

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم العلوم الاجتماعية -

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل

-دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي -

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ :

الدكتور فريجة أحمد

إعداد الطالبة :

شطي أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|---------------|----------------|---------|--------------|
| العقبي الأزهر | أستاذ محاضر أ | بسكرة | رئيسا |
| فريجة أحمد | أستاذ محاضر أ | بسكرة | مشرفا ومقررا |
| زوزو رشيد | أستاذ محاضر أ | بسكرة | عضوا مناقشا |
| شعباني مالك | أستاذ محاضر أ | بسكرة | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية : 2013 - 2014

شكر وتقدير

قال تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الآية : 07 سورة : إبراهيم

من هذا المنطلق أتقدم بالشكر لله أولا الذي أعانني على إتمام هذه المذكرة ثم إلى أستاذي الفاضل الدكتور فريجة أحمد على مجهوداته المبذولة وتوجيهاته الصائبة و القيمة ، فلولاه لما صار بحثي هذا بهذه الصورة متكاملا ومتناسقا .

وأخص بالشكر في هذا المقام أبو الولدين :

" محمد هداية " و " مرتضى "

و أعترف في هذا الصدد أنه ضحي بالكثير من أجل إعداد هذه المذكرة ، أسأل الله تعالى أن يجازيه عني خير الجزاء .

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لـ :

أبو الصادق الأمين الذي ساعدني كثيرا في تنسيق وترتيب هذه المذكرة قبل طبعتها .

والشكر موصول لكل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذه المذكرة المتواضعة .

أمينة

فهرس الموضوعات

| | |
|---------|--|
| | الإهداء |
| | شكر وتقدير |
| | فهرس الموضوعات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| أ - ب | المقدمة |
| | الفصل الأول: موضوع الدراسة |
| 4 | تمهيد |
| 7 - 5 | 1- مشكلة الدراسة |
| 8 | 2 - أهمية الدراسة وأسباب اختيارها |
| 9 - 8 | 2 - 1 أهمية الدراسة |
| 9 | 2 - 2 أسباب إختيار الدراسة |
| 10 | 3 - أهداف الدراسة |
| 12 - 11 | 4 - التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة |
| 26 - 13 | 5 - الدراسات السابقة |
| 27 | خلاصة |
| | الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ومكوناتها |
| 30 | تمهيد |
| 31 | 1 - الثقافة التنظيمية |
| 34- 31 | 1 - 1 مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 35- 34 | 2- 1 خصائص الثقافة التنظيمية |

| | |
|---------|--|
| 36 - 35 | 1 - 3 عناصر الثقافة التنظيمية |
| 37 - 36 | 1 - 4 محددات الثقافة التنظيمية |
| 37 | 1 - 5 أنماط الثقافة التنظيمية |
| 39 - 38 | 1 - 6 أهمية الثقافة التنظيمية |
| 39 | 1 - 7 مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية |
| 42 - 40 | 1 - 8 نظريات الثقافة التنظيمية |
| 43 | 2 - مكونات الثقافة التنظيمية |
| 43 | 2 - 1 السلوك التنظيمي |
| 44 - 43 | 2 - 1 - 1 مفهوم السلوك التنظيمي |
| 44 | 2 - 1 - 2 خصائص السلوك التنظيمي |
| 45 - 44 | 2 - 1 - 3 محددات السلوك التنظيمي |
| 45 | 2 - 1 - 4 أهداف السلوك التنظيمي |
| 46 | 2 - 1 - 5 نواتج السلوك التنظيمي |
| 46 | 2 - 1 - 6 أهمية السلوك التنظيمي |
| 47 | 2 - 1 - 7 العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي |
| 47 | 2 - 2 القيم التنظيمية |
| 48 - 47 | 2 - 2 - 1 مفهوم القيم التنظيمية |
| 48 | 2 - 2 - 2 خصائص القيم التنظيمية |
| 49 - 48 | 2 - 2 - 3 أنواع القيم التنظيمية |
| 49 | 2 - 2 - 4 محددات القيم التنظيمية |
| 49 | 2 - 2 - 5 أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات |
| 50 | 2 - 2 - 6 أثر البيئة التنظيمية على الأفراد في المنظمات |

| | |
|---------|---|
| 51 - 50 | 7 - 2 - 2 أهمية القيم التنظيمية |
| 51 | 8 - 2 - 2 القيم والأنماط السلوكية |
| 51 | 3 - 2 اللوائح التنظيمية |
| 53- 51 | 1 - 3 - 2 مفهوم الهيكل التنظيمي |
| 53 | 2 - 3 - 2 خصائص الهيكل التنظيمي |
| 54 - 53 | 3 - 3 - 2 أنواع الهيكل التنظيمي |
| 60 - 54 | 4 - 3 - 2 نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي |
| 62 - 60 | 5 - 3 - 2 كيفية إعداد الهيكل التنظيمي |
| 64- 62 | 6 - 3 - 2 الأبعاد الهيكلية |
| 64 | 7 - 3 - 2 الرموز |
| 66-65 | 8 - 3 - 2 العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي |
| 67 | خلاصة |
| | الفصل الثالث: ديناميكية جماعة العمل |
| 70 | تمهيد |
| 71 | 1 - ديناميكية الجماعة |
| 74 - 71 | 1 - 1 مفهوم ديناميكية الجماعة |
| 76 - 74 | 2 - 1 أهمية دراسة ديناميكية الجماعة |
| 77 - 76 | 3 - 1 أنواع الديناميكية في الجماعة |
| 79 - 77 | 4 - 1 العوامل المحدثة لديناميكية الجماعة |
| 82-79 | 5 - 1 المحركات (الديناميكيات) الداخلية للجماعات |
| 82 | 6 - 1 المحركات (الديناميكيات) الخارجية للجماعات |
| 83 | 7 - 1 الخطوط الرئيسية لديناميكية الجماعة |

| | |
|----------|---|
| 84 | 2 - جماعة العمل |
| 85 - 84 | 2 - 1 مفهوم جماعة العمل |
| 85 | 2 - 2 خصائص جماعة العمل |
| 86 - 85 | 2 - 3 أهمية جماعة العمل |
| 88 - 86 | 2 - 4 أنواع جماعة العمل |
| 89 | 2 - 5 أركان جماعة العمل |
| 90 - 89 | 2 - 6 مواصفات جماعة العمل |
| 90 | 2 - 7 إيجابيات جماعة العمل |
| 92 - 90 | 2-8 هيكلية الجماعات |
| 93 | خلاصة |
| | الفصل الرابع : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل |
| 95 | تمهيد |
| 96 | 1 - العلاقات المتبادلة في الجماعة وديناميكية التنظيمات |
| 97 - 96 | 2 - الجماعة والنظام الداخلي للمؤسسة |
| 98 - 97 | 3 - السلوك المتوقع للجماعات داخل التنظيم |
| 98 | 4 - الثقافة التنظيمية في مواجهة اللوائح والإجراءات الرسمية |
| 102 - 98 | 5 - ديناميكيات الجماعة والسلوك التنظيمي |
| 103 | خلاصة |
| | الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 106 | تمهيد |
| 107 | 1 - فروض الدراسة |
| 108 | 2 - مجالات الدراسة |

| | |
|-----------|---|
| 108 | 2 - 1 المجال الجغرافي |
| 109 - 108 | 2 - 2 المجال الزمني |
| 109 | 2 - 3 المجال البشري |
| 109 | 3 - مجتمع الدراسة |
| 110 | 4 - منهج الدراسة |
| 110 | 5 - أدوات جمع البيانات |
| 111 | 5 - 1 الملاحظة |
| 113 - 111 | 5 - 2 الاستمارة |
| 113 | 5 - 3 المقابلة |
| 114 - 113 | 5 - 4 السجلات والوثائق |
| 115 - 114 | 6 - الأساليب الإحصائية للدراسة |
| 116 | خلاصة |
| | الفصل السادس : عرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها |
| 118 | تمهيد |
| 120 - 119 | 1 - عرض بيانات الدراسة |
| 121 | 2 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة |
| 128 - 121 | 2 - 1 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى |
| 133 - 128 | 2 - 2 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية |
| 146 - 133 | 2 - 3 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة |
| 147 | خلاصة |
| 149 - 148 | خاتمة |
| 157 - 151 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الجداول :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 39 | مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية | 01 |
| 109 | المجال البشري العام بحسب الوظيفة والعدد | 02 |
| 119 | التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب الجنس | 03 |
| 119 | التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب المستوى التعليمي | 04 |
| 120 | المتوسط الحسابي لأفراد العينة المبحوثة حسب الأقدمية | 05 |
| 121 | ارتباط تفاعل العاملين مع العناصر الأخرى في المنظمة | 06 |
| 121 | توقع سلوك العاملين في المنظمة | 07 |
| 123 | التحكم في سلوك العاملين | 08 |
| 123 | البيئة التنظيمية | 09 |
| 124 | فهم أسلوب تفكير العاملين | 10 |
| 125 | فهم دوافع العمل لدى العاملين | 11 |
| 125 | فهم رضا العاملين الوظيفي | 12 |
| 126 | فهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة | 13 |
| 127 | فهم ممارستهم كأفراد وجماعات | 14 |
| 127 | التقنية المستخدمة في المنظمة | 15 |
| 128 | تكوين اختيارات العامل | 16 |
| 129 | تمييز العامل بين الصحيح والخطأ | 17 |
| 129 | تمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب | 18 |
| 130 | تمييز العامل بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون | 19 |

| | | |
|-----|--|----|
| 130 | تحفيز السلوك | 20 |
| 131 | نظام المكافآت والعقوبات | 21 |
| 131 | إنجاز الأعمال | 22 |
| 132 | تحقيق أهداف المنظمة | 23 |
| 133 | المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات المرتبطة بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة | 24 |
| 133 | تحديد العلاقات الرسمية للأفراد | 25 |
| 134 | توضيح أنواع الوظائف | 26 |
| 134 | علاقة الوظائف ببعضها البعض | 27 |
| 135 | توضيح مستويات الوظائف | 28 |
| 135 | التنسيق بين الوظائف | 29 |
| 136 | التعاون بين الوظائف | 30 |
| 137 | تقسيم العمل | 31 |
| 138 | توضيح نمط السلطة | 32 |
| 138 | توضيح مركز اتخاذ القرار | 33 |
| 139 | الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع | 34 |
| 141 | نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بارتباط ديناميكية جماعة العمل بالسلوك التنظيمي | 35 |
| 143 | نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بارتباط ديناميكية جماعة العمل بالقيم التنظيمية | 36 |
| 145 | نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بارتباط ديناميكية جماعة العمل باللوائح التنظيمية | 37 |

فهرس الأشكال :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---------------------------|-------|
| 36 | محددات الثقافة التنظيمية | 01 |
| 55 | الهيكل التنظيمي التنفيذي | 02 |
| 56 | الهيكل التنظيمي الوظيفي | 03 |
| 57 | الهيكل التنفيذي الاستشاري | 04 |
| 59 | المصفوفة التنظيمية | 05 |
| 60 | الهيكل التنظيمي الشبكي | 06 |
| 92 | أنواع الأدوار | 07 |

مقدمة :

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة ، بغرض التعرف على ماهيتها ، ومصادر تكوينها ، وكيفية تشكيلها ، ونقلها وتعليمها ، وأسباب تغييرها بحيث قد تصبح الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مراحل معينة غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مراحل أخرى ، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات ، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث ، كما ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات ، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال ، وتعتبر أيضا نقطة البداية الحقيقية لباقي التغييرات عند إحداث التغيير كما تساعد ثقافة المنظمة الإيجابية على تعريف العاملين داخل المنظمة بمعايير التطوير والتقدم الوظيفي لدى هذه الفئة .

لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة ، وتتكون من القيم و المبادئ والافتراضات الأساسية والتي هي (SOFT Aspect) التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئتهم والتي تدفع بسلوكيات معينة (Hard Aspect) .

ويرى نلسون وكويد (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنهم نظام رقابة يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له،ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة .

من هذا المنطلق وبالنظر إلى أهمية هذا الموضوع فقد اعتمدت الباحثة في معالجتها على منهجية ملائمة حاولت من خلالها وضع خطة عمل تضمنت الفصول الآتية :

الفصل الأول : موضوع الدراسة ، ويتناول تحديد مشكلة الدراسة ، وأهميتها وأسباب اختيارها إضافة إلى أهدافها ، مروراً بالتعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة ، وصولاً إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : تناولت الباحثة الثقافة التنظيمية وما اندرج تحتها من عناصر مثل : مفهومي الثقافة والثقافة التنظيمية ، وخصائصها ، أهميتها ، ومحدداتها ، وأنماطها ، مؤشراتاتها .



الفصل الثالث : تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى ديناميكية جماعة العمل من خلال التطرق لمفهومى الديناميكية و ديناميكية جماعة العمل ، و أهميتها ، وأنواعها ، و العوامل المحدثة لها بالإضافة إلى مفهومى الجماعة وجماعة العمل ،خصائصها و أنواعها ، مواصفاتها و إيجابياتها.

الفصل الرابع : ويتناول الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل من خلال التطرق إلى مزايا الثقافة التنظيمية ، قوة وضعف الثقافة التنظيمية ، تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين ، مستويات ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك العاملين ، العلاقات المتبادلة في الجماعة وديناميكية التنظيم ، السلوك المتوقع للجماعات داخل التنظيم ،الثقافة التنظيمية وقيم العمل ،علاقة القيم بديناميكية جماعة العمل علاقة السلوك التنظيمي بديناميكية جماعة العمل .

الفصل الخامس : ويتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث يحتوي فروض الدراسة ،مجالاتها العينة وخصائصها، والمنهج المستخدم فيها ، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المعتمدة .

الفصل السادس : فقد خصص لعرض وتحليل البيانات ، واستخلاص النتائج .

الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد

1 - مشكلة الدراسة

2 - أهمية الدراسة و أسباب اختيارها

2 - 1 أهمية الدراسة

2 - 2 أسباب اختيار الدراسة

3 - أهداف الدراسة

4 - التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

5 - الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة و تكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم ، مما يؤدي إلى اتحاد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف .

ولقد تطرقت الباحثة لدراسة بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية واللوائح التنظيمية محاولة إبراز إشكالية العلاقة المفترضة بين هذه المؤشرات و ديناميكية جماعة العمل سالكة طرق وأساليب علمية في هذا المجال وسوف تقوم بعرض موضوع الدراسة في هذا الفصل على النحو الآتي :

- مشكلة الدراسة

- أهمية الدراسة و أسباب اختيارها

- أهداف الدراسة

- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

- الدراسات السابقة

1 - مشكلة الدراسة :

تعد دراسة مفهوم ثقافة المنظمة إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر هذا المفهوم (الثقافة التنظيمية) نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة ، حيث تشكل هذه الثقافة المحصلة الكلية لطريقة تفكيرهم وإدراكهم وقيمهم خاصة قيم المنظمة التي نالت اهتمام العديد من المختصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء : كعلم الاجتماع وعلم النفس والتربية والدين والفلسفة والاقتصاد وذلك لأن لمجموعة القيم التنظيمية والتي يعتنقها الأفراد في المنظمات تأثيراً قوياً مباشراً في سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملين معهم ، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة وتعمل كنظام رقابة داخلي يذق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ، ومن ثم فإن مثل هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود على جميع المستويات في المنظمة ، فالقيم تكمن خلف السلوك وتوجهه لتعطيه معنى ، وبالتالي تمثل نوعاً من الضغوط الاجتماعية المؤثرة في سلوك الفرد تأثيراً مباشراً وهي محدد مهم ، وموجه لاتجاهات الأفراد وسلوكياتهم في العديد من المواقف الاجتماعية وقد ذكر وليمسون (willimson) أن القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاماً قوياً وفعالاً داخل المنظمة يمكن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأمر⁽¹⁾ . لهذا فقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تخص بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي الذي يمثل محصلة التفاعل بين ثلاثة مستويات من المتغيرات : متغيرات متعلقة بالفرد ومتغيرات متعلقة بجماعة العمل ومتغيرات متعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة ، فالثقافة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها ، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والأفكار والمفاهيم التي تدفع جماعة العمل إلى الالتزام والعمل الجاد ، فتنشأ بينهم علاقات عمل وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية ، فيتكون منهم تنظيم رسمي والذي بدوره يتكون من مجموعات من الوظائف والعلاقات يوجد بداخله تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات المختلفة ، ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتها على أسلوب أداء العمل الذي سيتأثر بشكل عام بعدد من العوامل بعضها يستطيع الموظف أن يتحكم فيها بينما يخرج الآخر عن هذه السيطرة ، وهناك ثلاثة عوامل مهمة في هذا المجال وهي : - الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع نحو عمله .

(1): Williamson : O ,1990 ,organizational theory from chester Barnard to the present and beyond, New ,York ,oxford university press , page 42

- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وصعوبات وتحديات وما تقدمه من فرص للترقية .

- الموقف وما تتصف به البيئة التنظيمية مثل مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي . إذن يمكن القول بوجود ملامح للثقافة التنظيمية التي تساعد على زيادة مستويات الاتساق ، ومن ثم يمكن اعتبارها بديلاً قوياً وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية وكذا الهيكل التنظيمي الذي يمثل الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة .

ويحقق التنسيق بين هذه المهام ، فهو يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة إذ يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها ، فأداء العاملين في المنظمة يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من الداخل والخارج ، وبالتالي فإن للثقافة التنظيمية دور مهم في توجيه سلوك العاملين في المنظمات ، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف ، وتقنيات ، وعادات ، وتقالييد وقيم وأخلاقيات ، وأنماط سلوكية فهي من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل ، هذه الأخيرة "ديناميكية جماعة العمل" التي يفسر ليفين بأن لها مفهومين ذو أهمية خاصة في فهم هذه الديناميكية للجماعة وهما : التناغم والحركة ، أما التناغم فهو عبارة عن مجموع القوى التي تجعل الجماعة جذابة لأعضائها والتي غالباً ما يشار إليها "بتماسك الجماعة" solidarity وهو يلعب دوراً حيوياً في تحديد الأثر المحتمل لجماعة ما باعتباره يؤثر ويتأثر بترابط عمليات التواصل وكذلك بدرجة التوافق والانسجام داخلها .

وكذا التحرك نحو هدف مرغوب فيه وهذا يتطلب توافر فكرة واضحة عن هدف الجماعة باعتبار أن ذلك يشكل الخطوة الأولى الهامة في تحقيق تحركها .

وعليه فإن تناغم الجماعة يحسن من هذا التحرك باعتبار أن هناك علاقة تبادلية بين تناغم الجماعة وتحركها أي أن كلا منهما يؤثر على الآخر ، وأن تحرك الجماعة نحو تحقيق أهدافها يشجع على تطوير المزيد من رضا أفرادها وقناعتهم وينمي التناغم بينهم بسبب تزايد إحساسهم بالإنجاز الجماعي ، والجماعة التي يفنقر أفرادها إلى إحساس قوي بالهوية والتناغم والوحدة تكون أكثر عرضة في ديناميتها للضغط الخارجي .

وينظر معظم علماء النفس الاجتماعي والمهتمون بدراسة السلوك التنظيمي إلى " ليفين " على أنه مؤسس لمدرستهم ، ومن أبرز مساهمات ليفين في مجال ديناميكيات الجماعة تطويره لفكرة نظرية المجال field theory التي تؤكد على أن سلوك جماعة ما هو عبارة عن مجموعة معقدة من الفعاليات والأفعال Actions والقوى تؤثر على كل من بناء الجماعة وعلى سلوك الفرد فيها ، لأن

سلوك الفرد في جماعات يختلف عن سلوكه عندما يكون بمفرده ، لذا فإن تفهم سلوك جماعة العمل في أي نظام يتطلب دراسة وفهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك داخل الجماعة نفسها سواء كانت هذه المتغيرات متعلقة بالدور أو المكانة في الجماعة أو بديناميكيات الجماعة التي لها أهمية خاصة في العملية الإدارية ، حيث أن الجماعة هي أكثر من مجرد تراكم كمي لأفرادها وأن على الإداري أن يبذل جهداً مقصوداً لتفهم خواص جماعات عمل منظمته حتى يستطيع التنبؤ بأنماط سلوكها .

ومن أجل فهم لديناميكية جماعة العمل وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ارتأت الباحثة التطرق لهذا الموضوع انطلاقاً من التساؤل الآتي :

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل ؟

وينبثق من هذا التساؤل ما يلي:

1 - هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل ؟

2 - هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل ؟

3 - هل توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل ؟

2 - أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

2-1 أهمية الدراسة :

تعتبر دراسة موضوع الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ، ذلك أنها (الثقافة التنظيمية) قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية ، وتبدو أهمية الدراسة في ما يلي :

أهمية الدراسة العلمية : تنبع أهمية الدراسة من أهمية التأثير الواضح للثقافة التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل ، وتحقيق الأهداف بشكل متميز ، كذلك من أهمية ارتباط الثقافة التنظيمية بدناميكية جماعة العمل في توجيه سلوكياتهم داخل التنظيم بالشكل المطلوب .

- تنبثق أهمية هذا البحث من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المنظمات بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين هذه الخصائص ودناميكية جماعة العمل في هذه المنظمات .

- تنبع أهمية هذا البحث في أنه من الدراسات البحثية الحديثة ، ذلك أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها .

أهمية الدراسة العملية :

- تساعد هذه الدراسة على دراسة وفهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التربوية ، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية موجهها عاما لسلوك الفرد وتصرفاته سواء داخل التنظيم أو خارجه وعلاقة هذه الثقافة التنظيمية بدناميكية جماعة العمل .

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول الربط بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل وتطبيقها على مؤسسة تربوية .

- إمكانية التعرف ميدانيا على واقع العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين جماعة العمل وعلاقتها بالثقافة التنظيمية .

- أهمية كل من موضوع الثقافة التنظيمية وجماعة العمل بالنسبة للعمال وكذلك للمؤسسات الحديثة وما ينجر عنه من نتائج سلبية أو إيجابية في تحقيق أهدافها .

- التأثير الواضح للثقافة التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل وتحقيق الأهداف بشكل متميز وتوجيه سلوك العاملين وهذا ما أكدته الدراسات السابقة .

- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة ، ومدى حركية جماعة العمل وذلك من خلال المؤشرات الداخلية والخارجية .

- و تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل .

من هنا تأتي أهمية موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل والذي نحن بصدد دراسته .

2 - 2 أسباب اختيار الدراسة :

لاختيار أي موضوع للدراسة لابد أن يستند إلى جملة من الأسباب ، هذا ما يؤكد الدارسون والمهتمون في علم الاجتماع ، وعليه تم اختيار موضوع البحث - :

أ - أسباب ذاتية : وتتمثل في :

- الميل الشخصي لموضوع الثقافة التنظيمية وأهمية ممارسته وانعكاس ذلك على جماعة العمل داخل المؤسسة التربوية

ب - أسباب موضوعية : وتتمثل في :

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق بين جماعة العمل من جهة وبين جماعة العمل والإدارة من جهة أخرى .

- اعتبار أن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة .

- قلة البحوث في هذا المجال وهذا حسب إطلاع الباحثة .

- نظرا لقلة المعلومات الكافية جاءت الدراسة لإضافة لمحة بسيطة علمية وواقعية حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل إلى البحث العلمي .

3 - أهداف الدراسة :

إن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في بناء الخطة، لأنه محدد الغاية (1) والأهداف هي نتاجات تعليمية مخططة ، على المتعلم أو الباحث أن يكتسبها بأقصى ما تستطيع قدراته وبشكل تلمي احتياجاته ، فالهدف هو ما يسعى الفرد إلى تحقيقه ، بل هو النتيجة الحاسمة التي يسعى إليها والهدف من المنظور التربوي العام عبارة عن قصد يتم التعبير عنه بعبارة تصف غاية عامة يصل إليها المتعلم ، بمعنى ما الذي سيكون عليه المتعلم بعد أن يستكمل الحصول على خبرة أو مجموعة من الخبرات التعليمية بنجاح ، إنه وصف لنمط من المكتسبات التي نرغب أن يكون المتعلم قادرا على بيانها والإفادة منها نتيجة لتعلمه درسا ما أو وحدة أو مقررا (2) ، وفي هذا المجال سنركز وسنعالج الأهداف العامة بشكل مختصر والمتمثلة فيما يلي :

- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل .
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعة العمل .
- معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل .
- معرفة العلاقة الموجودة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .
- التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم التوافق في القيم والمعايير .

(1) رافدة الحريري : نشأة وإدارة رياض الأطفال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 . ص. 79 .

(2) وليم عبيد : استراتيجيات التعليم والتعلم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ص . 49 .

4 - التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

المفاهيم تصنيفات فكرية للأشياء حسب خصائصها المجردة ، فهي من أدوات الفكر الأساسية والمفهوم هو الصفات التي تفهم من التصور ، أي هو عدد الصفات المشتركة بين أفراد النوع وبالنسبة للحد الجزئي فإن مفهومه لا متناه (1) فالمفهوم هو فكرة جزئية فلا تستقيم الفكرة الكاملة إلا بتنسيق سلسلة المفاهيم المنطقية مع بعضها البعض ، وعلم الاجتماع يهتم بدراسة المفاهيم لأنها تشكل حجر الزاوية في بناء الفروض والنظريات التي يمكن عمليا فحصها وتجريبها قبل أن تتحول إلى نظريات دقيقة وموضوعية(2) وهناك نوعان من التعريفات للمفاهيم هما :

- التعريف النظري : بمعنى جمع ما أمكن من تعاريف العلماء للمفهوم وحشد كل ما قيل عن المفهوم في أدبيات التخصص العلمي الذي ينتمي إليه المفهوم مع مراعاة الدقة والنقل والأمانة في غزو المعلومات لأصحابها .

- التعريف الإجرائي : فالباحث يقدم تعريفات العلماء والباحثين ويرددها بالتعريف الخاص العملي لأن في كثير من الحالات لا يجد الإنسان في تعريفات العلماء مضمونا يناسب ما يريد الباحث تطبيقه في واقع البحث(3) .

