطلحات، وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالاحترام و التصرف.
 ✓ المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، أو قليلا جدا).
 ✓ القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة، وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها. منها على سبيل المثال: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.
 ✓ الفلسفة: هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.
 ✓ القواعد: هناك سياسات توضح معتقدات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
 ✓ المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد التخطيط، والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه ، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.

يضيف حريم أن الثقافة التنظيمية تتضمن أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض، وفيما يلي الخصائص الرئيسية التي قد تختلف من منظمة لأخرى² :

✓ المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
 ✓ التسامح مع المخاطرة: أي تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
 ✓ التوجه: أي وضع المنظمة أهدافها وتوقعاتها أدائية واضحة.
 ✓ التكامل: أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

(¹) حسين حريم؛ السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1997، ص.448.

(²) حسين حريم؛ إدارة المنظمات- منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003 ، ص.262- 263.

- ✓ دعم الإدارة: أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والموازرة للعاملين.
- ✓ الرقابة : التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.
- ✓ الهوية : أي انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- ✓ نظم العوائد : أي توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بغير الأقدمية والمحابة وغيرها.
- ✓ التسامح مع النزاع : أي تشجيع العاملين على إظهار (إعلان) النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- ✓ أنماط الاتصالات : أي إلى درجة تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

ث- عناصر الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

1- القيم التنظيمية :

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ. أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية. تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.¹

2- المعتقدات التنظيمية :

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي. إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي:

(¹) المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا. للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995 ص 399 .

- الأفكار الصحيحة

- الأفكار الخاطئة

- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها

وكل هذه الأفكار تلعب دورًا هامًا في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم.¹

3- التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.²

4- الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

ويعتبر مفهوم المعايير من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تُعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيًا وتنظيميًا.³

5- الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

- المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

- سلوك قادة المنظمة:

(1) المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، نفس المرجع السابق ص 400 .

(2) العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان: دار وائل للنشر، 2002 م . ص 313 .

(3) العميان محمود، نفس المرجع السابق . ص 313 .

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

- تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون - تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها .

- الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزاً و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

- مهنة المنظمة (النشاط):

تعرف مهنة (حرفة) المنظمة - النشاط الرئيسي لها - بأنها " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.¹

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

(1) سعود عبد العزيز الشمري؛ ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 من الموقع:

ثانيا : النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

أ- نظرية روح الثقافة .

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تميز بروح معنية تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على الشخصيات من تحليل القادة والعاملين في المنظمة.¹

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها لمعظم أفراد جماعة التنظيم،

وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ب- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويورد وصفي إلى أن (أوبلو) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.²

ت- نظرية سجية الثقافة:

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

(¹) سامية الساعاتي؛ مرجع سبق ذكره، ص.241.

(²) عاطف وصفي؛ الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص.155.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع. في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة لإحدهما خاصة بالذكور، وأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث. أما دراسة لينتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي. ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم. ويرى لينتون أن شغل الأفراد لمراكز وأدوار لا تناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع إنما تتكامل معه.

وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتعدد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية. ومن هذه العوامل مايلي:¹

1. البيئة الأسرية : وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة، والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيرا على سلوكه، وتوجيهه نحو المعايير، والقيم الخلقية، وتحديد اتجاهاته للتكيف، ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم.

2. البيئة الاجتماعية والثقافية : وتتضمن الموارد الاجتماعية، والعادات والتقاليد والعرف، والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع. ويظهر أثر القيم واضحا في رغبة الفرد في الحرية، وسعيه نحو الاستقلال الذاتي وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء.

اختلفت وجهات نظر الباحثين لثقافة كل منظمة والتي تعتبرها الإطار المرجعي الذي تحقق به أهدافها وفهم سلوك أعضائها حتى تتمكن من إيجاد التوافق والانسجام فيما بينهم وحتى يكون هناك تكامل ثقافي.

(¹) مختار حمزة ورسمية خليل؛ السلوك الإداري، دار المجتمع العلمي، السعودية، 1998، ص.71.

ث- نظرية التفاعل مع الحياة:

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

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

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

- عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.¹

ج- الفردية مقابل الجماعية :

إن المؤسسات التي تعطي قيمة للجماعية وتسخر وقتها للمجموعة، في حين أن المؤسسات التي تعطي قيمة للفردية تسخر وقتها للأفراد ولحياتهم الشخصية² ، فالتنظيمات ذات التوجه الفردي تركز على الأداء والتقييم والتحفيز واتخاذ القرارات وتنظيم العمل وفق معايير فردية عكس التنظيمات ذات التوجه الجماعي التي تركز على تلبية مصلحة الفريق والمنظمة في جميع العمليات الإدارية.

(¹) سامية الساعاتي؛ مرجع سبق ذكره، ص.241.

(²) Magakian(J.L)et Bernreyer Cetaures ; **50fiches pour Aborder la Gestion des Ressources Humaines**, Edition Bréal, France, 2003,P.167.

د- ثقافة العائلة :

تتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد، تكون موجهة بالقائد الذي ينظر إليه كمعلم ومرشد وينظر للمرووسين باعتبارهم أبناء، يهتم بتطوير مهارات الأفراد والمعلومات الشخصية وكذلك التحفيز بالأساليب الأدبية بدل الحوافز المادية.¹

ثالثاً : إجراءات الثقافة التنظيمية.

تكوين الثقافة التنظيمية.

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية.

- منشئ الشركة :

قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية ، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما، ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.²

-التأثر بالبيئة الخارجية :

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

- الاتصال بالعاملين الآخرين :

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.³

(1) أبو قحف عبد السلام؛ إدارة الأعمال الدولية، ط2، منشورات حلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص ص.234-239.

(2) العطية، ماجدة، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة.عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003 ، ص338 .

(3) العطية، ماجدة ، نفس المرجع السابق . ص 338.

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:

كلما كان من الممكن التعرف علي الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويًا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

1- تقوية الالتزام برسالة المنظمة:

إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيًا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.¹

2- دعم وتوضيح معايير السلوك:

وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضًا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.²

(¹) جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص 630.

(²) جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، نفس المرجع السابق. ص 630.

أنواع الثقافة التنظيمية :

يعتبر "جون كوتر" وزميله من أول من قاما بدراسة أثر ثقافة الشركة على أدائها وقاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربعة ثقافات وهي:

ا- ثقافة القوة :

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه، الحسم، الإرادة.

ب- ثقافة النظم والأدوار :

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة.

ج- ثقافة التعاطف الإنساني :

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف، والعلاقات، والخدمة.

د- ثقافة الإنجاز:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، والنمو، والتميز.

وهناك تصنيف آخر أكثر بساطة يتمثل في :

1- الثقافة القوية .

2- الثقافة الضعيفة .

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تُمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

بينما في الثقافات الضعيفة: ¹

فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

وسائل انتقال الثقافة التنظيمية:

تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

1- الرموز :

وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانها في السوق.

2- القصص :

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة.²

3- اللغة :

هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

4- الطقوس :

هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتُعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين.³

(1) العميان، محمود، نفس المرجع السابق . ص 317 316 .

(2) حريم حسين ، نفس المرجع السابق ص 332.

(3) حريم، حسين، نفس المرجع السابق . ص 332 .

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية.

اولاً : مداخل دراسة الفعالية.

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية و معاصرة.

أ- المداخل التقليدية :

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة , فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع و خدمات ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى .

إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد , تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات , و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها .و ذلك على النحو التالي :

• مدخل موارد النظام :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات , فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة¹ . يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية, و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية, و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة².

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

(1) علي عبد الهادي مسلم , تحليل و تصميم المنظمات , الدار الجامعية , الإسكندرية , ب س , ص 171.

(2) علي عبد الهادي مسلم , نفس المرجع السابق , ص 171.

• مدخل العمليات الداخلية :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة , و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة , و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد . و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل :

وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعتهم و ولائهم للمنظمة , هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية¹.

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب, إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية, فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية.²

• مدخل تحقيق الأهداف:

يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة, و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس .

(1) علي عبد الهادي مسلم , نفس المرجع السابق ص172.

(2) صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , 2006 , ص 214 .

و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الأعمال هي : الربحية , النمو , معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق .

و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي :

- تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.¹

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

ب- المداخل المعاصرة :

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية, اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات, و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي :

مدخل أطراف التعامل :

يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها .و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

- الموردون : و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار .
- العمال : هدفهم الحصول على اعلى اجور و افضل ظروف عمل ممكنة .
- المديرون : هدفهم الحصول على اعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- الحكومة : هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح .
- المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية , و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .²

(1) صالح بن نوار, نفس المرجع السابق ص215.

(2) صالح بن نوار, نفس المرجع السابق ص215.

مدخل القيم المتنافسة :

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

ثانيا : مؤشرات الفعالية التنظيمية .

ليست الفعالية التنظيمية بهذا المعنى تحتوي على أقل من عنصرين ولكن هي مجموعة من المؤشرات والعناصر المتفاعلة فيما بينها تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الإعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.

أ- الرضا عن العمل :

الرضى الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضى، فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أن الرضى الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل ، التعويضات وفرص الترقية والإشراف، وزملاء العمل وقد بينت دراسات متعددة أن الرضا عن العمل بين صفوف القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقة بين العامل والمنظمة.¹

إذن فالرضى عن العمل ليس مطلقا إذ ليس هناك حدود له وإنما هو مسألة نسبية والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين.

لذا نجد أن له أهمية كبيرة في النجاح المهني إذ يضع الكثير من العمال خططا لهذا فيستخدمون حيل السياسة ويقومون بألعاب ومناورات ويفعلون كل ما يعتقدون أنه يفيدهم في تسلق السلم الوظيفي وبالتالي وحسب الكثير فإن الرضى يمكن العمال من التسلق إلى أعلى المراتب² .

(1) كاي كيبيلر، تحقيق الرضا الوظيفي ، ترجمة : خالد العامري، دار الفاروق للنشر، مصر، 2003 ص 11

(2) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن، 2005 ، ص 110 .

ب- تطوير اليد العاملة :

يقصد به عملية التكوين أو التدريب لما لهذه العملية من أثر على الأداء وفي ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكيف مؤهلاتهم مع الوظائف الجديدة التي سيشتغلونها ولتفادي الأعطاب التي تصيب الآلات مثلا أو الأخطاء التي ترد من طرف الموظف صاحب الخبرة المحدودة ، فالتكوين هو العملية التي من خلالها يزود العاملون بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

فمن وجهة نظر ديفيد كينج :

فهو العملية التي من خلال يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال. كما قد يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء بطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لانقين للقيام بأعمالهم.¹

ت- الإحتفاظ بالعمال:

إن الإحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالة ومستغنى عنه في حالات ، أما الحالة فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الروتين ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على عمالها وأما الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار مما يجعل عمالها أكثر عرضة للتسريح وبهذا ينتج حراكا مهنيا وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف.²

إذن فدورات العمل كعنصر من فعالية التنظيم يحظر بأهمية بالغة لأنه يتوقف على الرضا الوظيفي ، فإن كان دوران العمل إجباريا فلا تأثير له على الأداء لأنه أصلا يتم إنهاء خدمة العامل إما لضعف مستوى أدائه أو مخالفته الأنظمة ، وإن كان طوعيا فيمثل التخوف الأكبر في حالة رحيل العاملين الأساسيين في أوقات حرجة وهنا يصبح دوران العمل ضارا ولهذا يرى المهتمون بهذا الموضوع أن التكاليف السنوية لدوران العمل يمكن أن تتجاوز ضعفي الرواتب السنوية للعاملين الذين تركوا أعمالهم .

(1) محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص290 .

(2) محمد نصر مهنا ، نفس المرجع السابق، ص 290.

ث- النمو أو التوسع:

إذا ما زاد حجم نشاط المؤسسة أو المنظمة عادة يمكن أن تصنف إستراتيجيتها بأنها إستراتيجية نمو وهذا إن دل على شيء إنما يدل على زيادة استثمار أرباحها وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف ، نظم العمل، والهيكل التنظيم فمثلا عند زيادة بعض الأقسام وهذه الزيادة تؤثر على مدى فعالية المنظمة في جميع الحالات مما جعلها تنتهج هذه الإستراتيجية التوسعية وأما إن كان هناك دوران عمالة مرتفع وحجم النشاط آيل إلى الانخفاض، وهناك غلق لبعض الأقسام فإن هذا دليل على أن الإستراتيجية المنتهجة تصنف بإحدى الاثنتين ، إما إستراتيجية انكماش أو إستراتيجية تصفية، وكلاهما ينبئ بعدم قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه ومما لاشك فيه أن هذا لعدم هو ضعف لفعالية المنظمة¹ .

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

● **التكيف** : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

● **النمو** : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد , و يمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي .²

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة, و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

مؤشرات داخلية : و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :

● تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

● المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .

(1) محمد نصر مهنا ، نفس المرجع السابق ، ص291 .

(2) جون جاكسون و آخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1988 ، ص 59.

- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.
- التأخر و الغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعدار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة, فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره ¹.

المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع و الخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.
- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا .
- المسؤولية الاجتماعية: و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .

(1) جون ه جاكسون و آخرون , نفس المرجع السابق , ص 60.

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
 - القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.
 - التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.¹
- من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح .

و كما قلنا فالمعايير تختلف, حيث يرى برايس أن الفعالية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها –العوامل الوسيطة – و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة , و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :

- الإنتاجية : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
 - اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة و إطاعتهم لها.
 - الروح المعنوية: و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .
 - التكيف: و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي.
 - استقرار المنظمة: و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها.²
- و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات, فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها. و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية و لكن هناك مؤشرات استخدمت و لا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية, الرضا, الربحية, الكفاءة, التكيف, البقاء..... الخ .

(¹) نجاه قريشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع , 2006, ص 72.

(²) صالح بن نوار , نفس المرجع السابق , ص 214 .

ثالثا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا ، ولا بد ان تطبيق المعارف الجديدة ويندعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير ،وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الادارة ، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء

وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من اجل زيادة الفعالية التنظيمية اهمها ما يلي : اللامركزية والتفويض : وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية ،ومنه درجة من الحرية في توجيه الانشطة ،وتحمل المسؤولية والاهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ،وفي هذا الاطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي "سيرزروبكوشركائهم " مثلا مهما : فهما تفرضان "الادارة بالأهداف " وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كيلا يبقى لديه وقت لمراجعتهم او توجيههم.¹

توسيع العمل : راوده هما شركتي " اي .بي .ام .I.B.M " و"ديترويت أديسون " فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى ادنى مستويات التنظيم ، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ، ويقضي على الملل والنفور ...