ويفصل (كيرلنجر) معنى التعريف الإجرائي فيقول : " التعريف الإجرائي هو تعريف يحدد معنى التكوين الفرضي أو المتغير بتحديد الأنشطة أو العمليات اللازمة لقياس التكوين الفرضي أو المتغير وبالتالي فإن التعريف الإجرائي هو تحديد لأنشطة الباحث في قياس المتغير ، أو في معالجته. والتعريف الإجرائي عبارة عن كتاب (أو دليل) تعليمات للباحث ، فهو يقول في الواقع : أفعل هذا وهذا بذلك وذاك الأسلوب " وباختصار فالتعريف الإجرائي يعرف أو يعطى معنى للمتغير بتفصيل ماذا يجب أن يفعل الباحث لكي يقيس المتغير(4) . فالمفاهيم الإجرائية إذا ضرورية للباحث فيدونها لا يستطيع التعرف على المجتمع المدروس أو الظاهرة المدروسة ، وتستهدف دراستنا الحالية بالضبط والتحليل مجموعة من المفاهيم الإجرائية المستنبطة من واقع هذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

(1) صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، ط1، عنابة، الجزائر، 2003 ، ص . 09.

(2) عبد الغني عماد : منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص . 128 .

(3) عامر مصباح : منهجية إعداد البحوث العلمية ، موفم للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص . 53 .

(4) فضيل دليو : قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001 ، ص . 57 .

الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي : ذلك الطابع المميز لشخصية المنظمة الذي تتفاعل فيه القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة ، وذلك من خلال توجيه سلوك العاملين أثناء سير العمل لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين .

ديناميكية جماعة العمل : هي مجموعة من الأشخاص يبذل فيها كل شخص نشاط معين مع غيره من العمال بغض النظر على مستواه الدراسي ، ويكون في تفاعل مع غيره حيث تجمعهم قيم وأعراف مشتركة تحدد سلوكهم وتؤثر عليه وتوجههم نحو تحقيق أهداف معينة .

وجماعة العمل في هذه الدراسة هم جميع الموظفين بالمنظمة سواء كانوا إداريين أو أساتذة أو مهنيين

السلوك التنظيمي : يقصد به في هذه الدراسة كل ما يصدر عن الفرد من نشاط حركي أو فكري ووجداني داخل المنظمات التربوية ، ويستهدف السلوك التنظيمي فهم السلوك والتنبؤ به والتحكم فيه .

القيم التنظيمية : هي الخصائص الثابتة نسبيًا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها .

اللوائح التنظيمية : هي مجموعة القوانين والمناشير و التعليمات والمذكرات(مذكرات عمل) التي تصدر من طرف الإدارة المسؤولة وتلتزم جماعة العمل داخل المؤسسة التربوية على تطبيقها .

5 - الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

- صاحب الدراسة : حمد بن فرحان الشلوي

- موضوع الدراسة : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي

- زمن الدراسة : 2005

- مكان الدراسة : أجريت هذه الدراسة على كلية الملك خالد العسكرية ومقرها مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

- طبيعة الدراسة : ميدانية

- إشكالية الدراسة : لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي ، لذا سعى الباحث وبحكم انتسابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية ، وكذا مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي محاولاً من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟

2- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ؟

3- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

4- هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

5- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟

- منهجية الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات

- عينة الدراسة : شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض من المدنيين والعسكريين بواقع (112) موظفا مدنيا شملت الموظفين من المرتبة الخامسة إلى الثانية عشر وأعضاء هيئة التدريس من معيد إلى درجة أستاذ وبواقع (103) موظفا عسكريا من رتبة ملازم إلى لواء ليصبح مجموع مجتمع الدراسة (115) موظفا ، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة ثم قام بعد ذلك باستبعاد عدد (19) من مجتمع الدراسة لكونهم في دورات خارج الكلية من المدنيين والعسكريين ، كانت نسبة عدد المشاركين في الدراسة (75 %)

- أهداف الدراسة : سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية
 - 2 - تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين
 - 3 - تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين
 - 4 - تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية
 - 5 - تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين
- نتائج الدراسة : من أبرز النتائج وأهمها ما يلي :
- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا
 - إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء الوظيفي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية

الدراسة الثانية :

- صاحب الدراسة : جاسم بن فيحان الدوسري

- موضوع الدراسة : الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة

- زمن الدراسة : عام 1426 هـ / 1427 هـ

- مكان الدراسة : اقتصرت هذه الدراسة على الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجوازات والجنسية والإقامة بمملكة البحرين

- طبيعة الدراسة : ميدانية

- إشكالية الدراسة : تمثلت في التساؤلات التالية :

1 - ما مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر العاملين فيها ؟

2 - ما دور الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيهما من وجهة نظر هاتين الإدارتين ؟

3 - ما أهم المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر هاتين الإدارتين ؟

- منهجية الدراسة : استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

- عينة الدراسة : استعرض الباحث مجتمع الدراسة والذي يتكون من كافة العاملين في الإدارتين المعنيتين حيث كان مجتمع الدراسة (1179) موظفا ، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (394) موظفا عسكريين ومدنيين من الإدارتين المعنيتين أي ما نسبته (20 %) تقريبا ، وذلك عن طريق توزيع استبانة لجمع المعلومات من أجل أغراض الدراسة

- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- 1 - التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر العاملين فيها
 - 2 - التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر هاتين الإدارتين
 - 3 - التعرف على أهم المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر هاتين الإدارتين
- نتائج الدراسة :

- تمييز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل
- العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية
- يلتزم العاملون بأسلوب " نحن في خدمة المستفيد " عند التعامل مع الجمهور الخارجي من مواطنين ووافدين
- يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقوم به
- هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم
- عدم وجود نظام للحوافز يعتمد على معايير موضوعية

الدراسة الثالثة :

- صاحب الدراسة : نجاه قريشي
- موضوع الدراسة : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم
- زمن الدراسة : يمكن تقسيم الفترة الزمنية إلى عدة مراحل
- المرحلة الأولى : تم فيها اختيار المشكلة ووضع خطة البحث وجمع المراجع اللازمة للشروع في الدراسة النظرية ، وتم ذلك من شهر جانفي 2005 إلى نوفمبر 2005
- المرحلة الثانية : تم فيها تحديد مشكلة الدراسة بدقة ومراجعة الدراسات السابقة واستكمال الجوانب النظرية لمشكلة البحث وتم ذلك من شهر ديسمبر 2005 إلى أبريل 2006

المرحلة الثالثة : إعداد خطة الدراسة الميدانية ووضع الإجراءات المنهجية ، وتصميم الاستبيانين (1) و(2) في صورتها الأولية وعرضهما على مجموعة من المحكمين (4 أساتذة) تم إجراء التعديلات وصياغتها في صورتها النهائية تم ذلك خلال شهري ماي وجوان 2006

المرحلة الرابعة : قامت الباحثة بتطبيق الاستبيانين وجمع البيانات من المبحوثين وتم ذلك خلال شهري أكتوبر ونوفمبر 2006

المرحلة الخامسة : تم خلالها تفرغ البيانات في جداول وتحليلها وكان ذلك في أواخر شهر نوفمبر إلى غاية شهر ديسمبر 2006

المرحلة السادسة : تم فيها استخلاص النتائج والتوصيات خلال شهر جانفي 2007 ثم كتابة تقرير البحث في شكله النهائي

مكان الدراسة : أجريت الدراسة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية لبسكرة ENICAB

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : قامت الباحثة بصياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما هي اتجاهات الإطار المسئولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب "إدارة الإدارة ، وإدارة المهام ، وإدارة العلاقات ، وإدارة البيئة " ؟

- ما هي اتجاهات الإطار المسئولة نحو فعالية التنظيم ؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطار المسئولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم ؟

- منهجية الدراسة : المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي

- عينة الدراسة : مجتمع الدراسة يتكون من كل الإطار المسئولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية بلسكرة وعددهم 50 إطار مسئول وبما أن العدد قليل استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل .

- أهداف الدراسة :

- التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام ، وإدارة العلاقات ، وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة وكذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية

- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم

- تحديد طبيعة العلاقة

- نتائج الدراسة :

1 - النتائج المتعلقة باتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة :

- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة والتي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي :

إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ، إدارة الإدارة ، أي أن بعد إدارة المهام هو الذي احتل المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى

- وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو 11 قيمة تنظيمية تختلف درجة ممارستها من قيمة لأخرى

- وجود اتجاهات سلبية على مستوى مفردات الدراسة نحو قيمة " المكافأة "

2 - النتائج المتعلقة باتجاهات الإطارات المسؤولة نحو الفعالية التنظيمية :

- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة (مدخلات ، عمليات ، مخرجات ، مبيئات)

- هناك ضعف تعاني منه كل من المدخلات والعمليات حيث تمثل الضعف الذي تعاني منه العمليات في :

● ضعف النظام الرقابي

● عدم الاهتمام الكافي بتنمية مهارات الإطارات المسؤولة بصفة مستمرة

- أما الضعف الذي تعاني منه المدخلات فيتمثل في :
- عدم وضوح الأهداف بالشكل الكافي بالنسبة لأفراد المؤسسة
- تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على الموارد الأولية

3 - النتائج المتعلقة بدراسة العلاقة :

- تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي تقول بوجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة (بأبعادها الإدارية الأربعة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم واستنتجت الباحثة تحقق الفرضية العامة من خلال تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة حيث أبرزت النتائج ما يلي :

- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة (القوة ، الصفوة المكافأة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم
- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام (الكفاءة ، الفعالية للاقتصاد) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم
- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات (فرق العمل، العدل ، القانون والنظام) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم

الدراسة الرابعة :

- صاحب الدراسة : أسماء بن تركي
- موضوع الدراسة : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية
- زمن الدراسة : دامت مدة إنجاز هذا البحث من أكتوبر 2006 إلى جويلية 2007 حيث تمت الدراسة عبر مراحل وهي :

المرحلة الأولى تم فيها إعداد خطة مبدئية للدراسة الميدانية

المرحلة الثانية تم النزول لميدان الدراسة وتطبيق استمارة الاستبيان في كل ثانويات بلدية بسكرة، استغرق توزيع استمارة الاستبيان وجمعها حوالي 30 يوما من تاريخ 5 / 1 / 2008 إلى 2008/2/3 وذلك بسبب الإضراب

المرحلة الثالثة تم تفرغ البيانات في جداول بحساب التكرارات والنسب المئوية وتطبيق الأساليب الإحصائية للدراسة ثم تحليل هذه النتائج ومناقشتها واستخلاص النتائج العامة

- مكان الدراسة : يتمثل المجال المكاني للدراسة في ثانويات بلدية بسكرة والمقدرة عددها ب11 ثانوية

- طبيعة الدراسة : ميدانية

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي

- إشكالية الدراسة : تنطلق هذه الدراسة من تساؤل محدد : ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية ؟ وللبحث على إجابة لهذا التساؤل استوجب ذلك تحديد تساولين فرعيين الأول ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية (قيمة الانضباط في العمل ، قيمة الإتقان في العمل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة ، قيمة المشاركة الجماعية) ؟ والثاني ما مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة ؟

- عينة الدراسة : الدراسة مسحية على كل أعضاء الإدارات المدرسية الذين تم ذكرهم في التشريع المدرسي ككل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة والمقدر عددهم ب : 205 إداري في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة وزعت عليهم استمارات استبيان الدراسة استرجع منها 115 استمارة استبيان فقط بالإضافة إلى 48 أستاذ والذين يمثلون عينة بنسبة 10 % من إجمالي عدد الأساتذة في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة والمقدر عددهم ب: 488 أستاذ

- أهداف الدراسة : تقوم كل دراسة علمية على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد ، أما هذه الدراسة فتهدف إلى دراسة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها وذلك من خلال :

- التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الإنضباط في العمل وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أداءهم لوظائفهم
- التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم
- التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة

- نتائج الدراسة :

بالنسبة للسؤال الأول : - أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قيمة الانضباط داخل الإدارة المدرسية من خلال الحضور إلى المدرسة في الوقت المحدد وإتباع الإجراءات والقوانين المسيرة للعمل الإداري والالتزام بمواعيد الدوام المدرسي واحترام المواعيد المقررة للاجتماعات ممارسة بدرجة فوق المتوسطة

- من خلال تحليل بيانات الدراسة ثبت أن قيمة إتقان العمل ممارسة بدرجة فوق المتوسطة وذلك من خلال متابعة لأداء موظفي الإدارة المدرسية

- درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأعضاء هي بدرجة فوق المتوسطة وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين أعضاء الإدارة وتكوين علاقات اجتماعية بينهم ومن طبيعة القرارات المتخذة

- أثبتت النتائج أن درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية هي أقل الدرجات بين القيم التنظيمية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، فتح مجالات التشاور والتحاور خاصة في المشكلات الخاصة بالإدارة والتعاون بين أعضاء إدارة المدرسة

بالنسبة للسؤال الثاني : - أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة هو بدرجة متوسطة وذلك من خلال الانضباط في أداء المهام ، تحقيق الأهداف بالإتقان في أداء الوظائف ، تحقيق حاجات أعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة الجماعية والاتصال الجيد بين الأعضاء

الدراسة الخامسة :

صاحب الدراسة : عجال مسعودة

موضوع الدراسة : القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي

زمن الدراسة : دامت الدراسة في الجانب النظري من جوان 2008 إلى غاية ماي 2009 أما الدراسة الميدانية فكانت ما بين 20 أفريل 2009 إلى غاية 20 جوان 2009 .

ثم بدأت مرحلة تحليل البيانات ما بين 20 جوان إلى 10 جويلية 2009 ، ثم إجراء التصحيحات والتعديلات كامل شهر سبتمبر 2009 .

مكان الدراسة : ينحصر المجال المكاني في جامعة محمد خيضر في مدينة بسكرة - الجزائر -

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها ؟

ومنه تطرح التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة ، أساتذة إداريين) في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة ب : إدارة الإدارة ، إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ؟

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة ، أساتذة إداريين) في جودة التعليم العالي ؟

- ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة ، أساتذة إداريين) في هذه القيم وآرائهم نحو جودة التعليم العالي ؟

منهجية الدراسة : اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة : كل أساتذة جامعة بسكرة الدائمون وبشكل مقصود وقد عددهم أثناء إجراء البحث ب 827 أستاذ .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة على المحاور التالية :

- علاقة إدارة الإدارة بجودة التعليم العالي

- علاقة إدارة المهام بجودة التعليم العالي

- علاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي

- علاقة إدارة البيئة بجودة التعليم العالي

نتائج الدراسة : تمثلت في ما يلي :

- درجة ممارسة الجودة داخل الجامعة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وتنخفض بانخفاضها ، حيث وردت حسب فرضيات البحث كالتالي :

1 - النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيم التنظيمية : كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة (إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة) حسب ما أكدته آراء عينة

الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة تقع في أقل درجات الإيجابية وتقترب إلى درجات السلبية منها إلى الإيجابية .

2 - النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة جودة التعليم العالي : اتفقت آراء عينة الدراسة على وجود ممارسة إيجابية للجودة بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية أكثر منها إلى الإيجابية وكان بعد المخرجات بدرجة سلبية تماما في أقل درجات السلبية .

3 - نتائج دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي : نلاحظ تقارب كبير بين نتائج درجة ممارسة القيم التنظيمية ونتائج درجة ممارسة أبعاد الجودة ، ولذلك نستنتج أن درجة ممارسة الجودة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية ، وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي .

الدراسة السادسة :

صاحب الدراسة : محمد بن غالب العوفي

موضوع الدراسة : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

زمن الدراسة : طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

1425/ 1426هـ

مكان الدراسة : أجريت هذه الدراسة على الجهاز الرئيس بهيئة الرقابة والتحقيق وفروع الهيئة بمنطقة الرياض ومقرها مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

طبيعة لدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ؟

منهجية الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة

عينة الدراسة : جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المراتب الواقعة بين المرتبة الأولى و المرتبة الثالثة عشر ، وبلغ عددهم (240) موظفا موزعين ما بين الجهاز الرئيس وفرع منطقة الرياض .

أهداف الدراسة : وتكمن في ما يلي :

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق
 - التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق
 - الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق
 - الوقوف على مدى اختلاف منسوبي الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية
 - كشق طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق
 - كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق
- نتائج الدراسة :

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة
- وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي : (العدل والكفاءة و فرق العمل)
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي

الدراسة السابعة :

صاحب الدراسة : خالد بن عبد الله الحنيطة

موضوع الدراسة : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء

زمن الدراسة : قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة في عام 1423 / 1424 هـ

مكان الدراسة : اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران لمدينة الرياض

طبيعة الدراسة : ميدانية

إشكالية الدراسة : منهجية الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

عينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من العاملين المدنيين والعسكريين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض ، حيث شملت الدراسة العاملين المدنيين من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ومن في حكمهم ، وكذلك الضباط من رتبة ملازم إلى رتبة عميد وقد بلغ عددهم 385 .

أهداف الدراسة : الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية ، ويمكن تحديد أهداف الدراسة في ما يلي :

- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة أسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية

- تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية

- الوصول إلى نتائج تمكن من تقديم التوصيات المناسبة لموضوع الدراسة

نتائج الدراسة : خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة

- يصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع

- اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية

- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي : القانون والنظام ، التنافس ، القوة ، الدفاع الكافية ، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها عائكة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء

تقييم الدراسات السابقة :

توصلت الباحثة من خلال القراءة الإجمالية لتلك الدراسات إلى الملاحظات التالية :

- تنوع المتغيرات التي تناولها الباحثون مع مفهوم الثقافة التنظيمية ومؤشراتها ، فنجد مؤشر القيم التنظيمية تناولها الباحثون مع متغيرات ارتبطت بفعالية التنظيم أو بفعالية الإدارة المدرسية أو بجودة التعليم العالي أو بكفاءة الأداء .

في حين نجد أن مفهوم الثقافة التنظيمية ربطه بقية الباحثين بمتغيرات تمثلت في الانتماء الوظيفي أو الجودة الشاملة أو الالتزام التنظيمي .

مع هذا قلة الدراسات التي سعت إلى الربط بين متغير الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل . ومن هنا تأتي أهمية دراستنا حيث تمثل إضافة في هذا الجانب الذي شهد قلة التداول بالدراسة العلمية من قبل حسب علم الباحثة .

- ضف إلى ذلك أن تحديد الإشكالية يتسم بالعمومية في بعض الدراسات والذي يمكن أن نقف عليه من خلال عدم الإشارة لمؤشرات الدراسة في الإشكالية وكذا عدم التطرق إلى أحد متغيرات الدراسة وعليه جاءت الإشكالية عامة مثل الدراسات التالية :

1 - 6 - 7

- اعتمدت بعض الدراسات في إطارها النظري على عرض بعض النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية وهذا أمر جيد ، إلا أنها لم تستخدم ذلك عند تحليلها للبيانات مما أفقد هذه الأخيرة مصدقيتها العلمية مثل الدراسات التالية : 1 - 2

- عدم تحديد المفاهيم الإجرائية بدقة في بعض الدراسات مثل : 6 - 7

- إن الدراسات السابقة تتفق مع دراسة الباحثة في كونها تعالج نفس المتغير وهو الثقافة التنظيمية من حيث الماهية و تختلف عنها في مؤشراتها المتمثلة في السلوك التنظيمي واللوائح التنظيمية والقيم التنظيمية ، إلا أن هذه الأخيرة تطرقت إليها الدراسات 3 - 4 - 5 - 7 ، وبالتالي تعتبر نقطة التقاطع مع دراسة الباحثة .

خلاصة :

ومن أجل تحقيق الأهداف وبلوغ هذه الأسباب تم إجراء البحث على جميع عمال ثانوية
عمراني العابد .

وكما سنرى كيف تمت الدراسة في هذا المجال المكاني والمجال البشري ، وستحاول
الباحثة استخلاص عدة نتائج التي يؤمل أن تربط بين التوجيهات النظرية والميدانية
للبحث في كل متكامل .

وبناء على منهج سيتم توضيحه فيما بعد .

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية و مكوناتها

تمهيد

1 - الثقافة التنظيمية :

1 - 1 مفهوم الثقافة التنظيمية

1 - 2 خصائص الثقافة التنظيمية

1 - 3 عناصر الثقافة التنظيمية

1 - 4 محددات الثقافة التنظيمية

1 - 5 أنماط الثقافة التنظيمية

1 - 6 أهمية الثقافة التنظيمية

1 - 7 مصادر الحصول عليها

1 - 8 نظريات الثقافة التنظيمية

2 مكونات الثقافة التنظيمية

2 - 1 السلوك التنظيمي

2 - 1 - 1 مفهوم السلوك التنظيمي

2 - 1 - 2 خصائص السلوك التنظيمي

2 - 1 - 3 محددات السلوك التنظيمي

2 - 1 - 4 أهداف السلوك التنظيمي

2 - 1 - 5 نواتج السلوك التنظيمي

- 6 - 1 - 2 أهمية السلوك التنظيمي
- 7 - 1 - 2 العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي
- 2 - 2 القيم التنظيمية :
- 1 - 2 - 2 مفهوم القيم التنظيمية
- 2 - 2 - 2 خصائص القيم التنظيمية
- 3 - 2 - 2 محددات القيم التنظيمية
- 4 - 2 - 2 أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
- 5 - 2 - 2 أثر البيئة التنظيمية على الأفراد في المنظمات
- 6 - 2 - 2 أهمية القيم التنظيمية
- 7-2-2 القيم والأنماط السلوكية
- 3 - 2 اللوائح التنظيمية :
- 1 - 3 - 2 مفهوم الهيكل التنظيمي
- 2 - 3 - 2 خصائص الهيكل التنظيمي
- 3 - 3 - 2 أنواع الهياكل التنظيمية
- 4 - 3 - 2 نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي
- 5 - 3 - 2 كيفية إعداد الهيكل التنظيمي
- 6 - 3 - 2 الأبعاد الهيكلية
- 7 - 3 - 2 الرموز
- 8 - 3 - 2 العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي
- خلاصة

تمهيد :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات ، نظرا لكونها تمثل المحرك لنجاح أي مؤسسة ، حيث تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها ، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة بالمؤسسة ، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع ، ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف تتناول الباحثة في هذا الفصل ماهية الثقافة التنظيمية و خصائصها و أهميتها و أنواعها ومصادر الحصول عليها .

1 - الثقافة التنظيمية :

1-1 - مفهوم الثقافة التنظيمية :

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات الميلادية ، وخلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية ، وشاع استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الأنثروبولوجيا ، حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام ، وعلى الرغم من شيوع استخدامه إلا أنهم اختلفوا في تحديد معنى محدد لها ، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة باختلاف تعاريفها وتنوعها ، لأجل هذا لا بد أن نتطرق لمفهوم الثقافة أولاً .

أ - الثقافة : ترجع كلمة ثقافة culture إلى كلمة culture اللاتينية ، وهي مأخوذة من الأصل الألماني kulture وتعني فلاحه الأرض وإخصابها .

لغة : جاء في معجم لسان العرب ثقف الرجل ثقافة أي صار حاذقاً حفيفاً ، ورجل ثقف أي حاذق الفهم والمهارة ، وذو فطنة وذكاء ، والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه ، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم ويأتي ذلك نتيجة الوعي الحر وتنمية إمكانيات الذات .

والأصل في المعنيين اللغويين هو العناية بالخصب الفكري أو تربية الوعي وتقويمه تأسيماً على تجاوز مجرد العمل إلى التفكير فيه ، والوعي به للقيام به عن إدارة أو اتخاذ موقف حياله وهو فيه مرتبط بالواقع الحاضر وقيمه المختلفة وثوراته والتسامي بهذا الواقع وتطويره .

والثقافة بالمعنى المجرد العام تطلق مقابل كلمة " طبيعية " فهي العبقرية الإنسانية مضافة إلى الطبيعة بغية تحرير عطاءاتها وإغنائها وتنميتها ، لذلك فهي الحذق والإتقان وضبط الأحوال والمعرفة بجيد الشيء ورديئه ، وإقامة ما يعرف على أحسن وجه ، وثقف الشيء ویتقفه ثقفاً أي حذقه وأتقنه ، وكان سريع الفهم الجيدة وردنتيه(1) والثقافة هي مصدر للفعل الثلاثي (ثقف) ، فالثقافة بكسر التاء تعني الحذق والفطنة والنشاط ، والصفات من الفعل ثقف هي ثقف ، وثقف ویتقّف . وثقفت الرمح تثقيفاً سواها وعدله ، والصفة من الفعل المضاعف مثقف ومثقف وهي ما نستعمله الآن ، وتدل كلمة الثقافة في اللغة العربية المعاصرة على المعرفة والتعليم فيقول هذا رجل مثقف أو نقول : إننا نعمل على نشر الثقافة ...، بل إن هناك وزارات للثقافة في بلاد العالم أجمع ، فلكل مجتمع ثقافته الخاصة التي تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى ، والثقافة هي كل ما أنتجه العقل البشري وتعلمه من ماديات ولا ماديات .

اصطلاحاً : عرفها " إدوار تايلور " بأنها ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعنصر في المجتمع(2) .

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة (دراسة في علم اجتماع الثقافة) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص.5.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان : التربية والمجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص .

إذن فمن العسير أن نعتمد على تعريف واحد لهذا المصطلح البالغ التعقيد والأهمية لهذا يفضل أن نقدم مجموعة من التعريفات يكمل كل منهما الآخر ونبدأ بمحاولة " كروبير " A.L.Kroeber وكلاهون C.KLUCKHON اللذين قدما صيغة تأليفية تشمل على معظم العناصر التي حُصيت بموافقة علماء الاجتماع في الوقت الحاضر : "الثقافة تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز ، فضلا عن الإنجازات المتميزة للجماعات الإنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة ، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها ، أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتاج السلوك من ناحية وتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى .

ويقدم هاتشينسون C.EHUTEINSON تعريفا مختصرا للثقافة : "فهي فئة أو مقولة عامة للسلوك تظهر عند جماعة معينة" (1) ، ويركز علماء الاجتماع في دراسة الثقافة كجملة عادات وتقاليد ناتجة عن التفاعل الاجتماعي ومساهمتها في ضبط وتنظيم السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع (2) .

ب - التنظيم : تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم ، ولهذا فالتنظيم هو تحقيق الأهداف المرجوة ، فنقيم التعليم لنشر المعارف والمستشفيات للعلاج والمصانع لإنتاج الخيرات المادية أي السلع ، ويمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون ، فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد ، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة (مؤسسة) وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم ، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى هدف محدد (3)

إن التنظيم ظاهرة معقدة تتفاعل مع ظواهر اجتماعية وحضارية متعددة لتنتج آثارها على حياة أعضائها وغيرها من المتعاملين معها وعلى الكيان الاقتصادي والسياسي و الاجتماعي للمجتمع الذي توجد به والمجتمعات المتصلة به (4) ، حيث يرى " لويس أكن " louis alain التنظيم على أنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض السلطة والمسئولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف ، في حين عرفه " مارشال ديموك " marchaldimock بأنه "التجمع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكون كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة "

فمن خلال التعريفين يبدو أن عملية التنظيم هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارات والمنظمات ، لأن بمقتضى هذه العملية تتحدد السلطات والمسؤوليات وتتحدد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المنظمة فعن طريق التنظيم يمكن تحديد الأجزاء أو وحدات العمل داخل المنظمة ، إلا أن هذه الأجزاء أو تلك الوحدات ليست منفصلة أو منعزلة بعضها عن البعض تماما ، ولكن تتربط فيما بينها بواسطة

(1) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر 2006 ، ص 97 .

(2) عبد المجيد لبصير : موسوعة علم الاجتماع ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2010 ص . 173 .

(3) رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ص . 27 .

(4) علي السلمي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1988 ، ص . 235 ، 236 .

علاقات لذلك ومن وجهة ثانية فوظيفة التنظيم هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات وينتج عن هذا كله ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يعد إطارا للعمل والذي يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض ، ويوفر النظام والترتيب الهادف والواعي ، ويحدد العلاقات المتجانسة ومن خلال هذا الهيكل تبرز الفروق وتتضح المسؤوليات والمراكز والأدوار داخل المنظمات(1) .

- الثقافة التنظيمية : لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية ، فالثقافة التنظيمية عند " ميشال كروزيه " M.CROZIER أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك ، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج و الانتماء لهذه المجموعة أولا وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانيا(2) ، ويعرفها " wheelen " بأنها : " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ، أما " shmerborn " فيرى بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة ، كما يعرفها " kossen "

"بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لتلك المنظمة " (3) .

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم " وفي تعريف آخر أكثر وضوحا، ثقافة المنظمة هي : " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات " (4) ، فهي تمثل أنماط السلوك ومجموع القيم والعادات والتقاليد والرموز السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية ، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها(5) .

(1) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، ط2 قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص . 14 ، 15 .

(2) محمد المهدي بن عيسى : علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، مطبعة إمبرلاست للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2010 ، ص . 106 .

(3) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص . 311 .

(4) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص . 264 ، 265 .

(5) حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة (ديوان المطبوعات الجامعية) ، قسنطينة ، 2004 ، ص . 43 .

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة ، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة .

ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات ، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم ، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم⁽¹⁾.

2-1 - خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

- الثقافة نظام مركب : حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل ثقافة المنظمة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة) الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.....)

- الثقافة نظام متكامل : فهي يكونها " كل مركب " 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 .

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتترايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص ، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص

- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .

- الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر⁽²⁾ .

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن 2005 ، ص 311:312 .

(2) مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم .

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة (1) .

وللثقافة التنظيمية خاصيتان أساسيتان هما : العمق الثقافي والتكامل الثقافي ، ويشير مفهوم العمق الثقافي إلى قوة الثقافة من حيث مدى قبول واقتناع أعضاء وحدة تنظيمية معينة بمجموعة من المعايير والقيم والمكونات الثقافية الأخرى التي تنشأ داخل تلك الوحدة ، ومثال ذلك عندما تسود قيمة الجودة في إدارة إنتاج إحدى الشركات أو التوجه بالمستهلك في إدارة التسويق ، وكلما سادت مثل هذه القيم دل ذلك على كثافة الثقافة التنظيمية، ويميل العاملون في المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من القوة الثقافية بإظهار سلوك تنظيمي ثابت يعكس تلك القيم ، أما التكامل الثقافي فيعكس مدى قبول واقتناع العاملين في إدارات المنظمة المختلفة بقيم الثقافة التنظيمية برغم الاختلافات التنظيمية بين تلك الوحدات ، وتتميز المنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل الثقافي بدرجة عالية من السيطرة على العاملين من خلال الهيكل التنظيمي وعلاقات القوى ، ومثال ذلك القوات المسلحة حيث تسود ثقافة تنظيمية واحدة بين كافة أفرع تلك القوات (2)

3-1 - عناصر الثقافة التنظيمية :

أولا : القيم التنظيمية : organizational values

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

ثانيا : المعتقدات التنظيمية : organizational beliefs

وهي 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 القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

(1) بن يمينة السعيد : "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" ، مجلة الحكمة ، العدد الثاني ، السنة الأولى نوفمبر 2009 ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009 ، ص . 155 .

(2) عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص . 89 ، 90 .

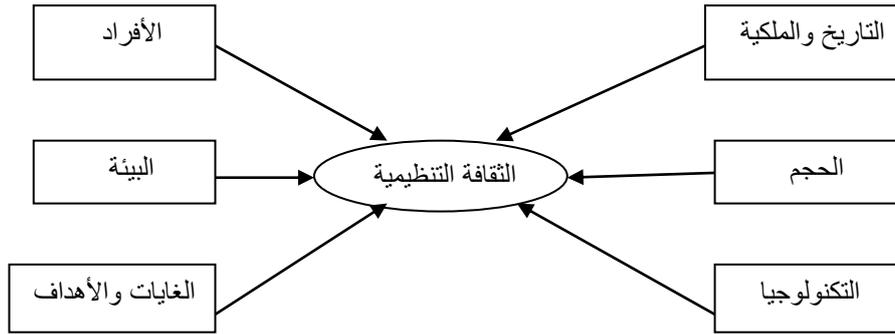
ثالثا : الأعراف التنظيمية : Organizational Norms

وهي 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 .

رابعا : التوقعات التنظيمية : organizational expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية(1) .

1-4 . محددات الثقافة التنظيمية : تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي :



أ- **التاريخ والملكية :** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .

ب - **الحجم :** لا يعكس بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .

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

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن ،

د - **الغايات والأهداف** : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال : فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

هـ - **البيئة** : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... إلخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها وتشكل بها ثقافتها

و - **الأفراد** : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح (1)

5-1- أنماط الثقافة التنظيمية : يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أنماط رئيسية هي :

أ - ثقافة القوة : POWER CULTURE

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

ب - ثقافة الدور : ROLE CULTURE

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

ج - ثقافة المهام : TASK CULTURE

تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر ، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق ، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويشجع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير .

د - ثقافة الفرد : PERSON CULTURE

تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية ، حيث يصبح لكل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه (2) .

(1) جمال الدين المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ،

2006 ، ص . 28 ، 29 .

(2) المرجع نفسه ، ص . 300 .

1-6 أهمية الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية ، حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها ، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة

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

وقد تكون الثقافة مصدرا بضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية مثل " العميل دائما على حق " (1) .

وعموما يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في 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 ، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر .

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

3 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .

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

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان kreinter - kinicki إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

أ - تعطي الأفراد العاملين هوية منظميه

(1) خضير كاضم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص . 265

ب - تسهل الالتزام الجماعي

ج - تعزز استقرار النظام الاجتماعي

د - تشكل السلوك (1).

1- 7 مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية :

- من أين يستمد العاملون رؤيتهم حول نوعيات القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك الوظيفي المفضلة ؟

- تشير نتائج الدراسات والتجارب للمؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية بوجود ثمانية مصادر أو مكونات على الأقل والتي يعرضها الجدول التالي :

| المصدر | الوصف العام |
|--------------------------|---|
| الاحتفالات Ceremonies | هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم . |
| الطقوس / الشعائر Rites | هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة . |
| التقاليد Rituals | هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيها يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد . |
| القصص / الحكايات Stories | عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية . |
| الأساطير Myths | هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير . |
| الأبطال Heroes | الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها . |
| الرموز Symbols | هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية |
| اللغة Language | هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة . |

(2)

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص . 313 ، 314 .

(2) جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006 ، ص . 25 .

1 - 8 نظريات الثقافة التنظيمية : من خلل الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ساهمت في بلورت عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري ، ومن هذه النظريات ما يلي :

أ- نظرية المؤسس أو الرمز: ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه ، وفلسفته ، ومعتقداته ، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية (Mr-Donald, Ford) وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية symbolism ، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية ، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة (كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي .

ب - نظرية المستويات: في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال (الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث ، ويتم ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة .

ج - نظرية المسارات : تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديموميتها ، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية ، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة ، وكلما كان هذا الشخص القائد متمسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة ، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام وأما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة ، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة ، وهذا ما يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة .

د - نظرية المجالات : تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري ، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار ، ويكون البعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية ، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية ، بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة ، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد .

هـ - نظرية التفاعل التنظيمي: تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو/ويحفزوا أو/ويراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة(1).

و- 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.

ويؤكد "وصفي" إلى أن (أوبلر) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ي - نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

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

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، ويعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجلها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة

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

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية

ن - نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة 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 معظم سلوكيات

(1) جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تحت إشراف: أستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 ص . 29 - 31.

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 ، وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد ، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفون أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات "باستون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة :إحداها خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث ، وأن هناك تكاملا 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 للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين ، وأن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه .

وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتعديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ومن هذه العوامل ما يلي :

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

- البيئة الاجتماعية - الثقافية : وتتضمن الموراث 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 .

كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها أو العاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها ، وتحدد الثقافة الأمور التالية :

- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهميته والأمن ، الأشياء التي تمثل خطرا ما على المنظمة.

- الأشياء ذات القيمة .

- معايير السلوك سواء للأفراد أم المنظمات(1) .

(1) حمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، تحت إشراف : أستاذ الدكتور محمد فتحي محمود ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ، ص . 38- 42 .

2 - مكونات الثقافة التنظيمية :

2-1 السلوك التنظيمي :

نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي .(1)

2-1-1 مفهوم السلوك التنظيمي :

يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات ، وتشير نتائج البحوث العلمية وممارسات وآراء خبراء التنظيم إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات وهي :

- المتغيرات المتعلقة بالفرد

- المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل

- المتغيرات المتعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة(2)

ففي هذا المجال نجد تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال :

- ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل : التقنية المستخدمة في المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة .

- يعرف السلوك التنظيمي بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة .

- إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين .

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي : السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك : أسلوب تفكير وإدراك العاملين ، شخصياتهم ، دوافعهم للعمل ، رضاهم الوظيفي ، اتجاهاتهم وقيمهم ، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات ، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة ، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت(3) .

(1) علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص. 249.

(2) محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص. 19 .

(3) صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص . 31 - 32

كما أن السلوك التنظيمي يمكن تحديده على أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات فهو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك انفعالي أو غيره ، ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد :

- السلوك الفردي : وهو السلوك الخاص بفرد معين ويهتم بدراسة علم النفس
- السلوك الاجتماعي : وهو السلوك الناجم عن العلاقات بين الأفراد أثناء تفاعلهم وهو لب اهتمام علم الاجتماع(1)

2-1-2 خصائص السلوك التنظيمي : أهمها ما يلي :

- أنه سلوك حركي (ديناميكي) فالحياة الإدارية لا يجوز أن تتصف بالسكون أو بالمحافظة كالحياة الاجتماعية أو السياسية أو الفردية ، وأهمية الحركة بالنسبة للمنظمات الإدارية أنها هي التي تضمن البحث عن المبادرات والإبداعات التي تؤدي في النهاية إلى تحريك المنظمة نحو المستقبل وبالتالي تضمن استمرار المنظمة وبنائها .

- أنه سلوك عقلائي أو رشيد ، أي أنه يرتبط بالوقائع ويلتزم بها .

- أنه سلوك متوازن ، والتوازن هنا لا يعني السكون ولا يتناقض مع قاعدة الحركة ، بل هو توازن حركي يتوازى مع حركة المنظمة الإدارية أو الإنسان الإداري ، ويتنقل معه بما هو أشبه بسلسلة حلقات من التوازن السلوكي والتوازن الإداري معا .

- ترتبط المنظمات الإدارية ، وبالتالي أنماط السلوك الإداري بغاية عليا أو هدف أعلى لا يجوز تجاهله وهو تحقيق الفعالية الإدارية ، فالإدارة هي علم الفعالية والسلوك الإداري هو السلوك الفعال(2).

3-1-2 محددات السلوك التنظيمي : هناك محددات مرتبطة بالفرد وأخرى مرتبطة بالجماعة ومحددات مرتبطة بالبيئة .

- محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد وتتناول ما يلي :

- دوافع العمل
- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين
- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة

- محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة وتتمثل فيما يلي :

- عملية الإدراك

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط2، قسنطينة الجزائر ، 2010 ، ص . 43 .

(2) عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 1999 ، ص . 40 - 42 .

- أنماط القيادة
- طبيعة عملية صانع القرارات في المنظمة
- محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة وتتناول ما يلي :
- إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة
- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة(1) .

2 - 1 - 4 أهداف السلوك التنظيمي : يهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير ، والتنبؤ والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي .

- تفسير السلوك التنظيمي : عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا ؟) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني ، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الإدارة ، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث ، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف ، فمثلا إذا قدم عدد الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل ، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة ، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر ، أو الروتين في العمل ، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل .
- التنبؤ بالسلوك : يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين ، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي ، يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة .
- السيطرة والتحكم في السلوك : يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف ، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل ، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك ، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام(2) .

(1) عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص. 45.

(2) راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص. 14،15 .

5-1-2 نواتج السلوك التنظيمي : لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة ، من أهم هذه النواتج ما يلي :

• 1 - الأداء و الإنتاجية : Performance/ Productivity ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية :

- أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم ، وهو ما يشير إلى الفعالية Effectiveness في الأداء .

- أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة Efficiency في استخدام الموارد .

• 2 - الرضا عن العمل : Satisfaction وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر ، وسياسات المنظمة والرؤساء ، والزملاء والمرؤوسين وفرص النمو والترقي وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر (1) .

6-1-2 أهمية السلوك التنظيمي : يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي :

• - أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية التنظيم

• - تغيير النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته ، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة ، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر .

• - تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة ، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات ، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك (2) .

• كما تكمن أهمية السلوك التنظيمي في : التعرف على مسببات السلوك، التنبؤ بالسلوك في حال التعرف على هذه المسببات ، التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في هذه المسببات (3) .

(1) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص. 47.

(2) راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص. 15 .

(3) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، ط2 ،

قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص. 44 .

2-1-1-7 العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي :

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معا ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال ، فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك .

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معا، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمات ، وهذا السلوك ليس إيجابيا بالضرورة فقد يكون سلوكا سلبيا ، ومن الأمثلة على السلوك الإيجابي للأفراد العاملين في المنظمة : زيادة الإنتاجية وتنمية المهارات والرضا الوظيفي والأداء العالي ، ومن الأمثلة على السلوك السلبي زيادة معدل دوران العمل ، وعدم الرضا وانخفاض الإنتاجية والإحباط(1) .

2-2 القيم التنظيمية :

2-2-1 مفهوم القيم التنظيمية : قبل التطرق لمفهوم القيم التنظيمية لا بد أن نحدد مفهوم القيم على أساس أن مفهوم التنظيم سبق التطرق إليه .

القيم : احتلت القيم أهمية خاصة في فكر الرواد الأوائل في علم الاجتماع (كونت ، دوركايم، فيبر) إذ تصوروا القيم بمثابة موجبات الفعل بغض النظر عن مصدرها الخارجي مع دوركايم أو داخلي مع ماكس فيبر أو داخلي وخارجي مع بارسونز ، ولكن كل علماء الاجتماع يجمعون على أهمية القيم ودورها المحدد للسلوك البشري ، حيث يلعب المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية والثقافة في تزويد الفرد بالقيم والمعايير التي يتبناها ، ولهذا عرفت القيم "بأنها مجموعة الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية يتشربها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة ، ويشترط أن تنال قبولا مع جماعة اجتماعية " أو هي "مجموعة من المبادئ والمعايير التي يضعها مجتمع ما في ضوء ما تراكم عليها من خبرات وتكون نتيجة عمليات انتقاء جماعية يصطلح أفراد المجتمع عليها لتنظيم العلاقات بينهم(2) ، ويعرف " بوسنرد و مون سن " القيم بأنها تعني تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ ، مقبول أو غير مقبول ، عدل أو غير عدل ، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه (3) .

وعليه فإن القيم التنظيمية عرفها " lammont " بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد ، بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة .

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن 2005 ، ص. 21، 22 .

(2) عبد العالي دبله : مدخل إلى التحليل السوسولوجي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ، الجزائر ، 2011 ، ص. 91 .

(3) Posner B , and Munson, 1979 : the importance of peronal.values in understanding organizational behavior , journal of human Resource and Management , page 15

فالقيم تحتوي عنصرا حكيما كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد . والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وبين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون(1) .

أما مقدم (1994) يرى أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة ، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.

أما انز (Enz 1988) فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة .

ويؤدي المديرون والقادة دورا كبيرا في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية ، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها ، ويتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها ، وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها .

مما سبق يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها " مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرون لإيمانهم بصحتها ، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم " .

2-2-2 خصائص القيم التنظيمية : نذكر أهمها :

- القيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي .
- تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم .
- القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات مهاراتهم .
- نطاقها ومجال عملها أضيقت من نطاق مجال عمل القيم الأخرى كالدينية والاجتماعية والأخلاقية .
- القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبير عن فلسفة المنظمة(2) .

2-2-3 أنواع القيم التنظيمية : رغم أن هناك اختلافا بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاقا بينهم من ناحية المضمون ، فالاختلاف ليس جوهريا بل بتقسيم القيم وتصنيفها .

ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم " فرانسيس و ودكوك " (1995) فقد قسما القيم التنظيمية إلى إثناعشر قيمة تنظيمية ، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي :

(1) خضير كاضم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص.156.

(2) عبد الله عقله مجلي الخزاعلة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد

للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص. 45،46 .

- قيم إدارة الإدارة : وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها خلال النفاذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي : القوة ، الصفوة ، والمكافأة .

- قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي : الفعالية والكفاية والاقتصاد .

- قيم إدارة العلاقات : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل وفرق العمل والقانون والنظام .

- قيم إدارة البيئة : وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة ، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي : الدفاع ، التنافس ، واستغلال الفرص (1) .

2 - 2 - 4 محددات القيم التنظيمية : يعد أمر تحديد القيم التنظيمية وصياغتها من المهام الأساسية للإدارة أو القيادة في المنظمة ، ذلك أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيما مختارة ، ويعد إيجاد هذه القيم فإن المنظمة لا بد أن تعمل على صياغتها والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة ، من هنا فإن قيام الإدارة العليا بتشكيل وصياغة القيم التنظيمية كفيل بتحديد فلسفة المنظمة وطريقة العمل بها وكما يرى شاين (314 - 311 : Schein) فإن المديرين في المناصب العليا يكفحون للعمل على إيصال قيمهم في المنظمة إلى الموظفين من أجل تشكيل وتوجيه أهداف المنظمة .

2 - 2 - 5 أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات : تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المسؤولين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات ، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة .

ومن الأمور الحيوية أن يدرك المسؤولين القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العملية للموظفين ، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها على أن المسؤولين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلبا أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها ، حيث يرى "سوميرس" (somers) بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عددا من الفوائد الهامة ، وتحقق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الالتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين " Way of Life " (2)

من خلال العرض السابق نشير إلى أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها المباشر على العاملين في المنظمات ، حيث أورد الكثير من الباحثين والكتاب هذه الأهمية من جميع النواحي التخطيطية

(1) عبد الله بن احمد الزهراني : نموذج مقترح لتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، السعودية ، 1430هـ، ص. 20-22 .

(2) Somers ,Mark John, 2001: Ethical codes of conduct and organizational context : A study of the relationship between codes of conduct , employee behavior and organizational values , Journal of business Etics, Mar, page 193.

والتنظيمية والتنفيذية في المنظمات وما يؤثر على بيئة العاملين الاجتماعية والدينية والاقتصادية والسياسية .

2 - 2 - 6 أثر البيئة التنظيمية على الأفراد في المنظمات : للبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الأفراد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليده ومثل دور مهم في تحديد سلوك العاملين فيها وتوجيه مسارهم ، مما يؤثر أيضا في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله ، الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم ، وأنماط تقسيم العمل ، ونظم الاستراحة والمكافأة ، وأشكال الرقابة والعقاب .

وفي ضوء ما سبق تصبح دراسة القيم التنظيمية ضرورية للتربية إذ ينبغي على المؤسسات التربوية الوقوف على هذه القيم ودراستها بدقة ومناقشتها ومحاولة تدعيمها لدى الأفراد والجماعات (1) .

2 - 2 - 7 أهمية القيم التنظيمية : إن القيم هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب ، مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة ، إن أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آرائنا وسلوكياتنا وتصرفاتنا التي تكون وفق القيم التي نحملها وهو ما يؤثر بدوره في فعالية التنظيم (2) .

فالقيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية ، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح ، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية ، فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة ، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها ، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة وتثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم ، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة ، وتصبح القيم حقيقة في عقول عدد كبير منها ، إن وجود قيم تنظيمية مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المنظمة ، فالمنظمات التي تمتلك قيما مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي ، كما أن هذه القيم تشير إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها مثل عملية تطوير المنظمة أولا ، والعلاقات الخارجية ثانيا ، والاستراتيجيات طويلة المدى ثالثا ، كما أن القيم تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات ، وهي تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة .

تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات ، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم ، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

(1) عبد الله مجلي الخزاعلة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص. 48،49 .

(2) بوفلجة غيات : " تناقض القيم داخل التنظيم ، في : أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، 28 - 30 نوفمبر 1992 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص . 214 .

ولقد قدم (Thomas) خطوات تمثل المعيار الحقيقي ليشكل القادة أو المديرين نظام القيم التنظيمية في منظماتهم وهي :

- أن تعكس قيمهم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم .
- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم .
- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة .
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين .
- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وإنجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة .
- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية .
- تقييم الإنجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين(1) .

2 - 2 - 8 القيم والأنماط السلوكية: تشكل غالبية الجماعات مجموعة من القواعد أو الأنماط السلوكية التي تحكم بها سلوك أعضائها وتمثل الإطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول ، وتعتمد القواعد أو الأنماط السلوكية على القيم ، فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في إظهار مجموعة القواعد وتشكيلها بطريقة متوافقة ومنسجمة مع تلك القيم ، فإذا ما كان المجتمع يعطي أهمية لعناصر الملكية المادية بشكل أكثر من تقييمه للحياة الإنسانية للشخص ، فإن قواعد وأنماط هذا المجتمع ستعكس مثل هذه القيمة ، ويمكن تقسيم القواعد السلوكية إلى قواعد عامة أو شعبية ، قواعد راسخة أو حضارية ومحظورات أو محرمات ، حيث توجد علاقة وثيقة بين القيم والقواعد أو الأنماط السلوكية تتلخص في أن هذه القواعد أو الأنماط السلوكية تعتبر مرشدة للسلوك ناتجة عن الاتفاق في العمل الاجتماعي ويشير هذا الاتفاق إلى ما هو مرغوب فيه أو العكس(2) .

2 - 3 اللوائح التنظيمية :

2 - 3 - 1 مفهوم الهيكل التنظيمي :

الهيكل : Structure وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية ، من هنا فإن هيكل التنظيم هو الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد ، فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى .

وبالنسبة لعضو المنظمة فإنه يحصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأمر التالية :

- الأعمال أو الأنشطة التي يختص بها كل جزء من أجزاء المنظمة .

(1)Thomas, Horton , 1984 :shaping organizational values , telephone Engineer § Managementm page 4.

(2) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن

- المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال .

- السلطات والمسئوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستويات الإدارية بها .

- مراكز اتخاذ القرارات ومراكز إنتاج المعلومات وطبيعة العلاقات بينها(1) .

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية(2) .

فهو يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة ، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها ، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة(3) .

- الهيكل التنظيمي هو نمط إحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية ، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات ، والهيكل التنظيمي المرن يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع ، وأما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه يحد من فرص التأقلم للمتغيرات والمستجدات(4) كما يعرف أيضا بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة كما أنه يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية ، إذن يمثل الهيكل الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة ، وتحقيق التنسيق بين هذه المهام ، وهو نمط يدل على المستويات الإدارية ونمط السلطة واتخاذ القرارات(5) .

وبصفة عامة فإن هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة أنماط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضائها ، وبالتالي فإن تلك المعلومات شأنها شأن باقي المدخلات التنظيمية تعمل على تحريك واستثارة النظم السلوكية وتولد لديهم استجابات معينة سوف تختلف باختلاف درجة الدقة والصدق في المدخلات من ناحية ، وبمدى تمسك المنظمة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي من ناحية أخرى .

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .

(1) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، دون سنة ، ص.154،153.

(2) فاروق عبده فليو و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص . 296 .

(3) صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص . 33 .

(4) صالح ناصر عليمات : العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص . 49 .

(5) واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006 ، ص . 35 .

- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .

- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .

- موقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية (1) .

2 - 3 - 2 خصائص الهيكل التنظيمي: تتميز كل منظمة عن الأخرى بقدر تميزها في تقسيم وتنسيق العمل إذ يؤثر التقسيم الرأسي والأفقي وطريقة التنسيق على الهيكل التنظيمي ، وقد اتفق الباحثون على بعض الخصائص التي تلخص الهيكل التنظيمي ومنها :

- نطاق الإشراف : وهو عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم رئيس واحد .
- الهيكل المسطح أو الطويل للمنظمة : ويحتوي الهيكل المسطح على عدد أقل من المستويات الإدارية أما الهيكل التنظيمي الطويل فيحتوي على عدد كبير نسبياً من المستويات الإدارية متدرجة السلطة .
- مدى الرسمية : وهي تشير مدى تعريف المنظمة لأدوار العمل .
- مدى المركزية : مدى تركيز قوة اتخاذ القرار في جزء معين من المنظمة .
- مدى التعقيد : وهي تشير إلى المدى التي تقسم به المنظمة العمل رأسياً أو أفقياً أو جغرافياً فالمنظمة تكون بسيطة عندما تحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية (تقسيم رأسي) وليس لديها وظائف مستقلة كبيرة (تقسيم أفقي) بالإضافة إلى هذا فإن الوظائف تجمع في عدد أقل من الأقسام وأن العمل يؤدي في موقع جغرافي (تقسيم جغرافي) (2) .

2 - 3 - 3 أنواع الهياكل التنظيمية : في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي :

- الهياكل التنظيمية الرسمية : وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة والذي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية .

- الهياكل التنظيمية غير الرسمية : هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية ، تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة ، حيث أثبت (التون مايو) في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي ، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية .

- أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية : توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية وهي كما يلي :

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص . 205 .

(2) راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص . 303 .

- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة ، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا .

- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة .

- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي .

- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية .

وبناء عليه لا بد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، وإن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة ، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيما رسميا ، فالتنظيمات غير الرسمية تعرف " بأنه مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة "

2-3-4 نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي : يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي الهيكل التنظيمي الكلاسيكي والعضوي والشبكي وتنظيم الفريق .

- **الهيكل التنظيمي الكلاسيكي : Classical model** ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي :

أ - التنظيم التنفيذي

ب - التنظيم الوظيفي

ج - التنظيم التنفيذي الاستشاري

أ- **التنظيم التنفيذي :** (Line organization) هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة ، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة ، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تندرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر .

• المزايا : - الوضوح والبساطة .

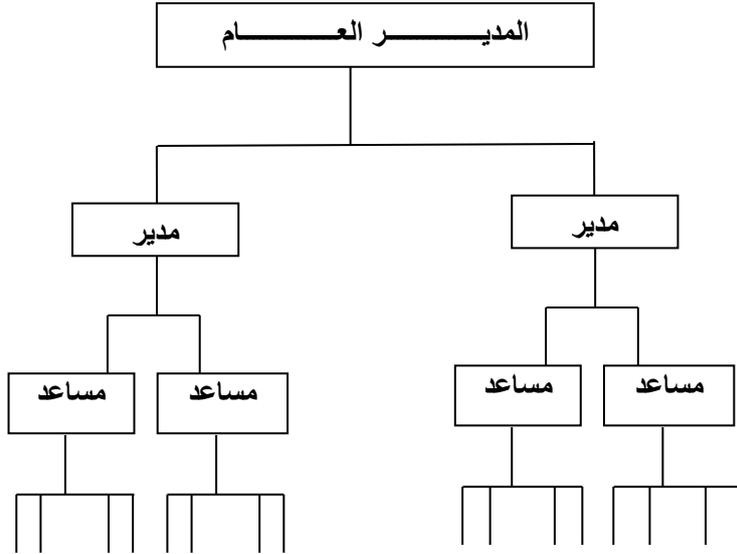
- تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل .

- المسؤولية محددة .

- اعتماد التنظيم على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين .

- المآخذ : - يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية) .
 - يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلية في نطاق اختصاصهم .
 - يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقاتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية .
 - يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي .
 - يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة .
- ويوضح الشكل (1) هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

الشكل (1) الهيكل التنظيمي التنفيذي



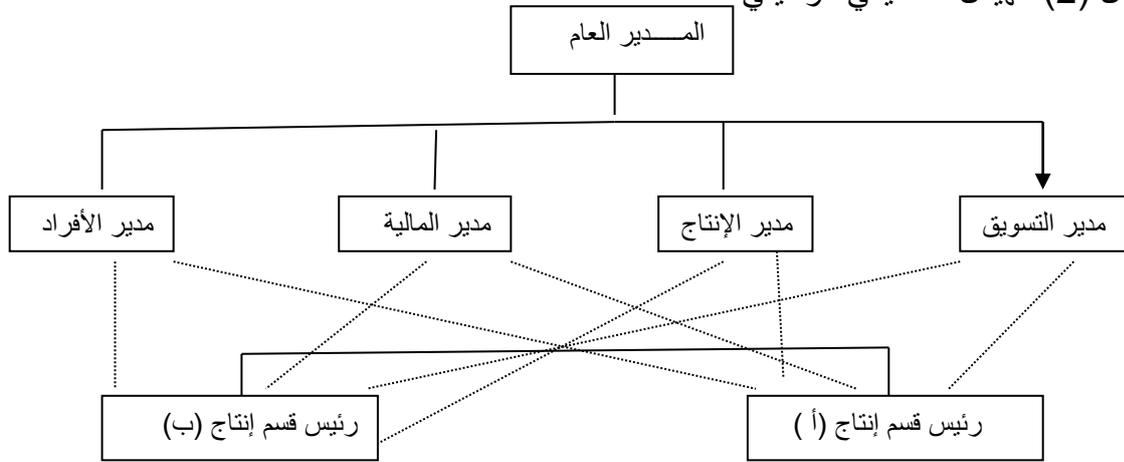
ب - التنظيم الوظيفي : (functional organization) استنبطه (فردريك تايلور) حينما وضع أسس الإدارة العلمية ، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع للتخصص وتقسيم العمل ، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية ، وأعمال استشارية وأعمال منسوبة ، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه ، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال(1) .

يتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي :

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمتخصصين .
- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال .
- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال .
- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة .
- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال .
- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة .
- ومن جهة أخرى يعاب على هذا التنظيم ما يلي :
- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية .
- الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعية بين الرؤساء بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين . والشكل (2) يوضح التنظيم الوظيفي معبرا عنه بالخط المتقطع بين الإدارات المختلفة (1) .

الشكل (2) الهيكل التنظيمي الوظيفي



خطة السلطة الوظيفية.....

ج - **التنظيم التنفيذي الاستشاري: Line _ staff organization** هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال ، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها . .

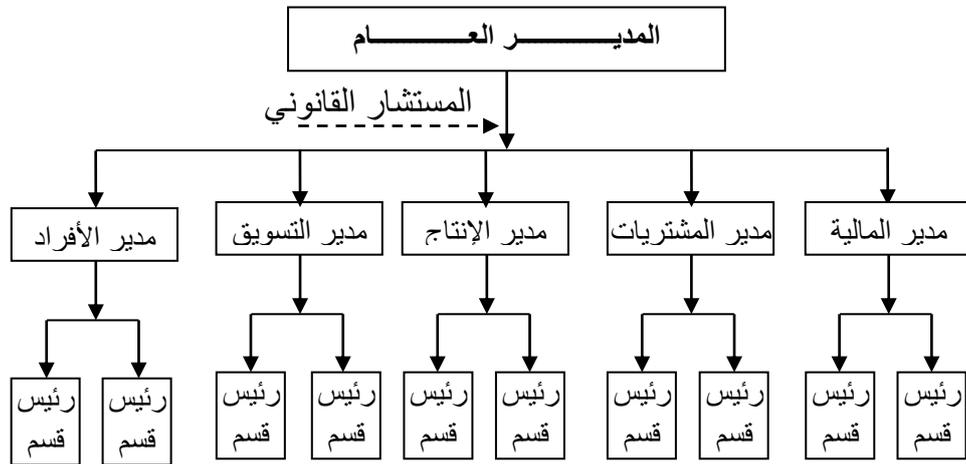
ومزايا هذا النوع من التنظيم :

- السلطة محددة .
- الإفادة من مبدأ التخصص .
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة .
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية .
- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية .

ولكن يعاب على هذا النوع من التنظيم :

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين ، إذ أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة
 - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في تتبعها
 - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين
- والشكل (3) يوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري (1) .

الشكل (3) الهيكل التنفيذي الاستشاري



خط السلطة التنفيذية ←

خط السلطة الاستشارية ←.....

- الهيكل التنظيمي العضوي : Organic Model ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى المصفوفة التنظيمية Matrix Organization حيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية ، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية ، ويعين كل مشروع مديرا خاصا يستعين بأفراد وخبراء متخصصين من أقسام المنشأة الرئيسية ، ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلا وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد .

مزايا المصفوفة التنظيمية :

- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية .

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتواجدة في الوحدات التنظيمية .

- تنوع الخبرة للعاملين في المنظمة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع .

- توفير الوقت والتكلفة .

- يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب .

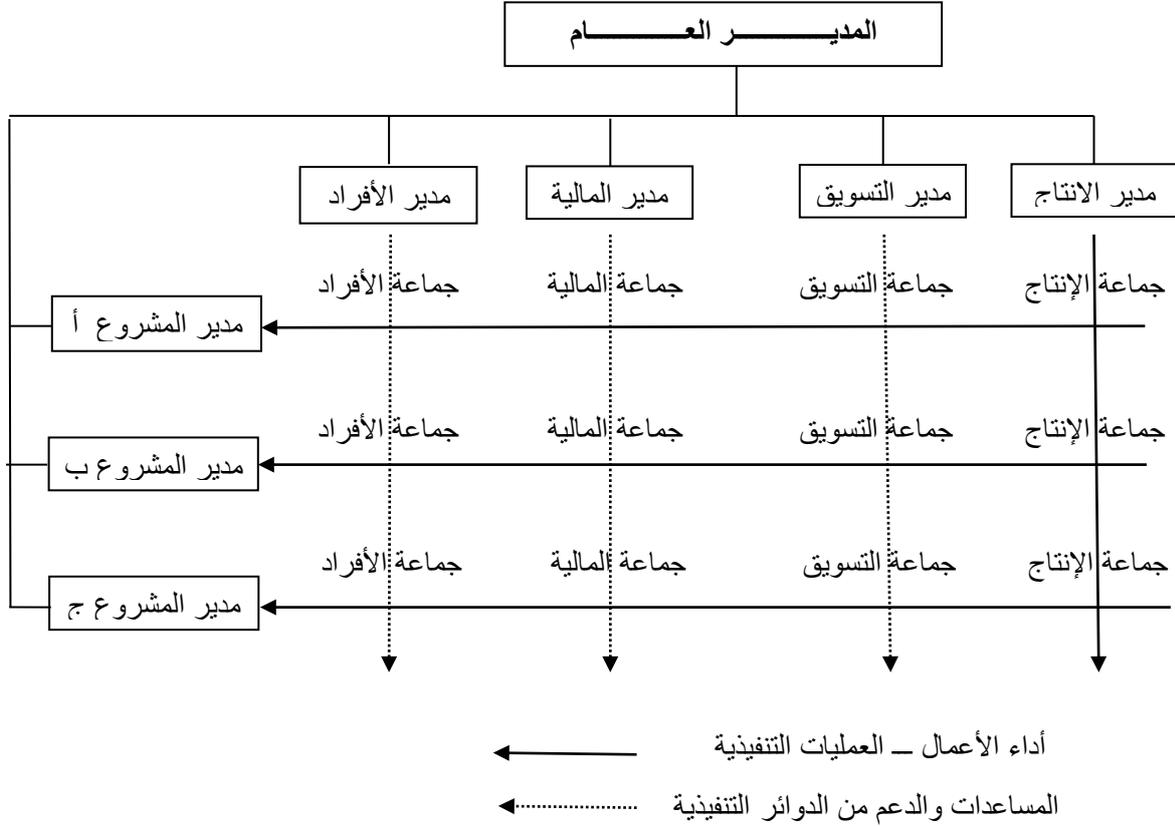
- يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة(1) .

- يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج .

ولكن يعاب عليه احتمال إثارة التناقضات بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر والخروج عن مبدأ وحدة الأمر ، لأن الأفراد يتلقون الأوامر من مدير المشروع ومن مديري الإدارات الأخرى في المركز مما يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية لهم .

والشكل (4) يوضح الهيكل التنظيمي العضوي (المصفوفة التنظيمية)

الشكل (4) المصفوفة التنظيمية



- الهيكل التنظيمي الشبكي : Network organization بموجب هذا النموذج يوجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد ، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة ، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية(1) .

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة ، ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة ، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه ، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة من تنفيذ ما تم الاتفاق عليه ، والشكل (5) يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي .

الشكل (5) الهيكل التنظيمي الشبكي



- **تنظيم الفريق : Team organization** تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة ، فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة ومن خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها ، وبموجب هذا الشكل من أشكال الهياكل التنظيمية تتم الاستفادة من أفكار الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج والمشتريات وغيرها فيما يتعلق بالتسويق وغيره من أنشطة المنظمة ، وقد تكون فرق العمل فرقا دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرقة مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين .

مزايا تنظيم الفريق :

- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة .
- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى .
- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة .
- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار

المآخذ على تنظيم الفريق :

- شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداتهم وبين متطلبات عمل الفريق .
- يحتاج تنظيم الفريق إلى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق بين أوقات أفراد الفريق .

- يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية ، مما يشعر مديري الوحدات التنظيمية التقليدية بأنهم فقدوا جزءاً من صلاحياتهم⁽¹⁾ .

2-3-5 كيفية إعداد الهيكل التنظيمي : يعتبر التنظيم أحد المهام الإدارية الأساسية للمدير ، ويتضمن التنظيم إجراءين أساسيين وهما : إعداد الهيكل التنظيمي للمنشأة وتحديد نوع العلاقات الإدارية والتنفيذية ضمن ذلك الهيكل (Hopeman , 1976) ويتم إتباع الخطوات التالية عند إعداد الهيكل التنظيمي (Amrine, 1975):

- تقرير أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة والموضوعة في الخطة ، ويجب على المسؤولين عند إعداد التنظيم الإداري للمنشأة الاستعانة ببرامج الأهداف والتي يتم إعدادها من مختلف الإدارات والأقسام والوحدات بالمنشأة كما يمكنهم الاستعانة بالمسؤولين عن الأعمال المختلفة داخل المنشأة لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف من الناحية العملية ، حيث أن هؤلاء المسؤولين هم أكثر الناس معرفة بظروف العمل وما يحتاجه عند التنفيذ .

- تقرير نوع وعدد الأعمال اللازمة لمباشرة أوجه النشاط ، فبعد أن يتم تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف التي ترغب المنشأة في تحقيقها ، يبدأ المسؤولون عن التنظيم في تحديد الأعمال التي تتطلبها أوجه النشاط وذلك بالتعاون مع الخبراء والفنيين والمتخصصين في هذه الأعمال ، ففي منشأة إنتاجية على سبيل المثال يمكن تحديد الأعمال المطلوبة على النحو التالي :

• التصميم والرسم : كإعداد الدراسات الخاصة بتحديد أنواع السلع وتصميمها وتنفيذها بجانب تحديد المواد والمعدات والقوة البشرية اللازمة لتنفيذ هذا بالإضافة إلى الأشياء الأخرى المطلوبة في هذه المرحلة .

• تجهيز وتوفير الإمكانيات : كتحديد مصادر المواد والتعاقد عليها وإعداد ما تحتاجه من مخازن وتسجيل، وكذلك تحديد نوع المعدات اللازمة ، وجداول تشغيلها وصيانتها وتحديد نوعية القوة البشرية والمهارات اللازمة وإعداد برامج التدريب وجداول التشغيل .

• إعداد برامج العمل داخل المنشأة وتوزيعه على الأقسام ثم تنفيذه : ويتم إعداد مثل هذه البرامج بعد استلام الطلبات من العملاء وتحديد المواصفات المطلوبة لكل طلبية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الطلبات من إعداد لأوامر التشغيل وتوزيع لبرامج العمل بين المسؤولين عن التنفيذ إلى الإشراف عن ضمان سير العمل بالمنشأة والتأكيد من تنفيذ الطلبات حسب المواصفات المحددة .

• مراقبة عمليات التشغيل : ويتم ذلك بجمع البيانات عن سير العمل في المراحل المختلفة مع مقارنة هذه البيانات حسب برنامج العمل وكذلك اختيار جودة الأداء لكل مرحلة من مراحل الإنتاج .

- تحديد الوظائف اللازمة للقيام بهذه الأعمال ، المقصود بتحديد الوظائف هو تحديد نوع الوظائف وعددها ، وهذا التحديد يتوقف على طبيعة الأعمال الموجودة وكذلك حجم الأعمال ويتم تحديد

(1)محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن

الزمن اللازم لإتمام كل نوع من الأعمال والمكان الذي سيتم فيه والعدد اللازم من الوظائف التابعة وخلاقه

- تجميع الوظائف في مجموعات يشرف على كل منها وظيفة رئاسية واحدة : والمقصود بتجميع الوظائف هو محاولة تجميع الوظائف ذات الأعمال المتجانسة والمترابطة في تجمعات محددة كالإدارات والأقسام والوحدات ، وذلك لتسهيل عملية الإشراف والاتصال داخل المنشأة ، ويتوقف عدد الوظائف التي يمكن تجميعها تحت وظيفة إشراف واحدة على العديد من العوامل والأسباب كاختلاف الظروف والمواقف واختلاف المنظمات وطبيعة الأعمال ... إلخ

- تقرير اختصاصات الوظائف المختلفة وعلاقتها ببعضها .

- تعريف الأفراد بالمنشأة بمضمون ومحتوى النظام بها : إن تعريف الأفراد بالنظام يعتبر شيئاً ضرورياً وعلى درجة كبيرة من الأهمية ، وذلك نظراً لأنه يساعد على إتمام الأعمال على أفضل وجه ممكن ، وعليه فإنه من الضروري أن يعرف كل فرد داخل المنظمة بالأعمال المكلف بها وطبيعتها والعلاقة بين العمل الذي يقوم به ومختلف الأعمال الأخرى حتى يعرف دوره الذي يقوم به ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق الأهداف المرغوبة للمنشأة .

وعليه فإنه يمكن تعريف الأفراد بأدوارهم عن طريق رسم الخرائط التوضيحية للوظائف الرئيسية الموجودة بالمنشأة والأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنظمة ، وذلك عن طريق كتابة مهام كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى في نشرة توزع على شاغلي هذه الوظائف ، وتسمى طريقة التعريف الأولى بالخريطة الإدارية والثانية بدليل التنظيم الإداري بالمنظمة(1) .

ويرى القريوتي وزويلف أن مراحل إعداد الهيكل التنظيمي هي :

- التعرف على الأهداف الرئيسية أو الفرعية .

- تجزئة هذه الأهداف إلى نشاطات وبرامج وأهداف تؤديها إدارة تقسم مهامها إلى عدة أقسام.

- تحديد صلاحيات كل مستوى إداري منعا لحدوث التضارب .

- إيجاد آلية تتمثل باللجان أو ضابط ارتباط ووظائف استشارية لتقديم العون والاستشارة للحالات التي لم يتوقع حدوثها .

- الاهتمام بتطوير التنظيم وإعادة النظر فيه حسب متطلبات البيئة الداخلية أو الخارجية .

2-3-6 الأبعاد الهيكلية: هناك العديد من الأبعاد الهيكلية تختلف رواد التنظيم في عددها ، تعمل معا على رسم المعالم الأساسية لهيكل المنظمة ، وسوف نتناول البعض من هذه الأبعاد :

• الرسمية Formalization : ترتبط الرسمية بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال التي

(1) أحمد عرفة وسمية شلبي : فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2002 ، ص. 66-68 .

يجب أن يؤديها هذا إلى جانب الإجراءات والقواعد والسياسات العديدة ، وفي الوقت الذي يختلف فيه مستوى الرسمية من منظمة إلى أخرى يوجد أيضا طرق عديدة لقياس الرسمية .

● التخصص **Specialization** : المدى الذي يتم فيه تقسيم المهام التنظيمية إلى فرعية متشابهة أو متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن المهام الأخرى ، وكلما كانت درجة التخصص واطئة أدى الفرد عددا واسعا من المهام المتنوعة في عمله ، ويشار إلى التخصص أحيانا بتقسيم العمل .

● المعيارية **Standardization** : هي مدى إنجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسميا من قبل الإدارة عبر الأقسام والمواقع المختلفة .

● تدرج السلطة **Hieravchy of authority** : تصف من يكتب لمن ، وكذلك نطاق السيطرة لكل مدير ، ويقصد بنطاق السيطرة **Span of control** عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير .

● التعقيد **Complexity** : يشير التعقيد إلى عدد الوظائف المتخصصة ، أو عدد الأقسام في المنظمة ، والأنشطة المهنية والإحترافية ، وبالإمكان قياس التعقيد بثلاثة أساليب أفقيا وعموديا وجغرافيا .

- التعقيد الأفقي **Horizontal** ويشير إلى عدد الأقسام أو الوحدات الإدارية أو عدد الوظائف والأعمال في المنظمة ، كلما ازدادت ازداد التعقيد .

- التعقيد العمودي **Vartical** عدد المستويات التنظيمية في المنظمة ، كلما ازدادت ازداد التعقيد .

- التعقيد الجغرافي **Spatial** عدد المواقع الجغرافية ، أي مدى انتشار المكاتب أو الأقسام أو الفروع على مساحة جغرافية واسعة (التباعد المكاني بين الوحدات الإدارية) .

● المركزية **Centralization** : تشير إلى المستوى التنظيمي المالك لسلطة اتخاذ القرار فحينما تفوض القرارات إلى مستويات تنظيمية دنيا تكون المنظمة لا مركزية ، أما عندما تحصر عملية اتخاذ القرارات في قيمة المنظمة تكون الحالة مركزية شديدة .

● الاحترافية **Professionalism** : الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي ، كما تشير إلى مستوى التعليم والتدريب الرسمي للعاملين فيكون الاحتراف عاليا عندما يحتاج الموظف إلى فترة طويلة من التدريب المتخصص للحصول على عمل في المنظمة لممارسة عمل معين .

• توزيع الأفراد **personnel ratios** : أي توزيع الأفراد على الوظائف والأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة ، ويقاس هذا الترتيب بواسطة النسب كنسبة الإداريين ، ونسبة الكتبة أو نسبة الاستشاريين إلى مجموع العاملين⁽¹⁾ .

• شكل الهيكل التنظيمي : ويشير إلى مدى طول أو قصر الهيكل التنظيمي ، ويتوقف شكل الهيكل التنظيمي على بعدين :

- الأول ويمثل نطاق الإشراف الذي يعبر عن عدد المرؤوسين التابعين لمسئول إداري واحد

- أما الثاني فيشير إلى عدد المستويات الإدارية ، فكلما قل نطاق الإشراف وزاد عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي طويل ، وكلما زاد نطاق الإشراف وقل عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي مفرطح⁽²⁾ .

2-3-7 الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد و الأعراف **convention**⁽³⁾ .

يمثل الرمز علامة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا، وتمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة ، فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معيناً ، وتبرز الرموز في عدة مجالات تبرز من خلال الهيكل التنظيمي فهي تميز النظام العام للمؤسسة ، كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة ، تبرز في أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية ، في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة ، في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني وفي خطابات المؤسسة⁽⁴⁾ ، فالرموز تشكل أحد المكونات للنسق الثقافي لكن في نفس الوقت تقوم بدور المعزز والمدعم للقيم ، فالرمز هو علامة **signe** مشبعة بمعلومات ذات طابع ثقافي فهذه الرموز والعلامات تقوم بترتيب الأشخاص حسب انتماءاتهم واستحقاقاتهم وتشكل عاملاً في توجيه وتحديد سلوكياتهم لكون أنها تصبح من ضمن غاياتهم ومساعدتهم أو قيمة لديهم بما توفره لهم من تمايز **Distinction** كما يرى " بيار بورديو " لأنها تتضمن شحنة ثقافية **une charge culturelle** فالمكافأة مهما كانت طبيعتها تشكل الرمز الذي يثمن نجاح الفرد في تحقيق الأهداف التي رسمتها له المؤسسة أو الجماعة التي ينتمي إليها ، فشركة **Addition wesleyngq²** تمنح لكل شخص نجمة من البرونز مكافأة له عن إنجازاته الأسبوعية الخارقة ثم تنتقل في الأسبوع الموالي

(1) مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1 ، 2002 ، ص . 18- 20 .

(2) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، ط2 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص . 190 .

(3) مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1 ، 2002 ، ص . 157 .

(4) بن يمينة السعيد : "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " ، مجلة الحكمة ، العدد الثاني ، السنة الأولى نوفمبر 2009 ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009 ، ص . 159 .

إلى شخص آخر تقديرا له على إنجازاته المتفوقة ، فهذا الرمز الثقافي يعتبر موجه للسلوك من جهة ومدعم للقيم التي تريد المؤسسة أن تعيد إنتاجها واستمرارها من جهة أخرى(1) .