التقييم التنظيمي وتقييم الاداء : التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية الاجتماعية والسلوكية ، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل الى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر والانتقال الى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الاعمال الحديثة كشركة "جنرال ميلز " وشركة " انسل " للكيمياويات ،حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الاهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم ادائه بشكل دوري او سنوي ،ويلعب المسؤول الاعلى دور في هذه العملية كما ان التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا .

الادارة بالاستشارة والمشاركة :حيث توفر هذا الاسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقتهم الخلاقة نحو اهداف المنظمة، فافسح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية .

(¹) ريتشارد هال :المنظمات وهياكلها , ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري , مركز البحوث , معهد الادارة العامة ,السعودية , 2001 ص 259 .

تسطير الاهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير الاهداف افراد او جماعات داخل المنظمة الامر الذي يجعل هذه الاهداف عرض للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار للأهداف الرسمية على انها ثابتة ومحدودة، حيث ان واقع تشغيل المنظمة قد يشير الى اهداف اخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الاهداف التشغيلية الواقعية مع الاهداف الرسمية ام لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج ادراك تلك الاهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال انماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي الى تغير الاهداف وفي السابق يمكن ذكر ثلاثة اسباب لتغير اهداف المنظمة وهي¹:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها التنظيمية.
- التغيرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة .

(1) ريتشارد هال : نفس المرجع السابق , ص 259.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة.

1 / مجالات الدراسة :

أ / المجال المكاني :

غداة الاستقلال كانت الجزائر تستورد معظم حاجاتها الاستهلاكية من الخارج نتيجة لهذا الوضع تم إنشاء عدة مؤسسات التي كان لها الدور في توفير حاجيات السوق الوطنية، والقضاء على نسبة كبيرة من الواردات من بين هاته المؤسسات الشركة الوطنية للصناعات النسيجية (ELATEX). والتي أنشئت بموجب مرسوم رقم (66/288) لتوفير حاجيات السوق الوطنية من الصناعات النسيجية وتقليل نسبة الواردات منها.

ضمت عند إنشائها (31) وحدة إنتاجية مزودة بالتجهيزات الحديثة المستوردة من الخارج مثل : سويسرا وإيطاليا، أما المواد الأولية المستعملة فكانت القطن، الصوف والخيط الصناعي. و إثر مشاكل سياسية واقتصادية وضغوطات أخرى انحلت مؤسسة (ELATEX) الأم وتخلت عن الإدارة العامة للفروع فأصبح لكل فرع إدارة قائمة بذاتها مستقلة عن باقي الفروع. وأهم هذه الفروع:

صناعة الألياف النسيجية بمدينة بسكرة (SONTIEX) .

تفصيل الملابس القطنية ECOTEX .

الصناعة الحريرية SOITEX.

الصناعة الصوفية COTITEX .

توزيع المنتجات النسيجية DISTRTX .

كل هذه الفروع كانت موزعة على كامل التراب الوطني تحت إدارة الشركة الأم قبل انحلالها.

وستتم دراستنا على وحدة النسيج والتجهيز بسكرة التي أنشئت في سبتمبر (1981) تحت اسم (SONTIEX) . وهي تبعد عن مقر الولاية ب 6 كلم.

من أهم مورديها المحليون: تلمسان، قسنطينة، تبسة، وبريكة . أما الدوليون :سويسرا، الهند، فرنسا وإيطاليا.

أما أهم زبائنها: القطاع العسكري :ويشمل الدرك الوطني، الجيش الشعبي الوطني، الحرس الجمهوري. والقطاع شبه العسكري : ويشمل الجمارك، الشرطة، الحرس البلدي. المدنيون :ويتمثلون في عامة الشعب.

ولمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة معرفة كاملة لخدمة عملائها، وهي تهدف إلى:

- فعالية في العمل.
- السرعة في التنفيذ.
- أسعار جد تنافسية.
- الخدمة المميزة لعملائها.

ب / المجال البشري :

ويقصد بمجتمع البحث أو الدراسة مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتكون مجتمع البحث من جميع العاملين ، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات المجتمع من عمال بمختلف المناصب مؤسسة النسيج والتجهيز (340) موظف. ونظرا لكبر حجم المجتمع المدروس فقد تم إعتقاد طريقة العينة . وذلك لصعوبة استخدام المسح الشامل وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع (45) استمارة على العمال في مختلف الدوائر التنظيمية بهذه المديرية، وقد استرجعنا (36) استمارة فقط.

الهيكل التنظيمي :

- رئاسة المديرية العامة : بها رئيس مدير عام تسند اليه جميع القرارات.
 - المديرية العامة : يرأسها مدير عام مدعم بسكرتارية عامة ومصالحة الامن.
- وتتضمن هذه المديرية مديريات قاعدية منها :
- مديرية الموارد البشرية.
 - مديرية المالية والمحاسبة.
 - مديرية الصيانة.
 - مديرية الاستغلال :
- تضم سكرتارية وثلاث مصالح هي :
- مصلحة النسيج .
 - مصلحة البرمجة.
 - مصلحة التجهيز.
 - مديرية التموين والتجارة تتكون من :
 - مصلحة تسيير المخزون، ومصالحة التجارة.

ج / المجال الزمني :

المرحلة :	الفترة الزمنية:
المرحلة الاستكشافية :	2014/ 04 /18
بناء الاداة :	2014/0 4 /28 الى 2014/0 5/11
مرحلة توزيع الاستمارة :	2014 /5/15
مرحلة استرداد الاستمارة :	2014/5/18
مرحلة التفريغ والتحليل :	2014/05/22 -18

1/ منهج وادوات البحث :

أ / المنهج المستخدم :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يمكن تعريف هذا المنهج بانه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول الى اغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة او هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميًا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

¹ صلاح الدين شروخ – منهجية البحث العلمي للجامعيين- دار العلوم للنشر والتوزيع. 2003 ص 23.

والذي يعتبر احد اشكال البحوث الشائعة التي اشتغل بها العديد من الباحثين ويسعى الى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وبالتالي فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا وتبرز اهمية الاسلوب الوصفي في كونه ركنا اساسيا من اركان البحث العلمي ويهدف هذا الاسلوب الى :

- جمع بيانات حقيقية ومفصلة بظاهرة ومشكلة موجودة فعلا لدى مجتمع معين
- تحديد المشكلات وتوضيحها.
- اجراء مقارنات لبعض الظواهر او المشكلات وتقويمها وايجاد العلاقات بين تلك الظواهر والمشكلات .
- تحديد ما يفعله الافراد في مشكلة او ظاهرة ما والاستفادة من ارائهم في وضع خطط مستقبلية.
- -جمع المعلومات حقيقة ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين .تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر.
- اجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر.
- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة.
- ايجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.

ب / ادوات جمع البيانات :

- الملاحظة :

يجمع الباحثون والمهتمون على ان الملاحظة هي من اهم الادوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي اما في البحث السوسولوجي الذي هو جزء لا يتجزأ من البحث العلمي يستخدم في كثير من الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية.¹

وهي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة.

¹ فضيل دليو واخرون - اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية - منشورات جامعة منشوري . قسنطينة . 1992. ص 183.

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة في بحثنا هذا في ملاحظة العمال اثناء تاديتهم لعملهم فهي اداة رئيسية تكشف عن امور لا يمكن لاداة اخرى فعل ذلك.

الاستمارة :

يقصد به تصميم فني لمجموعة من الاسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث عن ايجابيات المبحوثين.¹

وتعتبر الاستمارة اداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وللاستمارة اهمية كبيرة في حجم البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات في البحوث التربوية والاجتماعية والنفسية وهي تستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات وانواع النشاطات المختلفة .

والاتجاهات وانواع النشاطات المختلفة . فجمع البيانات والمعلومات عن ادراك الافراد واتجاهاتهم وميولهم وخططهم للمستقبل كلها امور تتطلب دراستها استخدام الاستمارة للحصول على معلومات كافية ودقيقة . وتعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الاسئلة على الافراد وبطريقة موجهة ذلك لان صيغ الاجابات تحدد مسبقا وهذا مايسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية والاستمارة وسيلة هي للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الاسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الافراد انطلاقا من الاجوبة المتحصل عليها.²

وقد استخدمنا الاستمارة كاداة رسمية من اجل الحصول على بيانات من المبحوثين فتمثلت في مجموعة من الاسئلة موجهة الى عينة البحث وتحتوي هذه الاسئلة في دراستنا على محورين رئيسيين :

المحور الاول : يحتوي على اسئلة عامة عن المبحوثين كالسن والمهنة والجنس والحالة العائلية والشهادات العلميةالخ.

المحور الثاني : يحتوي على اسئلة عن القيم والسلوك من طرف الموظفين .

المحور الثالث : التقاليد .

المحور الرابع : الاجراءات التنظيمية .

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيان – منهج البحث وطرق اعداد البحث العلمي – ديوان المطبوعات الجامعية . 1995. ص 97.

² موريس انجس – منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية . تدريبات عملية . دار القصبه للنشر . الجزائر . 2004. ص 204.

المجال البشري و اختيار العينة :

من البديهي انه صعب جدا على الباحث ان يتصل بعدد كبير من المبحوثين فانه لا مفر من الاتجاه الى اسلوب العينات التي تمثل المجتمع الاصلي حيث يستطيع ان يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام.

العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة في المجتمع والمعبرة عنه تستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يصعب ويستحيل تحديده ودراسته بصورة كلية لاسباب تتعلق بواقع الظاهرة او بالكلفة او الوقت وبحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها.¹

بعد التعرف على مجتمع البحث والمقدم من طرف المؤسسة والمتمثل في 340 عامل قمنا باختيار العينة العرضية لبحثنا والمتمثلة في 10% والتمثل ب 34 عامل وقمنا باختيارهم بطريقة الصدفة وهذه الطريقة من اسهل وابسط الطرق لانها توفر الجهد والوقت للباحث.

¹ صلاح الدين شروخ . مرجع سبق ذكره ...ص 23.

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات .

1. تحليل البيانات الشخصية.

جدول رقم 01 يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	%61.76
انثى	13	%38.24
المجموع	34	%100

من خلال الجدول نلاحظ النسبة المرتفعة للذكور على الاناث حيث الذكور %61.76 اما الاناث %38.24 . وبحكم طبيعة المصنع الذي هو مصنع انتاجي اكثر منه خدماتي فصناعة النسيج يعتمد على الآلات الثقيلة في الغزل والتמיד والسحب والآلات تشكل %60 من عمل المصنع وهذا يفسر النسبة المرتفعة للذكور على الاناث .

جدول رقم 02 يوضح توزيع افراد العينة حسب السن :

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	05	% 14.70
من 30 الى 40 سنة	11	%32.35
من 40 الى 50 سنة	07	%20.60
من 50 الى 60 سنة	06	%17.65

من 60 الى 70 سنة	05	% 14.70
المجموع :	34	% 100

نلاحظ في الجدول ان نسبة 14.70 % تتراوح اعمارهم ما بين 20 الى 30 سنة اي

نسبة الموظفين الجدد وهذه نسبة قليلة مقارنة بالنسب الاخرى .

وكذلك نسبة 32.35% تتراوح اعمارهم ما بين 30 الى 40 سنة وهذه نسبة مرتفعة

على النسب الاخرى وذلك يعود لسياسة الشركة لتوظيف بعض المهندسين اصحاب الخبرة .

وكذلك نجد النسب الاخرى تتراوح ما بين 14.70 % و 20.60% للفئات العمرية من

سن 40 سنة الى سن التقاعد.

جدول رقم 03 يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
% 29.40	10	اعزب
%52.90	18	متزوج
%05.90	02	مطلق
%11.80	04	ارمل
%100	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة هي نسبة المتزوجين ب 52.90% ثم 29.40 % للعازبين في حين ان نسبة الارامل 11.80% تعادل ونجد ان اصغر نسبة هي للمطلقين ب 05.90% يعود ارتفاع نسبة المتزوجين الى ان اكبر نسبة من للعمال هم عمال قداماء اكثر من عشر سنوات . وبالتالي نجد اغلب عمال المؤسسة مستقرين اجتماعيا.

جدول رقم 04 يوضح توزيع افراد العينة حسب نوع العمل :

نوع العمل	التكرارات	النسبة المئوية
اطار	05	14.70%
عامل تحكم	09	26.50%
عامل تنفيذ	20	58.80%
المجموع	34	100%

نلاحظ في الجدول ان اكبر نسبة هي نسبة 58.80% لعمال التنفيذ بحكم ان المصنع يعتمد كثيرا على الآلات، ثم تليها نسبة 26.50% لعمال التحكم و الذين تستعين بهم المؤسسة في توجيه و تدريب عمال التنفيذ. واخيرا 14.70% للإطارات و الذين غالبا ما يشغلون المناصب الادارية و الوظيفية العليا.

جدول رقم 05 يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	06	17.60%
اكمالي	13	38.20%
ثانوي	08	23.50%

جامعي	07	%20.70
المجموع	34	%100

نلاحظ ان اكبر نسبة هي نسبة التعليم ا لمتوسط والتي تقدر ب 38.20 % وهم قدماء العاملين بالشركة، ثم تليها نسبة الثانوي والتي تقدر ب 23.50 %، في حين نجد نسبة المستوى الجامعي تقدر ب 20.70 % ، واخيرا نجد اقل نسبة هي 17.60 % التي يمثلها المستوى الابتدائي. ونستخلص من هذا الجدول ان نسبة الجامعيين منخفضة وهذا يعود الى تراجع انتاجية الشركة وبالتالي قلة التوظيف.

جدول رقم 06 يوضح توزيع افراد العينة حسب نوع العقد :

نوع العقد	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	15	%44.10
متعاقد	12	%35.30
مؤقت	07	%20.60
المجموع	34	%100

نلاحظ ان اكبر نسبة هي للموظفين الدائمين وتقدر ب 44.10 % وذلك بحكم الاقدمية ؛ حيث تم توظيفهم مع بداية عمل المؤسسة، ثم تليها نسبة 35.30 % للمتعاقدين واخيرا نسبة 20.60 % للعاملين المؤقتين.

جدول رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

عدد السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 الى 10 سنة	10	% 29.40
من 10 الى 20 سنة	15	%44.10
من 20 الى 30 سنة	06	%17.60
أكثر من 30	03	%08.90
المجموع :	34	% 100

نلاحظ ان اكبر نسبة للخبرة هي نسبة ما بين 10-20 سنة والتي تقدر ب % 44.10 ثم تليها

نسبة % 29.40 للسنوات ما بين 1-10 سنة.

ثم نجد نسبة %17.60 للسنوات ما بين 20-30 سنة .

في حين نجد نسبة % 08.90 للسنوات أكثر من 30 سنة .

II. تحليل القيم والسلوك .

جدول رقم 08 يوضح نسبة مساعدة العاملين لبعضهم البعض .

النسبة المئوية	التكرارات	يسعى العاملون لمساعدة بعضهم البعض.
55.80%	19	دائما
32.40%	11	أحيانا
11.80%	04	أبدا
100%	34	المجموع

نلاحظ ان اكبر نسبة هي للعاملين الذين أجابوا بدائما والتي تقدر ب 55.80 %

في حين نجد نسبة 32.40 % للذين أجابوا بأحيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 11.80 %.