2-3-8 العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي :

- حجم المنشأة (المنظمة) : وهو من أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي في المنشأة . فعندما يكون الحجم صغيرا يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها ، أما في حالة كون المنشأة كبيرة الحجم فإن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا بحيث يصبح التخصص أمرا واقعا ومبررا ، كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة .
- مدى حياة المنشأة (المنظمة) : فإذا كانت الفترة الزمنية للمنشأة قصيرة ومؤقتة فإن هذا يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا في مكوناته وعلاقاته وبدلا من استخدام مجموعة كاملة من المختصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة يمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة .
- مكان عمل المنشأة : يؤثر مكان عمل المنشأة على نوعية الهيكل التنظيمي ، فالمنشأة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا عن المنشأة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة .
- التخصص : يتأثر الهيكل التنظيمي للمنشأة كثيرا بدرجة التخصص التي تحتاج إليها ، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محددة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا وبالعكس كما أن المنشأة التي تنتج سلعا متشابهة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي للمنشأة تنتج عددا متنوعا من السلع المختلفة .
- القدرات الإنسانية : إن مستوى القدرات الإنسانية ونوعيتها التي تحتاج إليها المؤسسة تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ، وكلما كانت الخبرات قليلة والتخصص بسيطا كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات ، بينما تستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتمكن من أن يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة .
- التكنولوجيا : تلعب التكنولوجيا دورا مهما في اختيار الهيكل التنظيمي للمنشأة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنشأة .
- تأثير البيئة : إن المنشأة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن التي تعمل في بيئة غير مستقرة ، وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا كلما قل تعقيد الهيكل

(1) محمد المهدي بن عيسى : علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، مطبعة إمبرلاست للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الجزائر ، 2010 ، ص. 83 .

التنظيمي ، وكلما ازداد تغيير عوامل البيئة الاقتصادية الاجتماعية الثقافية كلما ازداد الهيكل التنظيمي(1) .

• نطاق الإشراف : يعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية وقد يكون نطاق الإشراف واسعا وضيقا ، ونطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح (Flat) وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدودا ، بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي (Tall) وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية .

• الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية) : تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى ، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي ، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح(2) .

(1) صالح ناصر علميات : العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص . 61،62 .

(2) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص . 207 ، 208 .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول أهمية دراسة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة حيث يساعد ذلك على فهم وتفسير سلوك الأفراد (جماعة العمل) والقيم التي يؤمنون بها ، فالسلوك المنظم والرغبة في الإنجاز وإتقان العمل كلها سمات ضرورية للنجاح ، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات كل هذه المعلومات تساعد على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

الفصل الثالث : ديناميكية جماعة العمل

تمهيد

1 - ديناميكية جماعة العمل

1 - 1 مفهوم ديناميكية الجماعة

2 - 1 أهمية دراسة ديناميكية الجماعة

3 - 1 أنواع الديناميكية في الجماعة

4 - 1 العوامل المحدثة لديناميكية الجماعة

5 - 1 المحركات (الديناميكيات) الداخلية للجماعات

6 - 1 المحركات (الديناميكيات) الخارجية للجماعات

7 - 1 الخطوط الرئيسية لديناميكية الجماعة

2 - جماعة العمل

1 - 2 مفهوم جماعة العمل

2 - 2 خصائص جماعة العمل

3 - 2 أهمية جماعة العمل

4 - 2 أنواع جماعة العمل

5 - 2 أركان جماعة العمل

6 - 2 مواصفات جماعة العمل

7 - 2 إيجابيات جماعة العمل

8 - 2 هيكلية الجماعات

خلاصة

تمهيد:

تهتم منظمات الأعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال وبالتالي فإن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلف يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء عمل جيد والمحافظة على إيجاد بيئة عمل صحية والحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستقر وثابت ، حيث تختلف سلوكيات الأفراد عن سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل ، وبالتالي فدراسة الجماعة يترتب عليها دراسة ديناميكيتها بغرض الوصول إلى فهم صحيح لها وللعوامل المحدثة لها ، فمن أجل هذا ستتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية ديناميكية جماعة العمل وكيف تسهم هذه الأخيرة في فهم العوامل المؤثرة فيها والتي يمكن استخدامها الاستخدام الأمثل للتأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة .

1 - ديناميكية الجماعة

1 - 1 مفهوم ديناميكية الجماعة :

تتكون عبارة ديناميكية الجماعة *Dynamique des groupes* من مفهومين أساسيين وهما:
الديناميكية والجماعات .

أ - مفهوم الديناميكية :

لغة : تعني الديناميكية لغة الحركة نحو تحقيق هدف معين .

اصطلاحا : ديناميكية الجماعة هي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة وتفاعل هذه المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وتأثيرها في سلوك الأفراد .

يرى " رونلد لويس " *Ronald Lewis* بأن ديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة ، حيث أن البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة ، وتفسير التغيرات التي تحدث بها ، وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة ، ومن ثم ابتداء التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية (1) .

إن مفهوم الديناميكية يرتبط بمفهوم الجهد (*L'effort*)، ومفهوم الجهد ينحدر من أصل اجتماعي للنشاط اليومي البشري .

ويتم التمييز في الديناميكية من الناحية الإجرائية بين نوعين من الجهود : الجهود الداخلية (*Efforts internes*) والجهود الخارجية (*Efforts externes*) ، ويؤدي تطبيق المبدأ الأساسي للديناميكية إلى دراسة مفهوم التوازن وتحليل قاعدة الفعل ورد الفعل (*L'action et la réaction*) (2) .

ولقد استعير مفهوم الديناميك (*Dynamique*) من المجال الفيزيائي والذي يقصد به في مجال الميكانيكا مختلف العلاقات التي تكون بين القوى والحركات الناتجة عن هذه الأخيرة ، ويبدل المصطلح على القوة والحركة والحيوية ونقيضه الثبات والسكون *Statique* .

وتعني الديناميكية في المجال السيكولوجي اجتماعي مختلف القوى الإيجابية والسلبية التي تتحكم في الجماعة وتساعد على التوازن والتطور والاندماج أو الانكماش والتشتت والتناحر ، كما أنها عبارة عن التفاعلات البنوية الوظيفية التي تتحكم في نسق الجماعة إذ كل تغيير يمس عنصرا فرديا داخل شبكة الجماعة ونسقها البنوي فإنه يؤثر لا محالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبا أو إيجابا .

(1) لطفى الدنبري : " مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم " ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 10 سبتمبر 2010 ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، ص. 348،349 .

(2) محمد أديون : المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية ، أفريقيا الشرق للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2001 ، ص. 11 .

ويرى " هولنبك " Hollenbek " بأن الديناميكية هي القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعل داخل الجماعة ، والتي يكون لها تأثير في سلوك الجماعة ، فقد تعمل الديناميكية على تطور الجماعة وتقدمها وتنظم العلاقات داخلها مما يحقق النمو في الجماعة أو قد تعمل على جمودها وتأخرها وقيام الصراع والتوتر في العلاقات بين أفرادها مما يؤدي إلى تدهور الجماعة وانحلالها .

- تعرف الديناميكية على أنها مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة في المواقف المختلفة التي تمر بها ، فالفرد إذ يصدر سلوكا معيناً داخل الجماعة فإنه يقابل بالعديد من الاستجابات من باقي الأفراد وبذلك يحصل تفاعل اجتماعي ونفسي أشبه ما يكون بتفاعل كيمائي .

ويرى " كولي " أن هذه القوى المؤثرة في العلاقات على شكل تفاعلات تؤدي إلى تغيير يحدث تأثيراً في اتجاهات الجماعة ، ويمتد هذا لتغيير إلى اتجاهات الأفراد وسماتهم الشخصية واهتماماتهم ومهاراتهم وإلى غير ذلك خلال عمليات التفاعل الاجتماعي .

ويعرف " بوهلن " زملاءه في كتابهم القيادة وديناميكيات الجماعات مفهوم الديناميكيات بأنها تعني الطاقات والقوى المحركة المشتقة من كل فرد من أفراد المجموعة ، ومن تفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم لتصبح تعبيراً عن محصلة جميع القوى في الجماعة المعنية ، وتتمثل هذه المحركات في النهاية في صورة سلوك عام ونشط للجماعة في اتجاه أهدافها ومعاييرها التي حددتها لنفسها(1) .

ب - مفهوم الجماعة : تتميز الجماعة group بعدة خصائص كالتجمع والتماسك والانسجام ويزيد أفرادها عن اثنين فما فوق حتى تصبح حشداً foule وعصابة Bande وتجمعا regroupement فضلاً عن خاصية الانتماء والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك وتبادل التفاعلات والأدوار والوظائف ، وبالتالي تنطلق الجماعة في أداء مهماتها ومسؤولياتها من أهداف مسطرة ومضبوطة لتحقيقها في مجالات معينة بوسائل محددة مع تقويمها وتحديد نقاط الضعف والقوة قصد الأخذ بمبدأ التغذية الراجعة (2)

ج - مفهوم ديناميكية الجماعة : group Dynamics

أنتشر استخدام اصطلاح ديناميكيات الجماعة منذ الحرب العالمية الثانية ، وتعددت معانيه وطرق استخدامه ، فالبعض يعتبره علم الإيديولوجية السياسية لتنظيم الجماعات ويركز على القيادة الجماعية الديمقراطية ومشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات والعمل التعاوني بين أفراد هذه الجماعات وبعضهم يعرف ديناميكيات الجماعة على أنه " مجموعة من الأساليب مثل العملية الجماعية أو الحل الجماعي للمشكلة أو قرار الجماعة " ، كما ينظر البعض إلى علم ديناميكيات الجماعة على أنه "ميدان للدراسة في طبيعة الجماعات وفي قوانين نموها وارتباطها بالأفراد والجماعات الأخرى في المجتمع " (3) .

(1) عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 1999 ، ص . 165 .

(2) www.startimes.com/f.aspx?t=33251229

(3) حسن منسي : ديناميات الجماعة والتفاعل الصفي ، دار الكندي للنشر والتوزيع ودار طارق للنشر والتوزيع ، ط1

عمان ، الأردن ، 1998 ، ص . 22

إن دراسة ديناميكيات الجماعة هي دراسة الطريقة التي من خلالها تكون التغييرات المنظمة التي تحدث في الجماعة الاجتماعية الصغيرة ككل نتاجا للتغيرات التي تحدث في أي جزء من الجماعة ، ولقد أصبح اللفظ يشير إلى دراسة الجماعات الصغيرة بصفة عامة (1) .

يعرف " لوين كورت " (1947 - 1980) ديناميكية الجماعة بأنها " جموع القوى النفسية والاجتماعية المتعددة والمتحركة والفاعلة التي تحكم تطور الجماعة " ويعرفها " بوند " بأنها : " فرع من فروع علم النفس الاجتماعي يبحث في تكوين وبناء الجماعة وتغيرها عن طريق جهود أعضائها لإشباع حاجاتهم " أما "كيفين " فيرى أن : "الجماعة كل ديناميكي ، وهذا الكل الدينامي لا يساوي مجموع أجزائه أو أعضائه ، بل هو محصلة لصراع القوى المتمثلة في هذه الأجزاء" (2) (

يشير هذا مصطلح " ديناميكيات الجماعة " إلى دراسة بناء ووظيفة الجماعات ، وبخاصة الجانب السيكولوجي للجماعات الصغيرة مع الاهتمام بتغيير نمط التوافق الداخلي والتوتر والصراع والتماسك وكذلك دراسة تغير العلاقات بين الجماعات (3) .

ويمكن تعريف ديناميكية الجماعة كما يلي :

- مجموعة تفاعلات تحدث داخل الجماعة .
- هذه التفاعلات ترتبط بموقف معين .
- يقوم أخصائي العمل مع الجماعات بتوجيه هذه التفاعلات .
- يستهدف الأخصائي في عملية توجيه التفاعلات إحداث التماسك في الجماعة .
- هذا التماسك يعتمد على جاذبية الجماعة للأعضاء .
- يؤدي هذا التماسك إلى نمو الأعضاء والمجموعة ككل .

ويمكن تعريف ديناميكية الجماعة بأنها مجموعة من المثيرات والاستجابات – Stimulus Responses التي تحدث داخل الجماعة وتفاعل هذه الاستجابات والمثيرات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر فيها الجماعة ، وتركز دراسة ديناميكيات الجماعة على ما يلي :

- تركيب ووظيفة الجماعة ، خاصة الوظائف النفسية للجماعات الصغيرة ، مع الاهتمام بنمط التغيير في التوافق بين الجماعات والتوتر والصراع والتماسك .
- التغيير في العلاقات بين جماعة و أخرى .

(1) عبد الهادي الجوهري : قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص.103.

(2) ar.wikipedia.org/wiki .

(3) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص.189.

ويرتبط ميدان ديناميكيات الجماعة باسم " ليفين " Lewin , K , ويطلق " ليفين لفظ ديناميكيات الجماعة Group Dynamics على التحليل النظري والدراسة التجريبية لمشكلات الحياة الجماعية المتغيرة (أو الديناميكية) (1) .

ونخلص مما تقدم إلى أن ديناميكية الجماعة تعني "مجموعة القوى والعوامل الاجتماعية والسيكولوجية التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة " ويمكن تقسيم هذه القوى إلى قسمين أساسيين هما :

- قسم ايجابي يعمل على تماسك الجماعة وأعضائها وتنظيم العلاقات الاجتماعية فيها تنظيماً يتفق مع حاجاتها وأهدافها .

- قسم سلبي يعمل على تفكك الجماعة والصراع والتوتر في علاقات الجماعة حتى تصاب بالانحلال والتشتت .

1 - 2 أهمية دراسة ديناميكية الجماعة : دراسة ديناميكية الجماعة تسهم في فهم العوامل المؤثرة فيها والتي يمكن استخدامها الاستخدام الأمثل للتأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف الاجتماعية المبتغاة ، وعموماً يمكن أن نحدد في النقاط التالية الجوانب التي يمكن أن يستفيد منها أخصائي الجماعة عند دراسة الديناميكية :

- الوقوف على التفاعلات المختلفة في الجماعة حيث أن الديناميكية مجموعة مثيرات من بعض الأعضاء يستجيب لها الأعضاء الآخرون استجابات متفاوتة سواء بالسلب أو الإيجاب .

- معرفة نمو أعضاء الجماعة ، فمن خلال الاستجابات والمثيرات المختلفة ينمو عضو الجماعة .

- معرفة مدى التغيير الطارئ على أعضاء الجماعة، فالجماعات متغيرة وتقبل كل جديد ، ولا يحدث ذلك إلا من خلال التفاعلات المختلفة .

- الوقوف على سلوك الأعضاء ومدى تقبلهم للأعضاء الآخرين وللأخصائي والبرامج .

- بث بعض القيم والمعايير التي تساعد على تطور ونمو الجماعة .

- الاهتمام بميول الأعضاء ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم التي تتمشى مع قيم وعادات الجماعة .

- معرفة المشاكل التي تواجه أعضاء الجماعة ووضع حلول لها .

- مواجهة ما يطرأ على الجماعة من سلوك غير سوي قد يفككها .

- عن طريق دراسة الديناميكية يستطيع عضو الجماعة أن يدرك شعور الجماعة نحوه ومدى تقبلها له ولأعماله .

(1) محمد سيد فهمي والسيد عبد الحميد عطية : عمليات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص . 173،174 .

- معرفة وفهم ديناميكية الجماعة يساعد أخصائي الجماعة على أن يمكّن عضو الجماعة أن يحدد الطريقة التي يتبعها في التوافق مع الجماعة .
- تمكن الديناميكية أخصائي الجماعة من خلال عملية التفاعل الذي يحدث في الجماعة من اكتشاف قدرات وإمكانيات الأعضاء .
- العضو شديد الانتماء إلى الجماعة ، وكونها تقابل احتياجاته يجعله على استعداد لاكتساب الخصائص الاجتماعية المرغوبة وتعديل الخصائص والصفات السلبية الغير مرغوب في وجودها بالنسبة لأعضاء الجماعة .
- دراسة الديناميكية تتم باستخدام الأسلوب العلمي وهذه الدراسة تمكننا من التعرف على احتياجات الجماعة وأعضائها والعمل على إشباعها .
- في إطار ديناميكية الجماعة يمكن تعديل أهداف الجماعة وبرامجها وأنظمتها كي تقابل احتياجات ومصالح أعضائها المتطورة والمتغيرة .
- تفيد دراسة الديناميكية أخصائي الجماعة في معرفة أهم القوى والعوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على نمو الجماعة وتوجيه القوى بما يحقق للجماعة النمو السوي المتوازن .
- تساعد دراسة الديناميكية في معرفة الأشخاص المتسلطين ومحبي السيطرة ، والشخصيات غير السوية وكذلك الشخصيات السوية المحبوبة التي تساعد في خلق جو تعاوني بين أفراد الجماعة بحيث يمكن علاج الجوانب السلبية وتدعيم الإيجابي منها .
- معرفة عمليتي التنافس والصراع وتوجيه التنافس وتجنب الصراع حتى لا يؤدي ذلك إلى انقسام الجماعة .
- تفيد دراسة الديناميكية في اكتشاف القيادات داخل الجماعة والعمل على تدريبها وتنميتها بما يحقق أهداف الجماعة .
- تفيد دراسة الديناميكية في اكتشاف الشلل والعشيرات داخل الجماعة والعمل على استخدامها الاستخدام الأمثل الذي يزيد من تماسك الجماعة وقدرتها على التأثير في شخصية الأعضاء .
- تفيد دراسة الديناميكية في التعرف على أنماط الاتصال داخل الجماعة سواء كانت رسمية أم غير رسمية .
- عن طريق دراسة الديناميكية يتمكن الأخصائي من مساعدة الأعضاء على إشباع احتياجاتهم من خلال توجيه التفاعل الاجتماعي الناجم عن المشاركة في البرامج والأنشطة
- عن طريق دراسة الديناميكية يستطيع الأخصائي التعرف على احتياجات ومشكلات الجماعة (1)

(1) جابر عوض سيد حسن : العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية ، ط1، الإسكندرية ، مصر ،

- عن طريق دراسة ديناميكية الجماعة يستطيع الأخصائي مساعدة الجماعة على تعديل أهدافها وبرامجها ونظمها كي تقابل الاحتياجات ومصالح أعضائها المتطورة (1).

- من خلال التفاعل الديناميكي في الجماعة يمكن اكتشاف قدرات وإمكانيات أعضائها ، كما تتم عمليات اكتساب أو تعديل خصائصهم الاجتماعية(2).

1 - 3 أنواع الديناميكية في الجماعة : هناك تصنيفات مختلفة يمكن أن توضح الأنواع المختلفة للديناميكية طبقاً للمعيار الأساسي الذي يتم بناء عليه وضع نوع من أنواع الديناميكية وهي كما يلي :

أولاً : تصنيف الديناميكية طبقاً لمصدر التأثير

أ - الديناميكية الداخلية : المقصود بها أن كافة العوامل المؤثرة في الديناميكية سواء كانت عوامل سيكولوجية أو اجتماعية عوامل تتعلق بالأعضاء والجماعة فهي عوامل داخلية لا تخرج عن نطاق الحياة الجماعية الداخلية .

ب - الديناميكية الخارجية : ويقصد بها أن هناك عوامل خارج نطاق الكيان الاجتماعي الداخلي للجماعة تؤثر في المجالات المختلفة الخاصة بالجماعة وتكون ديناميكية خارجية أي مؤثرات جديدة غير المؤثرات الداخلية .

ثانياً : تصنيف الديناميكية طبقاً لمرحلة النمو الخاصة بالأعضاء وخصائصها المتميزة

ديناميكية جماعات الأطفال وهي تتميز بالتالي عن ديناميكية جماعات المراهقين أو الشباب أو كبار السن .

من المعروف أن الأطفال يرغبون في سرعة الحركة والتلقائية ويرتبط بما يحققه إشباع حاجاتهم الأساسية سواء البيولوجية أو النفسية والاجتماعية وفي هذا الإطار نجد أن العوامل التي تؤثر على الديناميكية سوف تختلف عن العوامل المؤثرة في ديناميكية جماعات المراهقين .

ثالثاً : ديناميكية الموقف : تتكون حياة الجماعة من عدة مواقف متتالية ومتفاعلة مع بعضها وتختلف الديناميكية من موقف إلى موقف آخر ولكننا نلاحظ أن هناك عوامل مشتركة تؤثر في الديناميكية في معظم المواقف وتصبح سمة واضحة مثل تأثير الحجم تأثيراً واضحاً في كافة مواقف الجماعة (3) ، ونلاحظ أن حدث الديناميكية في الجماعة يتأثر بعدة عوامل أهمها :

أ - شخصية الفرد : ذلك أن الجماعة تزدهر وتنمو عندما يتوفر لديها أفراد إيجابيون متعاونون ذوو آراء شخصية بناءة ومقترحات سليمة والقدرة على تنفيذ المقترحات والمخططات بينما تتحدر الجماعة إذا كثرت فيها الأعضاء المغرورون ذوو الآراء المتصلبة والمعارضون السلبيون الذين يعارضون كل تقدم ، وذوو الاتجاهات التيقراطية الذين يميلون للسيطرة .

(1) جابر عوض سيد حسن : العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية ، ط1، الإسكندرية ، مصر، 2007، ص . 253، 252.

(2) سلمى محمود جمعة : ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر، 2003، ص . 159.

(3) جابر عوض سيد حسن: المرجع السابق ، ص . 254 ، 255 .

ب - ثقافة الأفراد وظروفهم الاجتماعية والاقتصادية .

ج - الظروف الأسرية ، تحمل المسؤولية ، التبعية ، الإتكالية ، ضعف الثقة بالنفس .

د - التجارب الاجتماعية والخبرات السابقة .

هـ - التنافس على القيادة .

1 - 4 العوامل المحدثة (المؤثرة) لديناميكية الجماعة :

أ- أهداف الجماعة : تؤثر أهداف الجماعة على ديناميكيتها على النحو التالي :

- كلما ازداد الهدف وضوحا كلما دعا ذلك إلى إدراك الجماعة له والعمل على تحقيقه .

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

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

ب - خصائص الأعضاء المكونين للجماعة :

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

- يختلف كل فرد من حيث تجاربه الاجتماعية السابقة وخاصة خبراته لأسرية وإن أي فرد ينتمي لأي جماعة إنما يتأثر في علاقاته بالقائد والأعضاء والخبرات الأسرية سواء الشعورية منها أو اللاشعورية .

- تتأثر ديناميكية الجماعة أيضا بالخبرات الاجتماعية السابقة للأعضاء في مجالات غير مجال الأسرة ، فإذا كان العضو قد انضم لجماعات واكتسب خبرات جماعية ناجحة كان تأثيره في حياة الجماعة تأثيرا إيجابيا بناء ، وبالعكس إذا كانت خبراته الاجتماعية السابقة سيئة .

ج - قيم الجماعة : إن نظام القيم Value System للجماعة يؤثر بلا شك على تماسكها ، فإذا كانت قيم الجماعة متعارفا عليها كانت الجماعة متماسكة ، أما إذا اختلفت القيم داخل الجماعة ولم تصطلح الجماعة على وضع قيم معينة فإن ذلك يؤدي إلى تفكيك الجماعة ، وإن قيم الجماعة مهما كانت مخالفة لقيم المجتمع فإنها تدفع الجماعة إلى التماسك وإلى الشعور بفرديتها .

د - الهيكل المادي للجماعة والوسط المحيط بها : إن الجماعة في حد ذاتها عبارة عن " مجموعة علاقات " هذه العلاقات غير ملموسة ، ولكن للجماعة أيضا جانبها المادي الملموس كالأفراد ومكان الاجتماع ونظام وضع الأفراد أثناء انعقاد الجماعة وما إلى ذلك ، ولذلك فإننا نجد أن هناك ثمة عوامل مادية تؤثر على ديناميكية الجماعة كما يلي :

- كلما كان عدد الأفراد المكونين للجماعة كبيرا كلما كان تماسكها أقل .
- كلما كان المكان الذي تشغله الجماعة مترامي الأطراف كلما كان تماسكها عادة أقل .
- إذا كانت الجماعة تنعقد على شكل " حدوة حصان " أو في شكل دائري كان ذلك مدعاة إلى زيادة التفاعل بين الأعضاء المكونين لها ، أما إذا كانت الجماعة منعقدة على شكل صفوف متوازية ، فإن تفاعلها يكون أقل .
- إذا كان مكان اجتماع الجماعة مناسب للأعضاء كان معدل اتصالهم بعضهم ببعض أكثر، وكذلك إذا كانت الظروف المادية التي تعقد فيها الجماعة اجتماعاتها ملائمة سهل ذلك على الجماعة مهمتها ، كحسن الإضاءة والتهوية ، والبعد عن الضوضاء ، إلى غير ذلك .
- هـ - العلاقة بين المجتمع الخارجي والجماعة : ليست الجماعة وحدة منفصلة ، كما أنها لا تعيش في فراغ ولكن الجماعة جزء من مجتمع أكبر يتضمن جماعات مختلفة ولذلك فلا يمكن أن نتجاهل تأثير المجتمع الخارجي على الجماعة ، فكلما زاد تقبل المجتمع الخارجي للجماعة كلما كان ذلك سبيلا إلى علو مكانة الجماعة لاجتماعية وبالتالي تزيد جاذبية الجماعة للأفراد ويزيد تبعاً لذلك تماسكها ، وكلما كانت الجماعة على اتصال دائم بالمجتمع الخارجي فإن ذلك يكسبها خبرات أكثر وبالتالي نضجها وفعاليتها ثم يزداد معدل نموها فيزداد تبعاً لذلك تماسكها .
- كما أن قيم الجماعة مشتقة من قيم المجتمع ، فالمجتمع إذن يدفع الجماعة إلى التمسك بقيم معينة ، وإلى تكوين نظام للقيم خاص بها ومتفق مع قيم المجتمع ، فإذا ما نجحت الجماعة في تكوين نظام للقيم أدى ذلك إلى زيادة تماسكها (1) .
- و - القيادة داخل الجماعة : هناك نوعان من القيادة :
- استبدادية : حيث يركز القائد على إشباع حاجاته فقط ولا يؤدي إلى نمو الجماعة ، ولا إلى زيادة في التفاعلات الإيجابية بين الأعضاء .
- ديمقراطية : حيث يحاول القائد إشباع احتياجات الجماعة وأن نجاح القائد يتوقف على إشباعه لهذه الاحتياجات مما يؤدي إلى نمو الجماعة وأن طريقة العمل مع الجماعات تشجع هذا النمط من القيادة الذي يؤدي إلى زيادة التفاعلات الإيجابية بين الأعضاء .
- ي - الظروف الطارئة التي تحدث للجماعة : إن الظروف الطارئة التي تحدث للجماعة قد تؤدي إلى زيادة التفاعلات السلبية مما يؤدي إلى تفكك الجماعة ، أو زيادة التفاعلات الإيجابية مما يؤدي إلى تماسك الجماعة (2) .

ن - شخصية الفرد : شخصية كل فرد في الجماعة تعتبر من أهم العوامل المحدثة للديناميكية بما يرتبط من قدرات واستعدادات وميول ونزعات تختلف عن مثيلاتها في الأفراد الآخرين ، ويمكننا بعد ذلك أن نتصور الحياة الجماعية حين تختلط وتتفاعل فيها شخصية كل عضو من أعضاء الجماعة مع

(1) أسلمى محمود جمعة : ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص . 161-163 .

(2) جابر عوض سيد حسن : العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 259 .

شخصية كل من الأعضاء الآخرين ولو تصورنا ذلك لأمكن لنا أن ندرك مدى ما تتميز به الجماعة من ديناميكية حتى ولو اقتصر الأمر على عامل الشخصية وحده إلا أن الحياة الجماعية أكثر من ذلك تعقيدا ، فالتفاعل الجماعي يشترك فيه قوى اجتماعية أخرى تزيد من ديناميكيته وتجعل من نطاق الجماعة حياة تفيض بأنواع مختلفة من السلوك والانفعال وبدرجات عديدة ومتفاوتة من الاستجابة للمواقف المختلفة (1).

1 - 5 المحركات (الديناميكيات) الداخلية للجماعات : من أهم العوامل التي تحدد درجة حركية الجماعة (ديناميكيته) ما يلي :

أ - **حجم الجماعة :** يلعب هذا الحجم دورا مهما في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة فكلما زاد حجم الجماعة يصبح على كل عضو تحقيق مجموعة من العلاقات الأكثر تعقيدا ، ويكون الوقت المتاح له للحفاظ على هذه العلاقات أو تعميقها وقتا محدودا وذلك عكس الوضع فيما لو كان حجم الجماعة صغيرا .

يؤدي هذا الوضع (كبر الحجم) إلى ما يلي :

- تزايد إحساس أفراد الجماعة بالتهديد والتوتر والإحساس بضعف المشاركة مما قد يؤدي إلى إضعاف العلاقة بالجماعة وربما الخروج منها ، أو عدم الالتزام الكافي بأهدافها وأنشطتها .

- يحول دون مناقشة الأمور المطروحة على جدول أعمال الجماعة بصورة معمقة مما يجعل القرارات تأتي سطحية .

- يقلل فرص الإجماع حول القرارات مما يجعلها قرارات وسطية إلى حد كبير لأن ضيق الوقت لا يسمح للجميع بالحوار التام والشامل كما أنه يحول دون تحقيق رغبات الجميع أو تجسيد تصوراتهم وآرائهم عند محاولة الوصول إلى قرار نهائي .

(. لا يوجد أي إجماع حول الحجم الأمثل للجماعة حتى تكون حركتها فعالة وأدوارها مؤثرة إلا أن هناك اتجاه يشير إلى أن الحجم الأفضل هو خمسة أشخاص ، فلا يمكن تحديد حجم الجماعات إلا في حالة الجماعات الرسمية وبذلك يتوقع وجود جماعات غير رسمية كبيرة الحجم ، وهنا فإن على المنظمات الإدارية وقيادتها أن تعي طبيعة هذه الجماعات وأساليب عملها وتفاعلاتها لتضمن الاستفادة من طاقاتها لمصلحة العمل وأهدافه .

ب - جو الجماعة : ويقصد به مشاعر وأمزجة أفراد الجماعة وأسلوب تفاعلهم وظروف الاجتماع النفسية والبيئية (التهوية ، الإضاءة ، الضوضاء) ونمط القيادة ، وموضوع الاجتماع إلخ وطريقة الحوار ، وهل تقوم على أسس منطقية وموضوعية أم على أسس انفعالية وعاطفية إلخ

يلعب جو الاجتماع دورا حاسما في كثير من الأحيان بحيث تتحدد المناقشات والنتائج على ضوءه إلى حد كبير ، ولذلك تجدر مراعاة جميع هذه العوامل وترتيبها بصورة تسمح بإنجاح الجماعة واجتماعاتها وإحداث التفاعلات المطلوبة .

(1) محمد سيد فهمي والسيد عبد الحميد عطية : عمليات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص . 177،178 .

ج - أنماط وفرص الاتصال بين أفراد الجماعة : فالالاتصال بجميع وسائله وفنونه ومهاراته يمثل أهم محرك أو معطل لتفاعلات الجماعة ، فكلما كانت قنوات الاتصال ووسائله فعالة ومتاحة ومفتوحة كلما كان التفاعل المتوقع فعالا ، وكلما كانت حركية الجماعة عالية والعكس بالعكس .

د - المشاركة : يعتبر الاندماج العضوي والنفسي (السيكولوجي) لأفراد الجماعة من أهم مقومات فعالية الجماعة وحركيتها ، لأن ذلك يضمن المشاركة ويعمقها وبذلك تتضاعف الطاقات المشتركة وتزداد فعاليتها ، لذلك يجب العناية بتوسيع فرص المشاركة وبخاصة في الدورات الجادة المتعلقة بشؤون الجماعة وقراراتها الأساسية ، وتنظيم الحوار على قواعد ديمقراطية وموضوعية وإعطاء الوقت الكافي حتى لا ينظر إليه على أنه حوار شكلي ، وأن القيادة ستتخذ في النهاية ما تراه مناسباً قد يستنزف ذلك كثيراً من الوقت والجهد ، إلا أن نتائجه ستكون عظيمة على الجماعة وفعاليتها ، كما يكون مهماً لترشيد قرارات الجماعة ومساعدتها كثيراً يضاعف درجة التزام أعضاء الجماعة بهذه القرارات وبوعيمهم لها ، واستعدادهم لتنفيذها .

هـ - مستوى الجماعة وشروط القبول في عضويتها : ويقصد بذلك المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي الذي تضعه الجماعة كشرط للانخراط فيها ، ويصبح بذلك معياراً من معاييرها ، أو يقصد به مستوى الأداء الذي تتوقعه الجماعات من أعضائها وتفترض فيهم عدم الانحراف عنه بالزيادة أو النقصان . أو مستويات السلوك الأخرى التي قد تحددها الجماعة بصورة أو بأخرى وتنتظر من أعضائها الالتزام بها كشرط لدخولهم إلى الجماعة أو لاستمرارهم فيها .

تعتمد حركية الجماعة وحركية كل عضو فيها على هذا الأمر كثيراً لأنه يبدو كمعيار رئيسي لسلوك الجماعة ، لذلك يفترض أن تكون مستويات الجماعة وبخاصة مستويات الأداء ومستويات السلوك الأخرى محددة بوضوح ومفهومة من جميع الأعضاء حتى يتعاملوا معها تعاملًا معيارياً فعالاً وتنصح الجماعات بالعمل على مشاركة جميع الأعضاء في وضع هذه المعايير حتى يتعرفوا على أبعادها ويعملوا على تنفيذها والالتزام بها بصورة تتفق مع أهداف الجماعة وتطلعاتها ، كما يفترض أن تعمل الجماعة على تعديل وتغيير مستوياتها التي تحددها لأعضائها مع التغيرات في الظروف الزمانية أو الموضوعية حتى تحافظ على تماسكها وجاذبيتها وفعاليتها .

و - الضبط الاجتماعي : فالجماعة حتى تضمن استمرار تماسكها وفعاليتها تحتاج لتوفير قدر كاف من الضبط الاجتماعي لأعضائها ، ويقصد بذلك أمرين :

- الأول : أن تكون قادرة على تحقيق أعضائها وأهدافهم التي يسعون إليها بارتباطهم بهذه الجماعة .

والثاني : أن تكون قادرة على إلزام أعضائها بالمستويات التي تحددها وبالمعايير التي تضعها ، وذلك عن طريق تقوية عوامل الجذب تارة وعن طريق عوامل الحساب والمعاقبة بأشكالها المختلفة الممكنة تارة أخرى إلخ وذلك حسب ما يقتضيه الحال ، وبشكل عام فإن قوة الضبط تزداد بازدياد جاذبية الجماعة والعكس بالعكس ، ومن المهم هنا أن تكون الضوابط معروفة ومفهومة لدى الأعضاء ، كما أنه يجب تطبيقها بعدالة دونما تمييز وإلا كان ذلك أساساً في تفكك الجماعة وعدم فعاليتها وربما انهيارها .

ي - الشعور بالتوحد داخل الجماعة (شعور آل نحن) : يعتبر هذا العامل من أهم عوامل تماسك الجماعة وفعاليتها ، لأن هذا الشعور هو الذي يمكن الجماعة من التحرك كالجسد الواحد وبقوة متحدة

نحو أهدافها ، مما لا يسهل على إدارة المنظمة مواجهتها أو تفكيكها ، وبالتالي تصبح مضطرة في أحيان كثيرة للانصياع لرغبات ومطالب مثل هذه الجماعات ، وبخاصة إذا كانت الجماعة كبيرة ودرجة تأثيرها عالية في حياة المنظمة المعنية ومسيرتها ، وغالبا ما يتعزز هذا التوحد بالترابط بين أهداف العضو مع أهداف الجماعة التي تعمل فعلا على تحقيقها أو بالترابط بين فكر العضو وفلسفة الجماعة أو بالتجانس العضوي الذي يتعزز بين الأعضاء بحكم الخبرات والتفاعلات المباشرة في علاقاتهم الشخصية والرسمية .

ر- أدوار الجماعة : تعتبر الأدوار عاملا أساسيا للتحكم في ديناميكية الجماعة ، فإذا كلفت الجماعة (الجماعات الرسمية) بدور ما ، أو إذا وضعت الجماعة لنفسها أدواراً محددة (الجماعات غير الرسمية) وكانت هذه الأدوار أساسية وهامة في حياة المنظمة أو أعضاء المنظمة ، تزداد مكانة الجماعة ويصبح الدور عاملا منسجما جدا لحركيتها ، والعكس بالعكس .

وتزداد أهمية الأدوار على هذا المستوى مع ارتفاع مستوياتها ، وكذلك مع درجة وضوحها لأعضاء الجماعة ، ومع درجة استيعابهم لها وقدرتهم على ممارستها ، ومع عدم التصارع بين هذه الأدوار مع أية أدوار أخرى تحدها الجماعة لأعضائها أو يحددها الأعضاء لأنفسهم في علاقاتهم الأخرى أو تحدها لهم جماعاتهم الأخرى التي هم أعضاء فيها ، فتصارع الأدوار يمثل عاملا مثبطا ومحبطا لحركية الأعضاء والجماعات ، لذلك تجدر ملاحظته والتنبيه والتحوط له دائما ضمنا لاستمرار فعالية الجماعات وقوتها .

ز - مهارات العمل الجماعي : فإذا كان الأصل في وجود الجماعة وفعاليتها هو قوة تماسكها وتوحيدها وجاذبيتها فإن تحقيق الأمر يقوى بتوافر مهارات العمل الجماعي لدى أعضاء الجماعة ويضعف بضعفها ، أي طريقة تعامل الأعضاء مع بعضهم ، ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الشخصي أو الوظيفي ، فالحوار الموضوعي واحترام وجهات النظر والعمل على الاستفادة من خبرات وأفكار الجميع والمشاركة الإيجابية والتعاون الجاد ، وإدراك أن إثراء أي موضوع أو فكرة وتكامل بحثه يفترض وجود تباين بين وجهات النظر كل ذلك يحتاج إلى تنمية مهارات التعامل الإنساني ، ويؤدي تحقيقه إلى تنمية روح الجماعة والعقل الجماعي الذي يمثل أساس وجود الجماعة وحركيتها .

م - التجانس وعدم التجانس : فالجماعة المتماسكة الفعالة تحتاج إلى وجود تجانس بين أفرادها وبخاصة من حيث أهدافهم وأفكارهم الرئيسية وانسجامها مع أهداف الجماعة وفلسفتها ، إلا أنه ينبغي لتكامل الجماعة أن تتنوع مهارات وخبرات وقدرات أعضائها وإلى المدى الذي يجعلها تبدو غير متجانسة من هذه الناحية ، وذلك حتى يتم تطويع الفروق في هذه المجالات لخدمة تكامل الجماعة وحركيتها ، وبدون ذلك تقع الجماعة في حالة من المحافظة و السكونية التي تعطل فعاليتها وحركيتها

ن - تقويم الجماعة : وذلك لتقويم الأدوار التي تقوم بها الجماعة أو يقوم بها كل عضو فيه ، ومدى فعالية هذا الدور ، وما هي مثبطاته ومحفزاته وكيفية تنشيطه ...إلخ ، فالتقويم الفعال المنظم له أهمية عظيمة في دفع الأعضاء والجماعات نحو الارتقاء بمستويات أدائهم ونشاطهم (1)، وبرغم اختلاف

(1) عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران

أساليب التقويم إلا أن أكثرها فعالية تلك التي تقوم على تقاليد المشاركة ، حيث يشارك الأعضاء في تقويم أنفسهم ، وفي تقويم الجماعة التي يعملون فيها ، وبخاصة إذا نما الوعي بينهم على أسس تجعل سلوكهم محكوما بقاعدة أننا لا نسعى إلى كشف عورات بعضنا ، وكلنا نريد سد هذه العورات وعلاجها ، وأننا لا نريد أن نحبط بعضنا ، ولكننا نريد أن نأخذ بأيدي بعضنا نحو مزيد من المجد... وأننا لا نريد أن "نعير" بعضنا ، ولكننا نريد أن نعمق وعينا بأنفسنا ونرشد سلوكنا .

1 - 6 المحركات (الديناميكيات) الخارجية للجماعات : تتأثر الجماعات بالعوامل الموضوعية المتواجدة في البيئة الخارجية التي تحيط بها ولا تستطيع الانعزال عنها ، فالداخل والخارج لأي منظمة أو جماعة تعبير عن ثنائية تلازمية ولا بد أن تحتكم هذه الثنائية إلى شكل من العلاقة التكيفية التي تضمن لأية جماعة قوتها وفعاليتها ، كما تضمن للبيئة الخارجية سلامتها وشروطها ، ومن أهم العوامل الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في هذا المجال :

أ - نظام القيم السائدة في المجتمع المحيط ومدى انسجام الجماعات مع هذه القيم ، فكلما كانت درجة الانسجام عالية كلما ساعد ذلك على فعاليتها وحركيتها والعكس بالعكس .

ب - نظام أهداف الجماعة ومدى انسجامها أو ترابطها مع أهداف المجتمع من حولها فالترابط بين الأهداف هو أساس فعالية الجماعات والمنظمات التي يمثل المجتمع الخارجي لها ما يمثله الماء بالنسبة للأسماك .

ج - الارتباطات الأخرى لأعضاء الجماعة مع أية جماعات أخرى في المجتمع الخارجي ومدى التصارع أو التنافس بين الأدوار التي تحددها كل جماعة لأعضائها ، فكلما اتسعت هذه الارتباطات وتعمقت التصارعات بين الأدوار ضعفت الجماعات وثلت فعاليتها والعكس بالعكس (1) .

(. وعموما فإن حركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي .

تحدث كل من "مارش" و "سيمون" عن الهدف الإجرائي وبيننا أنه " كلما أمكن أن نعرف إلى أي حد يمكن تحقيق الهدف عن طريق خط سير معين للنشاط الجماعي ، كان الهدف إجرائيا " ويعد بناء مستشفى في تاريخ محدد هدفا جماعيا إجرائيا لأنه يمكن تحديد الأعمال الجماعية المناسبة التي تتوقع أن تحرك الجماعة نحو هدفها .

أما الأهداف غير الإجرائية مثل "تحقيق رفاهية المجتمع " أو " رفع المستوى الثقافي في المجتمع الذي تعمل فيه الجمعية" فإنه من الملاحظ أن الكثير من الهيئات والمنظمات لها أهداف غير إجرائية يصعب بالنسبة لها تقويم الأعمال الجماعية على أساس مساهمتها النسبية في تحقيق هذه الأهداف غير الإجرائية مأمونة لأنه يصعب معها الحكم على النشاط الجماعي بالفشل ، ولذلك فإن الجماعة التي تحدد أهدافا جماعية إجرائية تكون أقدر من تلك الجماعات التي تتجنب الأهداف الإجرائية (2) .

(1) عبد المعطي محمد عساف ، المرجع السابق ، ص. 171، 172.

(2) بركات حمزة حسن : علم النفس وديناميات الجماعة ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، ط1 ، القاهرة ، مصر ،

1 - 7 الخطوط الرئيسية لديناميكية الجماعة : هناك خطوط رئيسية لاهتمامات ديناميكيات الجماعة يكمل بعضها بعضا ولا تعارض بينها ، ولا يغني واحد منها على الآخر هذه الخطوط الرئيسية هي :

أ - النظر إلى الجماعة الصغيرة كنظم اجتماعية مصغرة تمهد الطريق لدراسة المجتمع الكبير ويمثله "بيلز" Bales .

ب - اعتبار أن الجماعات التي يتبادل أعضاؤها التأثير وجها لوجه وحدات رئيسية للمجتمع ، واعتبار أن الجماعات الصغيرة هي العوامل الرئيسية في التنشئة الاجتماعية والنظر للجماعة كوسط لإحداث التغيير في أعضائها ، وقد يمتد هذا التغيير إلى الاتجاهات وسمات الشخصية والاهتمامات والمهارات إلى غير ذلك مما يحدث أثناء التفاعل بين أعضاء الجماعة ، ويمثل هذا الاهتمام " شارلز كولي " .

ج - النظر إلى الجماعات الصغيرة ك مجال مناسب لدراسة العلاقات بين الأفراد ، فالجماعة مجال طيب لعلاقات تتكون وتتغير وتلاحظ ، ويمثل هذا الاتجاه " جاكوب مورينو " "Moreno" مؤسس السوسيو مترية وهذا الاهتمام مفيد في العلاج النفسي .

د - النظر إلى الجماعة كوسيلة للقيام بعمل في البيئة المادية أو الاجتماعية ، ويهتم بالعلاقات بين أفراد الجماعة في مجالات الإنتاج ، ويمثله " مايو " .

هـ - التركيز على دراسة الجماعات الصغيرة بقصد استخلاص التعميمات والافتراضات لتي يبدو أنها تبرز بصورة متكررة في تاريخ البحوث في هذا الميدان .

وحتى نتخيل الصورة الديناميكية للجماعة لا بد أن نتصور أنه نفس الوقت الذي يصدر فيه سلوك من فرد تصدر فيه أيضا أنواع متعددة من السلوك من باقي الأفراد فترى الجماعة كلها وأنها بوتقة يدور فيها تفاعل بين عناصر متعددة (1) .

(1) محمد سيد فهمي والسيد عبد الحميد عطية : عمليات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ،

2 - جماعة العمل :

2-1 مفهوم جماعة العمل :

أ - مفهوم الجماعة : تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة فيما بينها في نظرتها إلى المقصود بالجماعة ، فمنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ومنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة ، حيث عرفها البعض بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيما واحدة ويؤدون أدوارا متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ، كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة (1) ، ويمكن تعريف الجماعة على أنها " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي فترة زمنية ثابتة نسبيا ، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة " وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها (2) ، إذن الجماعة هي : " مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته " وفي إطار الخصائص التالية :

- يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة .

- يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء .

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن إيجاز المؤشرات التالية بشأن تحديد المفهوم الواضح للجماعة وهي :

- وجود شخصين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة .

- وجود أنماط معينة من التفاعل والاتصال المتبادل بين الأفراد Face – To – Face

- وجود قيم واتجاهات وأهداف مشتركة بين الجماعة .

- تتميز الجماعة بأنماط سلوكية ومعايير موحدة بين الأعضاء .

- يتميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي بين الأفراد .

- التعاون بين الأعضاء في الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة (3) .

ب - مفهوم جماعة العمل : لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل ، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي ، والتنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة ، ويقوم التنظيم

(1) محمد العزازي أحمد إدريس : المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، التكامل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ، ص.49.

(2) صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص. 169 .

(3) خضير كاضم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص. 95 .

غير رسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم (1).

تتمثل مجموعات العمل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة ببعضهم ، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملون بها ، وتكون تصرفات مجموعات العمل بالمنظمة سببا رئيسيا في نجاح أو فشل أغلبية منظمات الأعمال ، وبقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع أهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات ، فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المنظمة ومع سياساتها وأهدافها تكون النتائج سلبية (2) ، وتعرف جماعة العمل بأنها فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء ، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المناطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين Face to Face (3).

2 - 2 خصائص جماعة العمل :

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين .
- ضرورة وجود تفاعل واتصال بين أعضاء الجماعة .
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل .
- ضرورة وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة يجتمع الأعضاء حولها .
- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك يلتف حولها الأعضاء .
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة .

2 - 3 أهمية جماعة العمل : تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها في علاقات مباشرة، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء ، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم ، وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها "ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون :

- أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة .
- يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما .
- أكثر تجاوبا واتصالا مع أعضاء الجماعة .

(1) عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص. 109 .
(2) حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة (ديوان المطبوعات الجامعية) ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص. 46 .
(3) خضير كاسم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص. 104 ، 105 .

- أكثر ترحيبا واستجابة لاتصالات الأعضاء به .

- أكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة .

- يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة(1) .

كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة ، فبالإضافة إلى التعرف على الجماعات الموجودة ومدى تماسكها والمعايير السائدة بينها أو التي تتبناها ، يفترض على الإدارة كذلك تطوير أساليب تعاملية تساعدها في السيطرة على تلك الجماعات ، أو على الأقل على تطويعها لتوجيه سلوكه وأنشطتها الرسمية وغير الرسمية الموجهة المطلوبة ، والتي تصب في خانة أهداف المؤسسة دون تجاهل لأهداف الأفراد في الوقت نفسه ، لأنه لا يمكن لأحد أن يتصور أن الأفراد والجماعات داخل التنظيم بأي حال من الأحوال سيعملون على تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية (الأهداف الرسمية) على حساب أهدافهم الشخصية (غير الرسمية) ولعل انصياعهم لأوامر الإدارة والعمل على تحقيقهم للأهداف التنظيمية لا يكون إلا إذا اقتنعوا (الأفراد) بأنه من خلال ذلك سيتم تحقيق حاجاتهم المختلفة ، وهنا تأتي كفاءة الإدارة في دراسة وفهم ما يجري داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية بغية التوصل لتحديد المعايير السائدة والحاجات المختلفة للأعضاء واستخدامها ، وبالتالي في سبيل تحقيق الأهداف الرسمية بمعنى أن أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الأفراد يجب أن يسيرا في خط متوازي وبوتيرة متقاربة ، وإلا يحدث الخلل في الأداء ، وما دام السبيل إلى ذلك كما أوضحنا يكمن في اكتشاف حاجات الأفراد باعتبارها موجهة للسلوك الإنساني فمن الضروري على الإدارة الاحتكاك بالأفراد وجماعات العمل وإدارتها بطريقة تسمح من تحقيق التفاهم والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم وللجماعات والأفراد لتستمر عملية الإنتاج والتطور(2).

2 - 4 أنواع جماعة العمل : لقد حاول " Sayles " أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية ، ومدى استجابتها للإدارة ، والإشراف ، واستطاع " سايلز " أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا بأمريكا وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات التالية :

أ - الجماعة السلبية : (مثل كثير من العمال غير المهرة) وتقل فيها المعارضة والشكوي وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة ، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج ، كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية .

ب - الجماعات الضالة : (كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات) وهي أكثر اتحاد من المجموعة الأولى ، كما أنها أكثر تظلمًا ، ولكن أعضاءها لا ينضبون اتجاه السلوك الذي لا يتفق

(1) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، دون سنة ، ص. 152.

(2) لطفي الدنبري : " مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم " ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 10 سبتمبر 2010 ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، ص . 349 ، 350 .

مع أهدافهم الواضحة ، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية .

ج - الجماعات الإستراتيجية : تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدها تأكيدا لمصالحها الخاصة ، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية ، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عديدة ، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما على المدى الطويل .

د - الجماعات المحافظة : (كصناع الملابس) وهي أكثر الجماعات ثباتا وأغلاها من حيث الوحدة الداخلية ، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء ، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة ، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة .

هذه الدراسة تحدد نوعية وطبيعة جماعات العمل التلقائية المشكلة في محيط العمل وهي تصنف تلك الجماعات حسب إيديولوجياتها الخاصة التي تؤمن بها وتطبقها في حياتها وهي تمنحها تصورا واضحا عن الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل(1) .

• أما من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين فهناك نوعين من الجماعات :

أ - جماعات العمل الرسمية : وهي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم ، وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختيارهم لها ، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل ، وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرسمية بما يلي :

- عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل .
- عادة ما لا يعين قائد / رئيس للجماعة الرسمية بموجب قرار صادر من سلطة عليا أو بموجب انتخابه من أفراد الجماعة وفقا لأسس موضوعة ومحددة .
- سلوك العاملين في الجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها .
- للجماعة الرسمية مستوى أداء محدد يجب أن يرتفع ويرتقي إليه أعضاء الجماعة وقد يكون هذا المستوى مكتوبا وصريحا أو ضمنيا وغير صريح ، وعادة ما تلجأ الجماعة وقائدها إلى توجيه وإرشاد العامل الذي ينخفض سلوكه وأدائه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة (الإنذار - التهديد - الخصم إلخ) .
- تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة .

- تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم ، كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية .

- تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لهل والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو ترك الخدمة والإحالة للمعاش ، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر .

ب - جماعات العمل غير الرسمية : بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية ، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعدادا أقل من العاملين ، ومن أمثلة هذه الجماعات ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار ، أو ذهاب عدد منهم ودعوتهم من العمل سويا كل يوم ، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو المقهى أو في منزل أحدهم في أيام مختلفة ، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ليشكلون جماعات عمل غير رسمية خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين (الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية) ، وإذا كان هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها⁽¹⁾ ، فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديها دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على أساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية وتتميز بما يلي :

- ليس لها بناء اجتماعي واضح .

- ليس لها اسم محدد .

- ليس لها قواعد ومعايير معروفة .

- ليس لها غرض محدد .

- قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة ليس لها دستور مكتوب .

- قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة العمر ، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة .

ويجب أن يكون واضحا أن الفارق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية هو فارق نسبي فحسب. فالعلاقات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما أن الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر غير الرسمية ، والجماعات الرسمية وغير الرسمية عادة تؤدي هذه الوظائف :

- تبذل ضبطا اجتماعيا على أعضائها وتفرض عليهم أنماطا سلوكية معينة .

- تساعد هذه الجماعة على تكوين رأي عام خاص بالجماعة .

- تقلل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشبع العمل الجماعي .

- توفر هذه الجماعات الطمأنينة والأمن بعض الشيء لأعضائها .

⁽¹⁾ محمد العزازي أحمد إدريس : المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، التكامل للنشر والتوزيع ، مصر ،

- يساعد الجو الجماعي على التعبير عن الضغوط والتوترات النفسية وعلى التعبير بانطلاق الذاتية (1) .

2 - 5 أركان جماعة العمل : هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي وهي :

- العلاقة بين الأعضاء : وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين ، وتعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها .

- الأدوار : التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة ، والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عليها .

فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل ، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة ، وعمره وخبرته ، وقدرته وميوله وخصائصه الشخصية ، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها .

- القيم : هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة ، ويعمل الأعضاء من وحيها ، فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة ، والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال إلتباعهم للقيم السائدة فيها .

- قواعد السلوك : هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض ، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ ، وهناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها التقيد بها .

- المشاعر : هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة ، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره ، وإقبال وإعراض ، وصلح ونزاع .

فإذا اكتمل عقد الجماعة ، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار ، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة ، منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة (2) .

2 - 6 مواصفات جماعة العمل : هناك عدة مواصفات تتميز بها مجموعات العمل تتمثل أهمها فيما يلي :

أ - تحديد القواعد : تضع مجموعة العمل قواعد وتطورها لاستعمالها كموجه للأفراد يعرفهم على نوع السلوكيات والتصرفات التي يجب إلتباعها من طرف أعضاء المجموعة وتجب عن جميع تساؤلاتهم .

(1) السيد عبد الحميد عطية : أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص . 191-193 .

(2) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص. 112 .

وتشير الكثير من الدراسات في ميدان الإدارة إلى أن مجموعة العمل تحدد كذلك مستوى الإنتاجية المقبول المعمول به من قبل أعضائها ويمكن أن يكون هذا المستوى مختلفا عن الذي يحدده المسير المسؤول .

ب - التماسك بين الأعضاء : يختلف تماسك الأفراد من مجموعة إلى أخرى والمجموعة المتماسكة هي تلك التي يعطي أفرادها احتراما كبيرا لقائدها ، يتقبلون بسهولة أهداف المجموعة والعقوبات المفروضة .

ج - حجم المجموعة : كلما توسعت المجموعة تتعقد عملية التسيير ابتداء من عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت مشاركة جميع الأعضاء ضرورية ، كما تصبح عملية الاتصال أكثر أهمية .

د - المواصفات الشخصية للمجموعة : إن نجاح مجموعة العمل مرتبط بالمواصفات الشخصية لأفرادها (السن - الجنس الكفاءة - الخبرة - المهارة - مستوى التعليم) وتتصف المجموعة المتجانسة بعلاقات عمل جيدة ، كما تطور بعض القيم المشجعة كالروح الجماعية والإحساس بالمسؤولية إلخ ، أما المجموعة غير المتجانسة فهي تميل إلى أن تكون أكثر إنتاجية باختلاف الآراء والنظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول بارعة وأفكار جديدة ، وتعتبر الفروقات الفردية بين أعضاء المجموعة أهم من الفروقات ما بين المجموعات (1) .

2 - 7 إيجابيات جماعة العمل : إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل واكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدة أغراض منها :

- يوفر للعاملين فرص التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة .
- يشبع الأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات .
- يمد أعضائه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء .
- يساعد على تحقيق أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه .
- يعتبر مجالا لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل (2) .

2 - 8 هيكلية الجماعات :

من أجل تفهم أعمق لسلوك الجماعة لا بد من مناقشة لهيكلية عناصر الجماعة التي تتضمن ما يلي :

تركيب الجماعة ، المعايير السلوكية والأدوار ، والمنزلة أو الحالة والترابط والقيادة .

تركيب الجماعة : إن سلوك الجماعة هو نتاج للسلوك الفردي فيها ، فأحيانا نجد الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم وبذلك تتكون الجماعة المتجانسة (Homogeneous) ، وفي أحيان أخرى تختلف أفراد الجماعة في احتياجاتها ودوافعها وشخصياتها وبذلك تكون الجماعة المتغايرة الخصائص (Hetrogeneous) وتكون الجماعة المتجانسة أكثر تأثيرا في الأعمال

(1) حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة (ديوان المطبوعات الجامعية) قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص . 47 ، 48 .

(2) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص.

البيسطة والأعمال الروتينية حيث تتميز الجماعة بتوافق أعضائها وتعاونهم وحسن اتصالهم وقلة المشاكل فيما بينهم ، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الانسجام المفرط (Overconformity) مما يجعله غير قادر على التعامل مع الحالات غير الروتينية ، وأما الجماعة غير المتجانسة أقدر على التعامل مع المشاكل المعقدة وخاصة ما يحتاج منها إلى الأساليب الإبداعية في حلها ، وعادة ما يكون أفراد الجماعة يتمتعون بخبرات وثقافات مختلفة وإن ما ينقص أحدهم من معلومات يتوفر لدى أحد الآخرين الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين أفراد الجماعة .

• المعايير السلوكية : هي القواعد السلوكية التي تحدها الجماعة وهي التي توفر للفرد الأساس اللازم للتنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين ، ومن أجل تفهم صحيح لتطور هذه القواعد ومدى تأثيرها على سلوك الجماعة فلا بد من معرفة التالي :

- أن الجماعة لا تضع القواعد السلوكية عشوائيا بل تضع القواعد التي هي ذات فائدة وأهمية لها .
- تطبق بعض هذه القواعد على جميع أعضاء الجماعة بينما يطبق البعض الآخر على أفراد معينين .
- تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل الأفراد في الجماعة .

- تتفاوت القواعد من حيث تساهلها اتجاه الانحرافات . وقد دلت الدراسات إلى عدد من الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى عدم إطاعة قواعد الجماعة والانسجام معها ومن هذه الأسباب ما يلي :

أ - العوامل الشخصية : وتتمثل بالسن والجنس والذكاء والسلطة .

ب - الغموض في التعليمات أو في اختيار البدائل المتاحة .

ج - عوامل الموقف وتتمثل بحجم الجماعة والإجماع بالأكثرية وهيكل الجماعة .

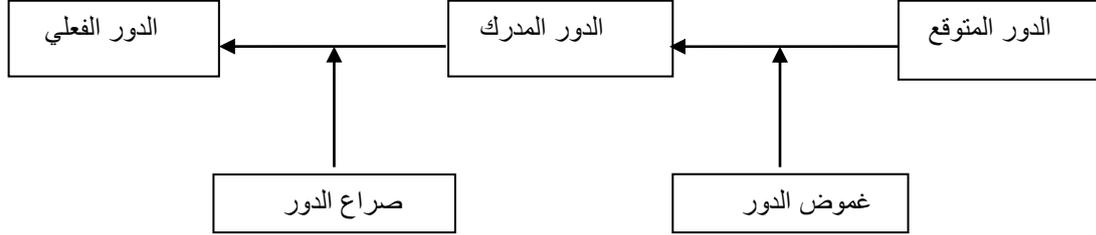
د - العلاقات بين الأفراد كالضغوط التي يمارسونها وتكوين الجماعة ومدى الانتماء وغيرها .

• الأدوار : وهي السلوكيات المتوقعة للأفراد ، وقد تعرف العلماء على ثلاثة أنواع من الأدوار وهي الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين ، ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك ، وينبع غموض الدور من التالي :

- غموض إدراك الفرد تجاه السلطة والمسؤولية والمهام الموكلة له .

- ترقية الفرد من مركز في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا حيث يوجد عادة وصف وظيفي للمراكز في المستويات الدنيا والوسطى ولكنها لا توجد للمراكز في الإدارة العليا .

تجدر الإشارة إلى أن غموض الدور المتوقع يؤدي إلى إدراك الفرد لدوره بشكل يختلف عما هو متوقعا وبالتالي ينتج صراع الدور والذي بالتالي يؤدي الدور الحقيقي الذي يلعبه الفرد.



- المنزلة: يدل هذا الاصطلاح على وضع أو ترتيب أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة ولذلك فإن هناك تفاوت بين مراتب الأشخاص ، ويرى الباحثون أن مرتبة الفرد تتبع عن طريق الوراثة أو عن طريق مركزه في التنظيم أو ترتيبه في السلم الإداري ، كما تعود مشاكل المنزلة إلى نوعين رئيسيين :
 - التنافر في المرتبة ويحدث ذلك عندما لا يكون هناك اتفاق بين أفراد المجموعة على منزلة الفرد وبالتالي عدم وجود رمز يدل عليها .
 - عدم التطابق ويحدث ذلك عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع المرتبة التي يحتلها .
- الترابط: يدل هذا الاصطلاح على التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة . وقد دلت الدراسات أنه في حالات الترابط القوي فإن أفراد الجماعة يتكون لديها دافع البقاء في الجماعة وذلك بعكس الحالات التي يكون الترابط فيها ضعيفا حيث يميل الأفراد إلى ترك الجماعة ، ولذلك فإن هناك علاقة قوية بين الترابط والتفاعل بين أفراد الجماعة ، إلا أنه من الواضح أيضا أن وجود الترابط القوي بين أعضاء الجماعة لا يضمن وجود إنتاجية عالية لتلك الجماعة .
- القيادة: وتعتبر القيادة من أهم العوامل (خصائص) في هيكلية الجماعة ، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى وجود نوعين من القيادة: القيادة الرسمية وهي التي تحدد سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه وتوجيههم ومكافأتهم وعقابهم وتقييمهم . أما القيادة غير الرسمية وهي الدلالة على الشخص الذي يعطى السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم لأنه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة والتوصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم وعادة ما يكون هو الممثل للجماعة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعة أخرى (1) .

(1) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر و النشر و التوزيع، ط3، عمان ، الأردن، 2004، ص . 182-185.

خلاصة :

تتميز الجماعة بأنها كل ديناميكي ويعني هذا أن التفاعل الذي يؤدي إلى التغيير في حالة أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي إلى تغيير في أي جزء آخر ، فحركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي والتي تتفاعل فيها عوامل كثيرة يكون لها تأثير في حياة الجماعة .

الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية

وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل

تمهيد

- 1 - العلاقات المتبادلة في الجماعة ودينامية التنظيمات
- 2 - الجماعة والنظام الداخلي للمؤسسة
- 3 - السلوك المتوقع للجماعات داخل التنظيم
- 4 - الثقافة التنظيمية في مواجهة اللوائح والإجراءات الرسمية
- 5 - ديناميات الجماعة والسلوك التنظيمي

خلاصة

تمهيد :

يوجد في كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعات الوظائف والعلاقات والهيكلية تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة ، ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتها على أسلوب أداء العمل يمكن القول بوجود ملامح للثقافة التنظيمية ، وهذا ما تطرقت إليه الباحثة في الفصول السابقة ، كما تطرقت أيضا إلى أهمية ديناميكيات الجماعة في العملية الإدارية ، وسيتم في هذا الفصل عرض العلاقة بين هاذين المتغيرين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

1- العلاقات المتبادلة في الجماعة ودناميكية التنظيمات :

تقوم تفاعلات الجماعة وفقا لثلاث أسس :

الأول الاتصال : تعتبر قنوات الاتصال في الجماعة من الأهمية وذلك لأن العضو يتحدث بحرية و تلقائية بينما نجد الآخر لا يتحدث كثيرا لذلك يجب أن نفهم جيدا ديناميكيات الجماعات التي توضح عملية الاتصال داخل الجماعة .

الثاني القوة : القوة في الجماعة توجه التفاعل حيث أن أحد الأعضاء قد يحاول السيطرة بينما نجد الآخرين لا يمارسون ضغوطاً ويتفاعلون مع الآخرين : فالقوة هذه تحدد على المكانات في الجماعة .

الثالث المحتوى : ويقصد به المكان إذ يعتبر من أهم العوامل تأثيرا في تفاعل الجماعة فعلى سبيل المثال : نجد أن جاذبية الحجرة التي توجد فيها الجماعة ربما تؤثر على الجماعة في تحقيق أهدافها .

ودناميكية التنظيم توضح الارتباط بين العلاقات المتبادلة ودناميكية الجماعة مع التنظيم وتظهر أن هناك عوامل في محتوى التنظيم تؤثر في التفاعل هي :

أ - ثقافة التنظيم : ويقصد بها نماذج البناء التي تحدد طول الفترة الزمنية .

ب - علاقات القوة الرسمية وغير الرسمية والتأثيرات التي تؤثر في التنظيم .

ج - السياسة والإجراءات : وتشمل التوقعات الرسمية فيما يتعلق بكيف يؤثر الناس .

د - نمط وشكل الإدارة ونمط وشكل القيادة والتي تؤثر في التفاعل بفاعلية(1) .

2 - الجماعة والنظام الداخلي للمؤسسة : إن الجماعات غير الرسمية إن لم تكن تؤدي وظائفها داخل المنظمة فإن هذه الجماعات تصبح بدون فائدة ، فالمتوقع أن للمنظمة قوانينها ولوائحها ونظامها الداخلي .

والجماعات غير الرسمية تتفاعل بأنظمة المؤسسة الداخلية وينبغي أن يدرك العاملون معايير المنظمة ونظامها فإذا لم يدرك العاملون هذه المعايير التي تتوقعها الإدارة فإنهم يمكن أن يكون سلوكهم خاطئاً وغير موجه ، والمنظمة الحكيمة هي التي تشرح لعمالها مختلف اللوائح والأنظمة الداخلية وينبغي إقناعهم بجدوى تلك اللوائح ، والغرض من تكوينها وسبب إنشائها ، بل أن " كيث ديفيز " يذهب إلى أن العاملين يؤيدون المعايير التي اشتركوا في خلقها وابتكارها ويساندونها، أما المعايير واللوائح التي لم يشاركوا في صنعها فإنهم لا يساندونها بدقة بل تكون مفروضة عليهم من الخارج فلا يتقبلوها برحابة .

وبالإضافة إلى ذلك فإن التمسك باللوائح الإدارية والنظم بحرفيتها ودقتها أمر يؤدي إلى تجاهل الجماعات في المنظمة والفروق الفردية بين الأفراد ، فعندما نضع الناس على مستوى واحد بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم فإننا نعرضهم لنفس النوع من المعاملة التي نعامل بها الكراريس

(1) السيد عبد الحميد عطية : طريقة العمل مع الجماعات أسس نظرية وعمليات تطبيقية ، دار المعرفة الجامعية ،

والمناضد بما يلغي الجانب الشخصي في العلاقات النظامية ويصبح العاملون ضحايا لنظام غير حي مما يؤدي إلى عدم العدالة .

والواقع أن النظام بالمؤسسة ينبغي أن يكون حيا في رؤيته لجماعة العمل ولل فروق الفردية بين الأشخاص ، فلا يمكن معاملة جميع الأفراد بطريقة واحدة، أو وضعهم في سلة واحدة بغض النظر عن الظروف والأوضاع والملابسات ولكن التساؤل الذي يطرح نفسه هو كيف تعامل الإدارة الأفراد ؟ هل تترك الأمر للحكم الإنساني والظروف والأوضاع المختلفة أي تعامل الأفراد بناء على الجوانب الإنسانية والمشاعر والعواطف ؟ ... أم تطبق لوائحها وقوانينها في كل الحالات المماثلة وتحت جميع الظروف بغض النظر عن العوامل الإنسانية؟....

في الواقع أن الإجابة عن هذه التساؤلات تجعل المرء في حيرة من أمره إلا أن تحكيم العلم والعقل في هذا المجال هو المطلوب الذي ينقذ الموقف ، يرى " كيث ديفيز " أن الموقف المرن هو الأكثر ملائمة وارتباطا بالعلاقات الإنسانية فهو يحترم الكرامة الإنسانية والفروق الفردية وهو يقول : " أن صاحب العمل ملزم بمعاملة الناس سواسية ما داموا متماثلين ولكنه مضطر أيضا لمعاملتهم معاملة مختلفة ما داموا مختلفين في المواقف المختلفة " ، كما يذهب " كيث ديفيز " في محاولته للتوفيق بين الإدارة والأفراد إلى أن السياسة المرنة ثابتة مع الهدف الأساسي للفعل النظامي الذي يشجع السلوك المقبل في إطار التعليمات بدلا من العقاب ، حيث أن الناس على اختلافهم يستجيبون بطريقة مختلفة للمعاملة الواحدة فمن الضروري أن تكون هناك أفعال نظامية مختلفة حتى تؤدي إلى نتائج متساوية(1).

3 - السلوك المتوقع للجماعات داخل التنظيم : عن طريق الجماعات يمكن معرفة أوضاع المؤسسة هل يسودها التوازن والاستقرار أم الصراع والنزاعات ، وفي كلتا الحالتين ما هو السلوك الذي يمكن أن نتوقعه من الجماعة في حالة السلب وفي حالة الإيجاب ، يورد الدكتور "علي محمد شهاب " أربع حالات تصف العلاقة بين تماسك الجماعة والأهداف التنظيمية ، وهذه الحالات هي متوقعة الحدوث في المؤسسات ويمكن إيجازها فيما يلي :

الحالة الأولى وتتميز بما يلي :

- هناك درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة .
- الجماعة تتقبل الأهداف التنظيمية وتوافق عليها .
- سلوك الجماعة يمكن أن يكون إيجابيا إذا نظرنا إليه من وجهة التنظيم الرسمي .

الحالة الثانية وتتميز بما يلي :

- درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة .
- أهداف الجماعة غير متفقة مع أهداف التنظيم الرسمي .
- السلوك الأكثر حدوثا هو السلوك السلبي إذا نظرنا إليه من خلال التنظيم الرسمي .

(1) حسان الجيلاني : الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص . 85-87 .

الحالة الثالثة وتتميز بما يلي :

- درجة تماسك الجماعة منخفضة .

- أهداف أعضاء الجماعة لا تتفق مع أهداف التنظيم الرسمي .

- سلوك الأعضاء سيكون سلبيا من وجهة نظر الأهداف التنظيمية .

الحالة الرابعة والأخيرة وتتميز بما يلي :

- درجة تماسك الجماعة منخفضة .

- هناك اتفاق بين أهداف الجماعة وأهداف التنظيم .

- هناك احتمال أن يكون سلوك الجماعة متسما بالإيجابية من وجهة نظر التنظيم الرسمي .

- السلوك الإيجابي للجماعة ينظر إليه على أساس السلوك الفردي وليس السلوك الجماعي ، لأن درجة تماسك الجماعة تتميز بالانخفاض .

من هنا يتضح أن الجماعات غير الرسمية بمثابة " الترمومتر " لقياس درجة حرارة المؤسسة ، فعن طريقها يمكن معرفة الجو الذي يسود المؤسسة هل هو جو السلبية والإهمال والتمارض و التغييبات أم هو جو التماسك والإنتاجية المرتفعة والروح المعنوية العالية(1) .

4 - الثقافة التنظيمية في مواجهة اللوائح والإجراءات الرسمية :

- تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك ، ومن ثم يمكن اعتبارها بديلا قويا وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية .

- إن المزايا التي تحققها اللوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة إلى التوثيق الكتابي ، ويعني ذلك أنه كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية(2) .

5 - ديناميكيات الجماعة والسلوك التنظيمي : إن سلوك أفراد أي نظام هو أكثر من مجرد المجموع الكلي لسلوكياتهم الفردية فيه ، فسلوكيات الأفراد في جماعات لا يتطابق بالضرورة مع سلوكياتهم فيما لو كانوا بمفردهم ، وإنه من الأهمية بمكان أن يدرس العاملون في الحقل الإداري ديناميكيات سلوك الجماعة وأن يتعرفوا على أبعادها فديناميكيات جماعة ما هي تلك العمليات التي تتم داخلها .

أ - البعد النظري لديناميكيات الجماعة : يرى " ليفين " " Lewin " أن الجماعات هي الميكانيكية الاجتماعية الرئيسية لإيجاد التغيير وأن الديناميكية تشير إلى الفكرة أو الصورة عن عمليات التغيير

(1)حسان الجبلاني : الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص 92-94 .

(2) جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ،

واعتبر "لفين" أن التناغم cohesiveness والتحرك locomotion مفهومان لهما أهمية خاصة في فهم ديناميكيات الجماعة ، **فتناغم الجماعة** هو عبارة عن مجموع القوى التي تجعل الجماعة جذابة لأعضائها والتي غالبا ما يشار إليها " بتماسك الجماعة " solidarity والتناغم يلعب دورا حيويا في تحديد الأثر المحتمل لجماعة ما باعتباره يؤثر ويتأثر بترابط عمليات التواصل فيها وكذلك بدرجة التوافق والانسجام داخلها ، فالجماعات التي تتسم بخلافات داخلية وضعف في روح التعاون بين أفرادها أقل فاعلية في إنجاز مهامها من الجماعات التي تسودها روح الألفة والتعاون والجو المتناغم

أما **مفهوم تحرك الجماعة** Group locomotion فيعني التحرك نحو هدف مرغوب فيه ، وهذا يتطلب توافر فكرة واضحة عن هدف الجماعة باعتبار أن ذلك يشكل الخطوة الأولى الهامة في تحقيق تحركها ، ويتطلب ذلك الكثير من التواصل الداخلي Internal communication لكي يتم التوصل إلى اتفاق على الهدف وكذلك على وسائل تحقيقه ، فتعاون أفراد الجماعة يحسن من تحركها ، وكذلك فإن تناغم الجماعة يحسن من هذا التحرك باعتبار أن هناك علاقة تبادلية بين تناغم الجماعة وتحركها ، أي أن كلا منهما يؤثر على الآخر ، وأن تحرك الجماعة نحو تحقيق أهدافها يشجع على تطوير المزيد من رضا أفرادها وقناعتهم وينمي التناغم بينهم بسبب تزايد إحساسهم بالإنجاز الجماعي .

وينظر معظم علماء النفس الاجتماعي والمهتمون بدراسة السلوك التنظيمي إلى "لفين" Kurt Lewin على أنه مؤسس مدرستهم ، ومن أبرز مساهمات لفين في مجال ديناميكيات الجماعة تطويره لفكرة نظرية المجال Field Theory التي تؤكد على أن سلوك الجماعة ما هو إلا عبارة عن مجموعة معقدة من الفعاليات و الأفعال Actions والقوى تؤثر على كل من بناء الجماعة وعلى سلوك الفرد فيها ، وحتى يتحقق التوجه الإيجابي في ديناميكيات الجماعة فإنه يفضل أن يتم في بيئة تتسم بالشورى والديمقراطية .

ب - متغيرات ديناميكيات الجماعة : إن تفاعلات الجماعة وسلوكاتها تتأثر بمجموعة من المتغيرات التي يشكل تفهمها زيادة في القدرة على تفكيك سلوك الجماعة والتنبؤ به ، فهناك أعداد عدة تتصل بالأفراد وبوظائفهم وبنساء الجماعات التي يوجدون فيها ، وتتصل هذه جميعها بالكيفية التي تتم وفقها سلوكات أفراد الجماعة نحو بعضهم بعضا وبما يوجد بينهم من انسجام وتناغم وبمقدار ما ينتجون فهناك خصائص يمكن أن تؤثر على سلوك الجماعة وعلى مخرجاتها والتي يمكن اعتبارها إلى حد ما واقعة ضمن سيطرة النظام وضبطه ، فمثلا تنوع المهمة والعمل ، وحجم الجماعة وظروف المكافأة تشكل في مجملها بيئة العمل ويمكن اعتبارها متغيرة متصلة ببناء الجماعة وبعملياتها وبدناميكياتها وبقياس مخرجاتها .

فروع العمل من حيث تعقده ودقته وصعوبته أو سهولته ، وطريقة إدراك العاملين له يؤثر على سلوكيات من يقومون به وبالتالي على مخرجات الجماعة (1).

أما **حجم جماعة العمل** فله أيضا أثره على سلوكيات أفرادها ومخرجاتهم ، فقد بينت دراسة "بيلز" و"بورغاتا Borgatta - Bales" أنه يظهر في جماعات العمل الصغيرة توتر أكثر وإتقان أعلى وسعي أكثر للبحث عن آراء ، بينما في جماعات العمل كبيرة الحجم فإنه تظهر فيها فرص أفضل

(1) هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 214- 216 .

للتفيس عن التوتر ، وتطرح فيها اقتراحات ومعلومات أكثر ، فأفراد جماعات العمل الصغيرة العدد يحرص كل فرد فيها على حسن انسجامه مع الآخرين كما يتوافر لأفرادها وقت كاف لتطوير أفكارهم ونقاشهم ، بينما في جماعات العمل كبيرة العدد فإن أفرادها يكونون أكثر مباشرة في تفاعلهم ودناميكياتهم وذلك بسبب كبر الحجم وعدم توافر وقت كاف للإسهاب في التعبير عن الرأي .

وفي دراسة أجراها " توماس " و " فنك " Thomas – Fink بينا أن لعدد أفراد الجماعة أثرا على سلوكها العام ، ولكن هذا الأثر يعتمد على ماهية المتغيرات التابعة التي يتم النظر إليها ، فقد بينت الدراسة أن الجماعات صغيرة العدد أسرع في إنجاز مهامها من الجماعات كبيرة العدد ، ولكن إذا كانت الجماعة منمهمة في عملية حل لمشكلة وكان الغرض هو تقييم قدراتها على الوصول إلى أجوبة ذات نوعية مرتفعة فإن الجماعات ذات العدد أكبر أفرادا تحصل عادة على درجة أعلى من الجماعات ذات العدد الأقل أفرادا ، ولكن إذا كان الهدف هو التناغم داخل الجماعة فإن ذلك يقل بتزايد عدد أفرادها .