ومن مما سبق نستخلص ان هناك جو من التعاون والمساعدة بين العاملين فيما بينهم.

بحكم الاقدمية التي يملكها نسبة معتبرة من العاملين وهذا خلق نوع من التعاون بين العاملين

وشكل روابط صداقة بينهم.

جدول رقم 09 يوضح وجود الالفة والاخوة بين الموظفين .

النسبة المئوية	التكرارات	يسود جو من الالفة والاخوة بين العاملين.
70.60%	24	دائما
23.50%	08	احيانا
05.90%	02	ابدا
100%	34	المجموع

نلاحظ ان اكبر نسبة من العاملين أجابوا بدائما والتي تقدر ب 70.60 %

في حين نجد نسبة 23.50 % للذين أجابوا بأحيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 05.90 %.

و مما سبق نستخلص ان هناك جو من الالفة والاخوة بين العاملين فيما بينهم.

وبمراعاة الاقدمية التي يملكها نسبة معتبرة من العاملين نجد ان هذا خلق نوع من الالفة والاخوة بين

العاملين وشكل روابط اخوة بينهم .

جدول رقم 10 يوضح سعي العاملين الى التحوار .

النسبة المئوية	التكرارات	يسعى العاملین الى التحوار فيما بينهم لحل المشكلات.
79.40%	27	دائما
14.70%	05	احيانا
05.90%	02	ابدا
100%	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة ساحقة من للعاملين أجابوا بدائما والتي تقدر ب 79.40 %.

في حين نجد نسبة 14.70 % للذين أجابوا بأحيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 05.90 %

ومن الواضح جدا ان العاملين بالشركة على قدر كبير من الوعي والتحضر لحل المشكلات بالحوار

بحكم الثقافة التنظيمية التي سادت داخل المنظمة ساد الحوار بين العاملين.

جدول رقم 11 يوضح وجود عدالة بين العاملين .

وجود عدالة من طرف الادارة بين العاملين.	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	13	%38.20
احيانا	09	%26.50
ابدا	12	%35.30
المجموع	34	%100

نلاحظ ان نسبة معتبرة من للعاملين أجابوا بدائما والتي تقدر ب 38.20 %.

في حين نجد نسبة 26.50 % للذين أجابوا بأحيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 35.30 %.

نلاحظ ان ادارة الشركة تواجه مشاكل عديدة في تحقيق العدالة والمساواة .

وذلك ان العمال القدماء يحصلون على الامتيازات والمنح وبحكم سنوات خدمتهم بالمؤسسة اصبحوا

خبراء في طبيعة العمل وبالتالي من الصعب على الادارة الاستغناء عليهم، وهذا ما جعل العمال المحدثين في موقف ضعف وبساطة.

جدول رقم 12 يوضح قدرة الموظفين في تقبل الآراء المختلفة.

قبول الآراء بين العمال فيما بينهم.	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	17	%50.00
احيانا	11	%32.40
ابدا	06	%17.60
المجموع	34	%100

نلاحظ ان نسبة معتبرة من العاملين أجابوا بدائما والتي تقدر ب 50.00 %.

في حين نجد نسبة 32.40 % للذين أجابوا بأحيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 17.60 %،

نستخلص ان هناك نسبة قبول للرأي بين العاملين ، في نفس الوقت نجد بعض التحفظات لدى البعض وفي الاخير هناك بعض المعارضة لدى بعض العاملين وهذا لاختلاف التوجهات والميول الثقافية.

جدول رقم 13 يوضح سعي الموظفين لمعرفة الجديد داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	سعي العمال لمعرفة الجديد عن المؤسسة.
41.20%	14	دائماً
38.20%	13	أحياناً
20.60%	07	أبداً
100%	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة من للعاملين أجابوا بدائماً والتي تقدر ب 41.20 % .

في حين نجد نسبة 38.20 % للذين أجابوا بأحياناً .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 20.60 %.

نلاحظ ان نسبة العمال الذين يقومون بالسعي لمعرفة الجديد عن المؤسسة متقاربة تقريبا مع الذين

اقرروا بانهم لا يبحثون دائماً على جديد المؤسسة.

ونستنتج من هذا ان هنالك ضعف في جوانب الثقافة التنظيمية لدى بعض العاملين.

جدول رقم 14 يوضح وجود انتقادات بناءة بين العاملين :

قبول الانتقادات فيما بينهم.	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	18	52.90%
أحياناً	05	14.70%
أبداً	11	32.40%
المجموع	34	100%

نلاحظ ان نسبة العاملين الذين أجابوا دائماً تقدر ب 52.90 %.

في حين نجد نسبة 14.70 % للذين أجابوا بأحياناً .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 32.40 %.

من خلال هذه الاجابات نجد ان نسبة معتبرة من العمال لديهم قابلية لتقبل الانتقادات من بعضهم البعض.

ونلاحظ وجود بعض العمال لا يتقبلون الانتقادات من الاخرين ونلمس هذه النزعة لدى العاملين

الاولى بالمؤسسة بحكم خبرتهم الطويلة بالمؤسسة.

جدول رقم 15 يوضح اهتمام العمال والسؤال عن بعضهم في حالة الغياب.

النسبة المئوية	التكرارات	سؤال العاملين عن بعضهم في حالة الغياب.
%82.40	28	دائما
%14.70	05	احيانا
%02.90	01	ابدا
%100	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة ساحقة من للعاملين اجابوا بدائما والتي تقدر ب 82.40 %.

في حين نجد نسبة 14.70 % للذين اجابوا بأحيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 02.90 %.

ومن الواضح جدا ان العاملين بالشركة يهتمون ببعضهم والسؤال عن احدهم في حالة الغياب .

وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية و التي سادت داخل المنظمة وربطت بين عاملها.

جدول رقم 16 يوضح تشكيل الموظفين لجماعة عمل واحدة.

النسبة المئوية	التكرارات	تشكيل العاملين لجماعة عمل واحدة تسعى لمصلحة المؤسسة.
47.00%	16	دائما
38.30%	13	احيانا
14.70%	05	ابدا
100%	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة معتبرة من العاملين اجابوا بدائما والتي تقدر ب 47.00 بالمئة.

في حين نجد نسبة 38.30 بالمئة للذين اجابوا بأحيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 14.70 بالمئة.

ومن الواضح ان العاملين بالشركة بحكم عملهم لسنوات شكلوا جماعة عمل واحدة لتنفيذ خطط

الادارة لتحقيق اهداف المنظمة.

وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية ربطت بين اهداف العاملين بالإدارة.

III. المحور الثالث : التقاليد.

جدول رقم 17 يوضح اقامة المؤسسة لحفلات نهاية الخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	اقامة المؤسسة لحفلات نهاية الخدمة للموظفين.
%23.50	08	دائما
%70.60	24	احيانا
%05.90	02	ابدا
%100	34	المجموع

من خلال الجدول نجد بان معظم الموظفين اجابوا ب احيانا وتقدر النسبة ب 70.60 بالمئة .

في حين نجد نسبة 23.50 بالمئة اجابوا ب دائما .

ونسبة 05.90 بالمئة اجابوا ب ابدا.

نستخلص من الجدول ان هذه المؤسسة لا تقيم الحفلات بشكل منتظم للموظفين اثناء تسليم مشعل

المؤسسة للموظف الجديد.

جدول رقم 18 يوضح احتفال المؤسسة السنوي بذكرى تأسيسها.

النسبة المئوية	التكرارات	احتفال بالذكرى لتأسيسها.	المؤسسة السنوية
05.90%	02	دائما	
14.70%	05	احيانا	
79.40%	27	ابدا	
100%	34	المجموع	

من خلال هذا الجدول نرى بان معظم الموظفين اجابوا ب ابداء وتقدر النسبة ب 79.40 بالمئة .

في حين نجد نسبة 14.70 بالمئة اجابوا ب احيانا .

ونسبة 05.90 بالمئة اجابوا ب دائما.

نستنتج بان المؤسسة نادرا ما تقيم حفلات الذكرى السنوية لتأسيس الشركة .

وذلك يدل على ضعف وتراجع الشركة المتزايد يوما بعد يوم .

جدول رقم 19 يوضح التقاليد التي يتبعها الموظفون لمساعدة بعضهم البعض .

النسبة المئوية	التكرارات	تقليد الموظفين لمساعدة بعضهم البعض.
%82.30	28	دائما
%11.80	04	احيانا
%05.90	02	ابدا
%100	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة ساحقة من للعاملين أجابوا بدائما والتي تقدر ب 82.30 بالمئة.

في حين نجد نسبة 11.80 بالمئة للذين أجابوا بأحيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 05.90 بالمئة.

نستنتج ان اغلب العاملين لديهم عادات وتقاليد لمساعدة بعضهم بحكم طبيعة عملهم المشتركة داخل المصنع.

وبحكم سنين عملهم داخل جو وبيئة واحدة يسود نوع من الاستئناس بين الموظفين.

جدول رقم 20 يوضح فرص المقدمة الى العاملين من طرف الشركة.

الفرص للموظفين .	الموجهة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما		14	%41.20
احيانا		18	%52.90
ابدا		02	%05.90
المجموع		34	%100

نلاحظ ان نسبة كبية من للعاملين أجابوا ب احيانا والتي تقدر ب 52.90 بالمئة.

في حين نجد نسبة 41.20 بالمئة للذين أجابوا ب دائما .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 05.90 بالمئة.

نستنتج ان المؤسسة تقدم احيانا فرص كالعمرة والسيارات بالتقسيط وليست منتظمة بشكل دوري .

جدول رقم 21 يوضح محافظة الشركة على منهجية عمل واحدة .

النسبة المئوية	التكرارات	منهجية عمل واحدة تسير عليها الشركة.
85.30%	29	دائما
08.90%	03	احيانا
05.80%	02	ابدا
100%	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة كبية من للعاملين أجابوا ب دائما والتي تقدر ب 85.30 بالمئة.

في حين نجد نسبة 08.90 بالمئة للذين أجابوا ب احيانا .

وفي الاخير نجد اقل نسبة للذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 05.80 بالمئة.

نستنتج ان هذه المؤسسة تسير على نهج واحد منذ مدة طويلة .

وهذه حالة متوقعة لشركة عمومية وهذا ما يجعلها تخسر فهي لا تواكب التغيير السريع للتكنولوجيا والعصرنة.

جدول رقم 22 يوضح مدى دراية الموظفين بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	مدى دراية الموظفين بما يجري داخل المؤسسة.
50.00%	17	دائما
38.20%	13	احيانا
11.80%	04	ابدا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد ان نسبة الذين اجابوا ب دائما تقدر ب 50.00 بالمئة .

ونجد نسبة الذين اجابوا ب احيانا تقدر ب 38.20 بالمئة.

في حين نجد نسبة 11.80 بالمئة للذين اجابوا ب ابدا.

نستنتج مما سبق ان اغلب العمال على دراية كبيرة بالمؤسسة

في حين هناك مجموعة من العمال لا يهتمون بكل جديد للمؤسسة.

جدول رقم 23 يوضح تنظيم المؤسسة ابواب مفتوحة .

النسبة المئوية	التكرارات	تنظم المؤسسة ابواب مفتوحة على نشاطاتها.
20.60%	07	دائما
50.00%	17	احيانا
29.40%	10	ابدا
100%	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة كبية من للعاملين أجابوا ب احيانا والتي تقدر ب 50.00 بالمئة.

في حين نجد نسبة 20.60 بالمئة للذين أجابوا ب دائما .

وفي الاخير نجد نسبة الذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 29.40 بالمئة.

نستنتج ان هذه المؤسسة احيانا تقوم بتنظيم الابواب المفتوحة للتعريف على نشاطاتها .

IV. المحور الرابع : الاجراءات التنظيمية.

جدول رقم 24 يوضح اللوائح القانونية داخل المؤسسة .

وجود لوائح تنظم المؤسسة.	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	19	%55.90
احيانا	11	%32.30
ابدا	04	%11.80
المجموع	34	%100

نلاحظ في الجدول نجد ان نسبة الذين اجابوا ب دائما تقدر ب 55.90 بالمئة .

ونجد نسبة الذين اجابوا ب احيانا تقدر ب 32.30 بالمئة.

في حين نجد نسبة 11.80 بالمئة للذين اجابوا ب ابدا.

نستنتج مما سبق ان هنالك لوائح قانونية تنظم كل ما يجري بالمؤسسة.

جدول رقم 25 يوضح وجود ملصقات لسياسة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	توجد ملصقات توضح سياسة المؤسسة.
%11.80	04	دائما
%38.20	13	احيانا
%50.00	17	ابدا
%100	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة كبيرة من للعاملين أجابوا ب ابداء والتي تقدر ب 50.00 بالمئة.

في حين نجد نسبة 38.20 بالمئة للذين أجابوا ب احيانا .

وفي الاخير نجد نسبة الذين اجابوا ب دائما والتي تقدر ب 11.80 بالمئة.

نستنتج ان هذه المؤسسة لا تضع ملصقات في اجنحة المؤسسة توضح السياسة الداخلية للمؤسسة .

وهذا قد يؤثر على فهم الموظفين لحقوقهم وواجباتهم داخل المنظمة.

جدول رقم 26 يوضح مدى جدية ادارة المؤسسة في التعامل مع العمال.

النسبة المئوية	التكرارات	جدية ادارة المؤسسة في التعامل مع العمال.
%41.20	14	دائما
%50.00	17	احيانا
%08.80	03	ابدا
%100	34	المجموع

نلاحظ ان نسبة كبية من للعاملين أجابوا ب احيانا والتي تقدر ب 50.00 بالمئة.

في حين نجد نسبة 41.20 بالمئة للذين أجابوا ب دائما .

وفي الاخير نجد نسبة الذين اجابوا ب ابدا والتي تقدر ب 08.80 بالمئة.

نستنتج ان اغلبية العمال يرون ان الادارة جدية في بعض الاحيان .

ان هذه المؤسسة احيانا تكون جدية واحيانا تتساهل مع العاملين.

جدول رقم 27 يوضح قوانين كمية الانتاج والتسويق.

النسبة المئوية	التكرارات	هناك قوانين تحدد كمية الانتاج وطرق تسويقها.
%97.10	33	دائما
%02.90	01	احيانا
%00.00	00	ابدا
%100	34	المجموع

من خلال الجدول نجد ان نسبة الذين اجابوا ب دائما تقدر ب 97.10 بالمئة .
ونجد نسبة الذين اجابوا ب احيانا تقدر ب 02.90 بالمئة.
في حين نجد نسبة 00.00 بالمئة للذين اجابوا ب ابدا.
من الواضح جدا ان هناك سياسة قانونية تحكم الانتاج والتسويق .
وهذا يوضح ان هذه الشركة تعمل بناءا على الطلب .
اي ينتج حسب رغبة الزبون.

جدول رقم 28 يوضح مدى مراقبة الادارة لما يوجد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الادارة تراقب كل ما يجري بالمؤسسة.
%88.20	30	دائما
%05.90	02	احيانا
%05.90	02	ابدا
%100	34	المجموع

من خلال الجدول نجد ان نسبة الذين اجابوا ب دائما تقدر ب 88.20 بالمئة .

ونجد نسبة الذين اجابوا ب احيانا تقدر ب 05.90 بالمئة.

في حين نجد نسبة 05.90 بالمئة للذين اجابوا ب ابدا.

نستنتج ان الادارة راقب اغلب ما يجري في المؤسسة وتسيطر على كل عملياتها.

فلإدارة على دراية كبيرة بما يجري داخل المؤسسة.

جدول رقم 29 يوضح مدى دراية الموظفين بالإجراءات القانونية.

النسبة المئوية	التكرارات	الموظفون على دراية تامة بالقوانين.
35.30%	12	دائما
44.10%	15	احيانا
20.60%	07	ابدا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد ان نسبة الذين اجابوا ب دائما تقدر ب 35.30 بالمئة .

ونجد نسبة الذين اجابوا ب احيانا تقدر ب 44.10 بالمئة.

في حين نجد نسبة 20.60 بالمئة للذين اجابوا ب ابدا.

نستنتج من خلال الجدول ان بعض العمال على بالقوانين والبعض الاخر لديه مشاكل في

معرفة القوانين داخل المؤسسة.

هناك ضعف لدى العاملين من الناحية النظرية القانونية.

جدول رقم 30 يوضح وجود قوانين لردع التأخرات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	هناك قوانين لردع التأخرات المؤسسة.
32.30%	11	دائما
41.20%	14	احيانا
26.50%	09	ابدا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد ان نسبة الذين اجابوا ب دائما تقدر ب 32.30 بالمئة .

ونجد نسبة الذين اجابوا ب احيانا تقدر ب 41.20 بالمئة.

في حين نجد نسبة 26.50 بالمئة للذين اجابوا ب ابدا.

نستنتج ان هناك تباين في الاراء فالبعض يقر بوجود القوانين الردعية والبعض الاخر لا.

هناك الموظفون المحدثين يطبق عليهم القوانين بشكل كبير عكس اصحاب الاقدمية.

النتائج الفرعية :

نتائج السؤال الاول :

- 1- اثبتت بيانات الدراسة ان " العمال يسعون الى مساعدة بعضهم البعض في مختلف الظروف داخل المؤسسة" جاءت بنسبة كبيرة 55.80 % وهذا يؤكد انتشار قيم المساعدة بين العاملين.
- 2- اثبتت بيانات الدراسة ان داخل المؤسسة " يسود جو من الاخوة والالفة بين الموظفين داخل المؤسسة " جاءت بنسبة 70.60% وهذه نسبة كبيرة تدل على وجود جو من الالفة والاخوة في المؤسسة.
- 3- اثبتت بيانات الدراسة ان " سعي العاملين بالمؤسسة الى التحوار فيما بينهم لحل المشكلات والقضايا المختلفة في المنظمة " جاءت ايجابية بنسبة 79.40% وهذا يؤكد انتشار الوعي وقيم الثقافة بين العمال.
- 4- اثبتت بيانات الدراسة ان " هناك عدالة ومساوات من طرف الادارة في تعاملها مع العاملين" جاءت بنسبة متوسطة 38.20% وهذا بمراعاة ان المؤسسة عمومية وهناك علاقات شخصية فردية وكذلك الاقدمية بين العاملين.
- 5- اثبتت بيانات الدراسة ان العمال " يتقبلون الاراء رغم اختلافها عن ارائهم " جاءت بنسبة 50.00% وهي نسبة معتبرة توضح مدى انسجام العمال فيما بينهم.
- 6- اثبتت بيانات الدراسة ان العمال " يسعون الى معرفة الجديد فيما يتعلق بالمؤسسة " جاءت بنسبة متوسطة 41.20% توضح وجود قيم الاهتمام لدى العمال في حين نلمس قلة الاهتمام لدى بعض العمال .
- 7- اثبتت بيانات الدراسة ان " العمال يتجهون الى تقديم انتقادات بناءة لبعضهم البعض لتحسين انفسهم. جاءت ايجابية بنسبة 52.90% وهي نسبة ساحقة تدل على قيم التحسين والبناء النفسي.
- 8- اثبتت بيانات الدراسة ان " يسأل العمال عن احدهم في حالة غيابه " جاءت ايجابية بنسبة 82.40% وهي نسبة كبيرة تدل على سيادة قيم الاخوة والاهتمام داخل المؤسسة.
- 9- اثبتت بيانات الدراسة ان " الموظفون يشكلون جماعة عمل واحدة تسعى الى تحسين المؤسسة " جاءت ايجابية بنسبة 47.00% هي نسبة مقنعة تدل على قيم الجماعة داخل المؤسسة.

نتائج السؤال الثاني :

- 1- اثبتت بيانات الدراسة ان " المؤسسة تقيم حفلات نهاية الخدمة للموظفين السائرين للتقاعد " جاءت ايجابية بنسبة 23.50% وهي نسبة ضعيفة تدل على اهمال ادارة المؤسسة للتقاليد .
- 2- اثبتت بيانات الدراسة ان " ادارة الشركة تحتفل بالذكرى السنوية لتأسيس الشركة " جاءت بنسبة 05.90% وهي نسبة ضعيفة جدا تدل على عدم ترسيخ التقاليد من طرف ادارة الشركة وهذه نقطة تضعف انتماء العاملين للمؤسسة.
- 3- اثبتت بيانات الدراسة ان " هناك تقليد يتبعه الموظفون فيما يخص مساعدة احدهم لحل مشاكله المادية " جاءت بنسبة 82.30% وهي نسبة كبيرة جدا تدل على وجود التقاليد بين العمال.
- 4- اثبتت بيانات الدراسة ان " الشركة تقدم فرص واكميات للموظفين ذوي الخدمة الطويلة كالعمرة مثلا " جاءت بنسبة متوسطة تقدر ب 41.20% وهي نسبة متوسطة مقابل النسب الاخرى وهي تدل على ضعف من الشركة تجاه العمال.
- 5- اثبتت بيانات الدراسة ان " الشركة تحافظ على منهجية عمل معينة بحيث بقيت راسخة في اذهان العاملين " جاءت بنسبة 85.30% وهي نسبة كبيرة جدا توضح محافظة الشركة على منهجية عمل واحدة منذ سنين .
- 6- اثبتت بيانات الدراسة ان " الموظفين على دراية تامة بما يجري في المؤسسة منذ تأسيسها" جاءت بنسبة 50.00% وهذ يوضح ان العمال على دراية بما يجري في المؤسسة .
- 7- اثبتت بيانات الدراسة ان " المؤسسة تنظم ابواب مفتوحة للتعريف على نشاطاتها " جاءت بنسبة 20.60% وهي نسبة منخفضة جدا وتدل على ضعف المؤسسة في المحافظة على التقاليد.

نتائج السؤال الثالث :

- 1- اثبتت بيانات الدراسة ان في المؤسسة " توجد لوائح تنظيمية توضح كل ما يجري بالمؤسسة " جاءت بنسبة تقدر ب 55.90% وهي نسبة كبيرة تثبت وجود اجراءات تنظيمية لدى الشركة.
- 2- اثبتت بيانات الدراسة ان "هناك ملصقات في اجنحة المؤسسة توضح السياسة الداخلية للمؤسسة" جاءت بنسبة 11.80% وهي نسبة ضعيفة تدل على عدم وجود ملصقات تنظيمية .
- 3- اثبتت بيانات الدراسة ان " ادارة المؤسسة تتعامل بجدية مع العمال " جاءت بنسبة متوسطة 41.20% وهي تدل على وجود بعض التسهيلات اتجاه العاملين من طرف المنظمة.
- 4- اثبتت بيانات الدراسة ان "هناك قوانين تحدد كمية الانتاج وطرق تسويقها يعتمد عليها العاملين" جاءت بنسبة 97.10% وهذه النسبة الكبيرة تثبت ان ادارة الشركة تتحكم في الانتاج والتسويق بشكل كبير .
- 5- اثبتت بيانات الدراسة ان " الادارة تراقب كل ما يجري في المنظمة وتتحكم في تسييرها" جاءت بنسبة 88.20% وهي نسبة حاسمة تؤكد قوة الاجراءات التنظيمية لدى الشركة.
- 6- اثبتت بيانات الدراسة ان " الموظفين على دراية تامة بالإجراءات والقوانين التي تتعامل معها المؤسسة " جاءت متوسطة بنسبة 35.30% وهذه تدل على وجود بعض النقص لدى العاملين في معرفة الاجراءات القانونية لدى الشركة.
- 7- اثبتت بيانات الدراسة ان " هناك نصوص قانونية وعقوبات ضد التأخر والغياب" جاءت بنسبة 32.30% وهي نسبة متوسطة تدل على وجود بعض الضعف في تطبيق بعض القوانين.

النتيجة العامة :

من النتائج السابقة نجد بان:

الثقافة التنظيمية التي تحتويها مؤسسة النسيج بسكرة من خلال النتائج الجزئية للاسئلة الفرعية نجد بان المؤسسة تتبنى ثقافة تنظيمية جيدة عموما .

باعتبار ان معظم النسب كانت ايجابية بشكل كبير من ناحية القيم .

ونسب حسنة من ناحية التقاليد والاجراءات التنظيمية.

ان اغلبية العاملين في المؤسسة ذوي اقدمية في العمل واعتادوا على طريقة المؤسسة .

فمن خلال الدراسة التي اجريناها نجد بان للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق اهداف المنظمة .

فهي تمهد الطريق للادارة لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المختلفة .

فالثقافة التنظيمية لها دور كبير في تحقيق فعالية المنظمة.

خاتمة :

ان التسيير الفعال عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة التي تديرها آخذة بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة، و الاستخدام الأمثل للموارد مع التركيز على الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالدافعية و الروح المعنوية .

قد تختلف أهداف المؤسسة و تتعدد، إلا أنه بصفة عامة فإن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الكفاءة و الفعالية التي لا يتحقق إلا إذا كان هناك تسيير فعال للمؤسسة .

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد، و القيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة و إتقان العمل...كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، و أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال و التنبأ بهذا السلوك و التحكم فيه، و بناءً كل هذه المعطيات، يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

قائمة المراجع :

القواميس :

أبو منظور وأبو الفضل جمال الدين الأنصاري؛ لسان العرب، ج3، ط4، بيروت، 2005.

الفيروز آبادي: القاموس المحيط , دار الفكر بيروت. 1995 .

المراجع العربية :

محمد السويدي؛ مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

زكي بن محمد إسماعيل؛ الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، قطر، 1982.

محمد عاطف غيث؛ قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

السيد محمد مرتضى الزبيدي؛ تاج العروس، المجلد9، دار صادر، بيروت.

حسان الجيلاني؛ التنظيم النقابي غير الرسمي في المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 1998.

حسين عبد الحميد أحمد رشوان؛ علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004

السيد الحسيني , علم إجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية 1994 .

بورويس نسيمة, مصادر تشكل القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية , مذكرة ماجستير في علم النفس

العمل والتنظيم , قسم العلوم الاجتماعية , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2012 .

أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000 .

مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.

متولي السيد متولي؛ السلوك التنظيمي-المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق-، مكتبة عين الشمس، مصر، 2006.

حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط 2 1980،

زين الدين بروش وقاسمي كمال؛ ادارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي : 3-4 ماي 2005.

مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003. متولي السيد متولي؛ السلوك التنظيمي-المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق-، مكتبة عين الشمس، مصر، 2006.

حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط 2 1980،

زين الدين بروش وقاسمي كمال؛ ادارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي : 3-4 ماي 2005 .

عبد الله البريدي؛ نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور – دراسة استطلاعية – مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض ، أيام 11-14 ديسمبر 2004 .

جواد ، شوقي ، إدارة الأعمال :منظور كلي. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000 م .

الساعاتي سامية؛ الثقافة التنظيمية-بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، 1998. مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، متولي السيد متولي؛ السلوك التنظيمي-المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق-، مكتبة عين الشمس، مصر، 2006،

حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004،

علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط 2 1980.

زين الدين بروش وقاسمي كمال؛ إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي : 3-4 ماي 2005.

عبد الله البريدي؛ نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور – دراسة استطلاعية – مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض ، ايام 11-14 ديسمبر 2004 .

جواد ، شوقي ، إدارة الأعمال :منظور كلي.عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000 م

الساعاتي سامية؛ الثقافة التنظيمية-بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، 1998.
مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

امر عزاوي وأحمد علماوي؛ الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي: 13-14 ديسمبر 2010 ،

مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

كعواش رؤوف؛ الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية-دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، يومي: 1-4/11/2009.

عبد الحميد أحمد رشوان حسين؛ الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، المكتب العلمي، الإسكندرية، 2006،

حسين حريم؛ السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1997،

حسين حريم؛ إدارة المنظمات- منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003 ،

المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي :سيكولوجيًا وإداريًا .للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى، عمان :المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995 .

العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان :دار وائل للنشر، 2002 م .

- عاطف وصفي؛ الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1998.
- مختار حمزة ورسمية خليل؛ السلوك الإداري، دار المجتمع العلمي، السعودية، 1998 .
- أبو قحف عبد السلام؛ إدارة الأعمال الدولية، ط2، منشورات حلي الحقوقية، بيروت، 2003،
- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003 ،
- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004 ،
- علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات , الدار الجامعية , الإسكندرية , ب س ,
- صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , 2006 ,
- كاي كيبلر، تحقيق الرضا الوظيفي ، ترجمة : خالد العامري، دار الفاروق للنشر، مصر، 2003
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن، 2005 ،
- محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 .
- جون جاكسون و آخرون , نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة , ترجمة خالد حسن زروق, معهد الإدارة العامة , السعودية , 1988 ,
- نجاة قريشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع , 2006 ,
- ريتشارد هال: المنظمات وهيكلها , ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري , مركز البحوث , معهد الادارة العامة , السعودية , 2001
- صلاح الدين شروخ – منهجية البحث العلمي للجامعيين- دار العلوم للنشر والتوزيع. 2003
- فضيل دليو واخرون – اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية – منشورات جامعة منشوري . قسنطينة . 1992.

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيان – منهج البحث وطرق اعداد البحث العلمي – ديوان المطبوعات الجامعية . 1995.

¹ موريس انجرس – منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية . تدريبات عملية . دار القصبة للنشر . الجزائر . 2004.

سعود عبد العزيز الشمري؛ ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 من الموقع:
مواقع انترنت:

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Mnfsia15/CustTrad/sec01.doc_cvt.htm

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Mnfsia15/CustTrad/sec01.doc_cvt.htm

WWW.Alkahraba.com . 12/04/2014, 10.45.

مراجع اجنبية

Magakian(J.L)et Bernreyer Cetaures ; **50fiches pour Aborder la Gestion des Ressources Humaines**, Edition Bréal, France, 2003,