أما بالنسبة للمكافأة فقد بينت البحوث على أنها من بين مجموعة المتغيرات التي تؤثر على ديناميكية الجماعة ، فبنية المكافآت التي يعتمدها نظام ما يجب أن تكون متقابلة وموازية لدرجة الاستقلالية الكامنة في مهامه المتنوعة ، حيث أن المكافأة تفقد أثرها في حالة منحها نفسها بالتساوي لجميع أفراد النظام المعين والتعاضدي عن تفاوت مساهمتهم فيه ، وهذا من شأنه أن يقلل بالتالي من درجة كفاية العمل الذي يقومون به .

ومن متغيرات ديناميكية الجماعة الأخرى درجة تنوع شخصيات أفرادها وتغاير خلفياتهم وعدم تجانسها ، بمعنى أن يكون جو عمل الجماعة جوا ثريا بالخبرات والخلفيات حيث أن معظم أنشطة الجماعة وفعاليتها تنشط وتثار من خلال تنوع معرفة أفرادها ومهاراتهم وخلفياتهم ، لذا فإن الجماعة المتغايرة الأفراد ستتوافر لها فرص أفضل للحصول على معلومات وبدائل عمل متنوعة مما يجعلها أكثر فاعلية من الجماعات المتجانسة الأفراد أو التي يكثر فيها الأفراد اللامعيون الذين يسعون خلف سلوك التطابق والتماثل .

ومن متغيرات سلوكيات الجماعة وديناميكياتها ما يتعلق بالكيفية التي يتم فيها ترابط علاقات أفرادها بعضها ببعض ، أي بالعلاقة السببية والمنطقية بينهم وكذلك بينهم وبين بيئتهم ، وهذه تتصل بأبعاد التواصل بينهم وبالعلاقات التآثر والتأثير و الاستقطاب التي يتضمنها تنظيم بناء الجماعة ، ومع أن النظام يمكن أن يتحكم بشكل جزئي في هذه الجوانب ، إلا أن تطبيقها الواقعي يتعدى ما يمكن أن يرسمه النظام ، فمثلا لو توافرت بين أفراد نظام ما درجة عالية من التجاذب والانسجام ، بالرغم من طبيعة العلاقة السببية والمنطقية التي يوجد بها النظام فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تزايد درجة تأثرهم ببعضهم بعضا ، وهذا يوجد بالتالي نوعا من التوافق بين قناعاتهم وطرق تفكيرهم و أنماطها ، وهذا بحد ذاته كاف لأن يشكل إمكانية لزيادة إنتاجيتهم ، شريطة تمتع أفراد الجماعة بدرجة عالية من الدافعية للعمل الجاد الدؤوب ، لأنه في حالة افتقارهم لمثل هذا الدافع فإن مثل هذه الأمور يمكن أن تؤدي إلى أقل درجة إنتاجية ممكنة ، أي أن التحكم في بعد بناء الجماعة وضبطه لا يشكل بحد ذاته ضمانا لمخرجات ديناميكية أفرادها (1).

(1) هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، المرجع السابق، ص. 217 .

إذن فالسلوك التنظيمي أكثر من مجرد تراكم لخصائص أو ظروف ، بل هو حصيلة تفاعل جشطلتي لأبعاد الفرد البنوية ولمعطيات بيئة عمل ونظامها الاجتماعي الأكبر ، فالإنسان أكثر من مجرد آلة تسهل برمجتها لتقوم بأداء معين(1) .

ج - متغيرات البعد الديناميكي (بعد الجماعة) والسلوك التنظيمي : إن سلوك الأفراد في جماعة هو شيء أكثر من مجرد تراكم المجموع الكلي لسلوكاتهم كأفراد، فسلوكات الأفراد ضمن جماعات تختلف عن سلوكاتهم عندما يكونون بمفردهم لذا فإن تفهم سلوك جماعة عمل معينة في أي نظام يتطلب دراسة وفهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك داخل الجماعة نفسها ، ومن هذه المتغيرات مفاهيم الدور والمعايير والمكانة تشكل منطلقا لتفسير سلوك جماعة ما أو التنبؤ به ، وأية محاولة لتحليل سلوك أية جماعة وفهمه يتطلب وعيا بهذه المفاهيم وإدراكا للبعد النظري لكل منها .

أما ديناميكيات الجماعة فلها أهميتها الخاصة في العملية الإدارية ، فسلوك الأفراد بمفردهم مختلف عن سلوكهم ضمن جماعة ، حيث أن الجماعة هي أكثر من مجرد تراكم كمي لأفرادها ، وأن على الإداري أن يبذل جهدا مقصودا لتفهم خواص جماعات عمل منظمته حتى يستطيع التنبؤ بأنماط سلوكها ، أما الاتصال فهو عنصر هام من عناصر البعد الديناميكي للعملية الإدارية فلا وجود لجماعة دون تواصل بين أفرادها ، فبالتواصل يتم تبادل المعاني والأفكار غير أن التواصل يعتبر أكثر من مجرد إرسال رسالة ، إذ من الضروري توافر القدرة على فهم هذه الرسالة .

أما القيادة فلها أهميتها الواضحة في العملية الإدارية ، فأية جماعة دون قائد لا تتعدى كونها حشد غير منضبط ، فلا بد لأية جماعة عمل من قائد تتوافر فيه القدرة على توجيه جماعة العمل باتجاه تحقيق لأهدافها المحددة ، غير أن تجمع أي جماعة عمل في إطار من القيادة الواضحة يتطلب وجود مفهوم محدد للسلطة التي هي عبارة عن قدرة يمتلكها (أ) للتأثير على سلوك (ب) كي يقوم الأخير بعمل شيء ربما لم يكن من المحتمل أن يقوم به ، كما أن جماعة تعمل ضمن إطار وحدود معينة لا بد وأن يصاحبه نوع من الصراع مثل الصراع الذي ينشأ ضمن الجماعة عندما تكون أهداف الفرد فيه غير منسجمة فيما بينها ، أو مع أهداف الجماعة .

د - متغيرات بعد النظام والسلوك التنظيمي : إن تحقيق أقصى نجاح للعملية الإدارية يمكن أن يتم من خلال المزج بين بعديها الفردي والديناميكي وطريقة تفاعلها مع بعد النظام وبيئته ، فكما أن الجماعة هي أكثر من تراكم كمي لأفرادها كذلك النظام هو ليس بالضرورة مجرد تراكم لعدد من مجموعات العمل فيه ، لذا فإن تصميم النظام وما يحتوي عليه من بنية يجب أن يحضى باهتمام جميع العاملين في مجال الإدارة .

إن بناء النظام أو تركيبه الذي يؤثر على طريقة سير العمل فيه تشمل على طريقة تقسيم العمل فيه وتوزيع ذلك على العاملين وما يصاحب ذلك من وصف للعمل ، ومجموعة قوانين وأنظمة وتعليمات لتوجيه العاملين ، وكذلك توزيع مدروس للسلطات والمسؤوليات بين أعضائه ، كما أن لطريقة تصميم وظائف النظام من حيث بساطتها أو تعقدها ، ورتابتها أو مرونتها ، وتكاملها أو استقلالها وما شبه ذلك من سبل تصميم يمكن أن يختار من بينها الإداري أثره على قناعة العاملين ومدى رضاهم عن عملهم ، غير أن سلوكات العاملين في أي نظام تتأثر إلى حد كبير بطريقة تقييمهم وبالمعايير

المستخدمة في هذا التقييم ، وكذلك بطريقة مكافأتهم ، حيث أن لكيف المكافأة وكما أثره على السلوك وعلى تفاعل العاملين مع أهداف النظام .

ولكن لكل نظام إطاره الثقافي والحضاري الخاص الذي يعمل فيه ، فكما أن للفرد شخصيته فكذلك للنظام طابعه وثقافته ومستواه الذي يؤثر على سلوك أفراده وانتمائهم ، غير أن النظام المتمتع بالصحة والمنفتح على متطلبات بيئته الخاصة ومعطيات بيئته العامة وظروفها التي ينشط فيها يتوافر فيه إحساس وشعور بالحاجة المستمرة إلى تطوير ذاته وتنمية العاملين فيه ، ومن المفروض أن يشمل هذا جميع أبعاده الأخرى(1) .

الاستراتيجيات لتحقيق تفاعل الجماعة : رغم التعددية في الاستراتيجيات التي تستخدمها التنظيمات المختلفة من أجل تحقيق الأداء المرغوب فيه من خلال الجماعات إلا أنه يمكن تلخيصها فيما يلي :

- القوانين والإجراءات : وهي الأنشطة التي يجب القيام بها والسلوك الذي يجب أن يتم بين الجماعة لتخفيض نسبة المفارقات بين الأهداف أو الغموض في المهمة ، فتحديد الأهداف والأنشطة الواجب استخدامها والإجراءات التي يجب إتباعها جميعها تؤدي إلى تحسين الأداء التفاعلي للجماعات .

- استخدام السلطة التربوية كوسيلة لحل الخلافات بين الجماعات : إذا نشب خلاف بين قسم الإدارة وقسم التسويق في الكلية على وضع مادة "الإدارة الدولية" ومن سيكون له الحق في تدريسها فإن عميد الكلية هو صاحب الكلمة النهائية في حل هذا المشكل .

- التخطيط : ومن أساليب التوصل إلى أداء جيد من خلال تفاعل الجماعات مع بعضها هو أسلوب تحديد الدور والمسؤولية لكل الجماعات مسبقا - أي من خلال التخطيط التقدمي (Forward Planning)

- الوساطة : عندما تصبح العلاقة بين جماعتين أو أكثر كبيرة ومعقدة عندما تصبح مهمة الوساطة ضرورية من أجل تسهيل تدفق المعلومات بين الجماعات وحل المشكلات قبل استعصائها(2) .

(1) هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، المرجع السابق ، ص . 223 ، 224 .

(2) كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر و النشر و

التوزيع ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص . 194 ، 195 .

خلاصة :

نستخلص مما تم عرضه في هذا الفصل أن المعالجة المفاهيمية لمصطلح الثقافة التنظيمية توحى بأنها امتداد للثقافة المجتمعية السائدة ، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي ، فالرموز الفكرية ، والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفنائه ومؤسساته

وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه ، إن لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم .

الحائِبُ العِطَانِي

الفصل الخامس :

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1 - فروض الدراسة
 - 2 - مجالات الدراسة
 - 2 - 1 المجال الجغرافي
 - 2 - 2 المجال الزمني
 - 2 - 3 المجال البشري
 - 3 - مجتمع الدراسة
 - 4 - منهج الدراسة
 - 5 - أدوات جمع البيانات
 - 5 - 1 الملاحظة
 - 5 - 2 الإستمارة
 - 5 - 3 المقابلة
 - 5 - 4 السجلات والوثائق
 - 6 - الأساليب الإحصائية للدراسة
- خلاصة .

تمهيد :

تلعب الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية وتلعب على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري وخاصة الهدف الرئيسي وهو : الوقوف على العلاقة المفترضة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

فالدراسة الأمبريقية من أهم الوسائل الضرورية التي تستخدم في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة ، فمن خلال طبيعة الموضوع وأهدافه يتحدد لنا المنهج المناسب ، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية ، فهذه الخطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة لأنها تقي الباحث عن اللاموضوعية خصوصا بالنسبة للمنهج وأدوات جمع البيانات .

ولقد تم إبراز الآتي في هذا الفصل : مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الزمني والمكاني والبشري وأيضا المنهج المستخدم في الدراسة ، وأدوات جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وكذا أساليب المعالجة الإحصائية وأخيرا خلاصة الفصل .

1- فروض الدراسة :

يتفق الباحثون على أن البحث العلمي لا بد أن يبدأ بفروض محددة ، ذلك أن البحث العلمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالفروض ، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن البحث العلمي ، لذلك تعتبر مرحلة صياغة الفروض واختبار صحتها أو خطئها من أهم المراحل المنهجية في الدراسات الاجتماعية . فنحن لا نستطيع التقدم في بحثنا ، ما لم نبدأ بتفسير مقترح أو حل للصعوبة التي تواجهنا ، والتي من أجلها نقوم بالبحث ، فلكي يستطيع الباحث الإجابة على الأسئلة التي أثارها مشكلة بحثه ، فإنه يبدأ بصياغة فروضه العلمية ، والتي هي أفضل تفسير يتضمن علاقة بين ظاهرتين أو متغيرين لم يثبت عنهما شيء بعد ، أي أنه يستحق البحث والاستقصاء .

وتعرف الفروض بأنها " صورة دقيقة للمشكلة تغطي أبعادها من كافة الجوانب أو تفسيراً صادقا للمشكلة بعد تصنيفها " .

كما تعرف الفروض بأنها " مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث " (1) .

ولقد استمدت الباحثة فرضياتها من الإطار النظري ، وجاءت الفرضية العامة على النحو التالي :

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.

وهذه الفرضية هي منطلق الدراسة ومحور اهتمامها .

بينما جاءت الفرضيات الجزئية على النحو التالي :

- توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل .

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

- توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

(1) فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر،

2 - مجالات الدراسة :

2 - 1 المجال الجغرافي : لقد أجرت الباحثة دراستها الميدانية على ثانوية عمراني العابد ، وهي دراسة مسحية على عمال الثانوية ، حيث تقع هذه الأخيرة ببلدية سيدي عمران وهي الثانوية الوحيدة على مستوى البلدية ، يحدها شمالا : بلدية جامعة ، وجنوبا : إكمالية 17 أكتوبر 1961 ومقر الدرك الوطني وشرقا : السكنات الشعبية ، وغربا : الطريق الوطني رقم 03 .

تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب : 44000 م² ، ولقد تم إنجاز ثانوية عمراني العابد في : 1993/09/07 وفتحت أبوابها في 03 / 10 / 1993 ، تحتوي على 15 حجرة للدراسة و06 مخابر و مدرج ومكتبة وقاعة متعددة النشاطات وقاعة للأساتذة ، وقاعة للرياضة ومطعم ، بالإضافة للمجمع الإداري وقاعة الحجابه ، بلغ عدد العمال فيها : 77 عاملا موزعين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

2 - 2 المجال الزمني : لقد مرت الدراسة بمراحل عديدة كانت بدايتها مند التفكير في الموضوع واستشارة بعض الأساتذة وكان ذلك مع بداية شهر مارس 2012 ، وعندما تمت الموافقة المبدئية بدأت الباحثة في جمع المعلومات النظرية التي تمس موضوع الدراسة ، أما المرحلة الثانية فقد كانت بعد الموافقة الرسمية على الموضوع من طرف اللجنة المسؤولة وكان ذلك في شهر أكتوبر 2013 حيث واصلت في جمع المعلومات ، وقامت الباحثة بعملية استطلاعية لبعض عمال المؤسسات التربوية لبلدية سيدي عمران من حيث العدد والمستوى الدراسي وكذا الأقدمية وطبيعة عملهم داخل المؤسسة وكان ذلك في فترات مختلفة من شهر أبريل .

في المرحلة الثالثة قامت الباحثة بإعداد استمارة تجريبية وتمت مناقشتها مع المشرف والموافقة عليها ثم توزيعها على عمال الثانوية صنف المهنيين فقط ، لكن بعد مقابلتهم ومناقشة بعض البنود اتضح للباحثة ضرورة تعديل بعض البنود هذا من جهة ومن جهة أخرى قلة عدد هذه الفئة ، وبالتالي العودة للمشرف من جديد وإعادة النظر في اختيار العينة وانتهى الأمر إلى توزيع الاستمارة التجريبية على أصناف مختلفة من عمال الثانوية ممثلة لمجتمع الدراسة ، وكان النزول للميدان مرة أخرى وكان هذا في شهر ماي 2013 .

في المرحلة الرابعة وبعد موافقة المشرف على الاستمارة بشكل رسمي تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين، بعدها قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات في أواخر شهر ماي 2013 على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ، لكن نظرا لكون الثانوية خصصت كمركز للامتحانات (الباكوريا بعدها مباشرة التعليم المتوسط) فقد تعذر توزيع كل الاستمارات بالإضافة إلى غياب بعض

أساتذة الثانوية بسبب تصحيح امتحان البكالوريا ، الأمر الذي جعل الباحثة تنتظر عودتهم إلى غاية التوقيع على محضر الخروج وكان ذلك يوم 4 جويلية 2013 ، ومع ذلك تعذر أيضا توزيع 3 استمارات بسبب عدم حضور أفرادها نهائيا وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 74 مفردة .

في المرحلة الخامسة تم تفريغ البيانات في جداول وكان ذلك في 8 جويلية 2013 ثم المباشرة في تحليلها .

3-2 المجال البشري : ويتمثل في الدراسة المسحية لجميع عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران والذين بلغ عددهم 77 مفردة (مع غياب 3 أفراد كما تم توضيح ذلك) وبالتالي أصبح عدد العمال 74 عامل موزعين كالاتي :

| العمال(جماعة العمل) | العدد | النسبة |
|---------------------|-------|---------|
| أساتذة | 38 | 51,35 % |
| إداريين | 25 | 33,78 % |
| عمال مهنيين | 11 | 14,86 % |
| المجموع | 74 | 99,99 % |

3 - مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها ، وعادة ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار مجتمع البحث الذي يشمل جميع أسماء و عناوين مفردات مجتمع البحث ، لذلك قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث تحديدا دقيقا تبعا للموضوع المحدد بدقة في عنوان الدراسة .

وقد استخدمت الدراسة المسح الشامل وهي التي تتناول بالدراسة الشاملة جميع مفردات المجتمع أي كل أعضاء الجماعة أو المجتمع المحلي كسكان قرية أو مدينة أو حي معين ، ويتم ذلك عن طريق الحصر الشامل⁽¹⁾ .

وعليه فإن مجتمع الدراسة شمل جميع مفردات أو عمال ثانوية عمراني العابد بسيدي عمران والذي بلغ عددهم 74 مفردة .

(1) علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص . 82 ، 131.

4 - منهج الدراسة :

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج أيًا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، ويعتمد في ذلك على استخدام المناهج العلمية التي ثبت نجاحها⁽¹⁾، ولأن طبيعة الموضوع تفرض على الباحثة إتباع منهج معين لفهم وتحليل المشكلة مع محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة فإن الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي وهو أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة فهو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق فإن المنهج الوصفي هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة ، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله ، والتعبير عنها تعبيراً إما كيفياً أو كمياً : تعبيراً كيفياً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، وتعبيراً كمياً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر⁽³⁾.

5 - أدوات جمع البيانات :

تعتبر الأداة الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها ، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية *technique* ، واللافت أن هناك كثير من الأدوات أو الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات ، كما يمكن استخدام عدد من هذه الأدوات معا في البحث الواحد ، وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحدهما ، وأيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب⁽⁴⁾، ولتسهيل عملية جمع المعطيات الخاصة بموضوع الدراسة كان لا بد من الاستعانة ببعض الأدوات المنهجية ، لهذا الغرض قامت الباحثة باستعمال أدوات جمع البيانات التالية :

(1) عمار بوحوش ومحمد محمود الزنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، 1999، ص. 102.

(2) علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، 2006، ص. 84 .

(3) أحمد عياد : مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006، ص. 61 .

(4) علي غربي، المرجع السابق، ص. 111 .

5 - 1 الملاحظة : تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره ، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع البيانات (الإستبانة ، المقابلة ، الوثائق) ، والملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث . كما تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (1) ويجدر الإشارة إلى أن الباحثة استخدمت الملاحظة البسيطة لأنها تحدث بصورة تلقائية وفي ظروف طبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ، ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل ، فهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ومتابعة موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه (2) من قبل الباحث وعليه فإن السبب الذي أدى إلى اعتماد هذا النوع من الملاحظة هو تلاؤمها مع طبيعة هذه الدراسة وقد تجلت أهمية هذه الأداة (الملاحظة) عندما استخدمتها الباحثة أثناء زياراتها المتكررة للمؤسسة وعرض أسئلة الإستمارة على المبحوثين ، كانت ملاحظتهم من خلال ردود الفعل التي تمثلت في ملاحظتهم بالإضافة إلى ملاحظة مظهرهم الخارجي وطريقة عملهم ، كما شكلت لديها تلك الزيارات انطبعا معينا عن اتجاهات وعلاقات وسلوك أولئك العمال ، بل أن تلك الملاحظة كانت خير عون للباحثة في الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

5 - 2 الاستمارة : وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة ، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية (3) تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد . (4)

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص . 112 .

(2) بلقاسم سلاطونية و،حسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر، 2004 ، ص. 273 .

(3) موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وكمال بوشرف ، دار القصة للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2006 ، ص . 304 .

(4) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للنشر والطباعة، ط1، الجزائر، 2002 ، ص . 123 .

وتشمل الاستمارة موضوعا معيناً هي مشكلة من مجموعة من الأسئلة ويعبر المصنف كتابياً عن الأسئلة المطروحة من أهداف الاستمارة الوصول إلى بيانات حول معلومات شخصية أو بيولوجرافية مثل السن ، الجنس ، المستوى التعليمي .

وتتشكل الاستمارة من مجموعة الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في هذا الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه(1).

ولقد راعت الباحثة عند شرونها في تصميم الاستبيان جملة من الاعتبارات منها :

- تحديد نوعية المعلومات المراد جمعها .

- وضع مسودة أولية .

- استشارة مجموعة من المحكمين يشهد لهم بالخبرة في هذا المجال .

- إبعاد الأسئلة غير المهمة والسطحية .

- ربط أكثر مادة الاستبيان بمشكلة البحث .

بعدها قامت الباحثة باختبار الاستبيان على عينة تكونت من 15 مفردة من مفردات العينة ، ثم تلا ذلك الاعتماد النهائي لتصميم الاستبيان من قبل الباحثة التي وزعتهم مباشرة على المبحوثين ، ولقد تضمنت 29 سؤالاً ، استعملت إضافة إلى البيانات الشخصية .

وشملت الاستمارة على المحاور التالية :

- محور البيانات الشخصية وذلك للتعرف على خصائص مفردات مجتمع البحث وتحتوي على الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية .

- المحور الثاني بيانات خاصة بالفرضية الأولى وتمثلت في ارتباط ديناميكية جماعة العمل بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة وتضمنت الأسئلة الفرعية (البدائل) من 1 إلى 10 .

- المحور الثالث بيانات خاصة بالفرضية الثانية وتمثلت في ارتباط ديناميكية جماعة العمل بالقيم التنظيمية للمنظمة وتضمنت البدائل من 11 إلى 19 .

(1) رتيمي الفضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة الميدانية) ، بن مرابط للنشر والتوزيع ،

- المحور الثالث بيانات خاصة بالفرضية الثالثة وتمثلت في ارتباط ديناميكية جماعة العمل باللوائح التنظيمية داخل المنظمة وتضمنت البدائل من 20 إلى 29 .

وقد تم عرض أسئلة الاستمارة على الأستاذ المشرف وتم تعديلها ، وكذا عرضها على محكمين ثلاثة أساتذة في تخصص علم الاجتماع وذلك بهدف تقديم ملاحظات حول مدى استيعاب الأسئلة للمحاور المنظمين تحته ، وكذا شكل ومضمون الاستمارة ، وبعده تم صياغة الأسئلة وإخراجها في شكلها النهائي بموافقة الأستاذ المشرف .

5 - 3 المقابلة : تحتل أداة المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي ، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الإمبريقية ، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته (1) ، كما أنها أحد أهم وسائل جمع البيانات التي يقوم الباحث من خلالها بتوجيه عدد من الأسئلة لأفراد مجتمع البحث ، كل بمفرده وتدوين الإجابات ، وهي تبادل لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين ، ثم طرح جملة من الأسئلة على بعض المسؤولين في مختلف المصالح والإدارات والاستفسار عن بعض الأمور الخاصة بموضوع البحث هذا لقياس بعض المتغيرات ، وهي تقنية مقصودة لجمع البيانات ، كما نعد المقابلة تسجيلا للإجابات بطريقة علمية ، وتستعمل هذه التقنية عادة للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة .

والمقابلة هي المحادثة الموجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث أو أفراد بمعرفة حصوله على أنواع المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج ، فهي تعد من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات (2) .

واستلزم موضوع الدراسة استخدام هذه التقنية لفهم بعض المتغيرات سواء كانت على مستوى المسؤولين أو العمال كالولاء ، الانضباط واحترام الوقت ، والحياة المهنية للمبجوثين .

5 - 4 السجلات والوثائق : تعد السجلات والوثائق من المصادر الهامة في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع المدروس ، لذلك فإن استغلال تلك البيانات عند عملية التحليل يفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها .

(1) فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 1999 ، ص. 190 .

(2) رتيمي الفضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة الميدانية) ، بن مرابط للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص. 71،72 .

وتعتبر السجلات والوثائق أدوات مهمة للغاية لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة وخاصة ما تعلق منها بتلك المرتبطة بالماضي حيث يجد الباحث فيها كل ما تحتاجه دراسته من بيانات(1).

ولقد جمعت الباحثة وثائق خاصة بموضوع الدراسة من خلال زيارتها للثانوية وبالضبط للطايم الإداري للحصول على أية وثيقة تخص موضوع الدراسة من ناحية ومن ناحية أخرى تخص الثانوية من حيث الموقع والهيكل التنظيمي والعدد..... إلخ

6 - الأساليب الإحصائية للدراسة :

تستلزم عملية التحليل الإحصائي اتخاذ بعض القرارات من قبل الباحث عن طبيعة عمليات التحليل الإحصائي التي ينتهجها في بحثه العلمي ، وهناك بعض الباحثين يكتفون باحتساب المجاميع والنسب المئوية للجدول الإحصائية التي يكونونها ، وهناك البعض منهم يلجأ إلى استعمال الطرق المتطورة في التحليل الإحصائي(2) ، ولقد اعتمدت الباحثة في تحليلها على الأساليب الإحصائية التالية :

- النسبة المئوية : وهي الوسيلة الأكثر شيوعا واستخداما وهي باختصار نصيب كل فئة من كل مائة فرد في المجموع الكلي ، والنسبة المئوية في أي حالة ما هي إلا نصيب الفئة مضروبا في مائة، والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب أنه يجنب الباحث التعامل مع الكسور الصغيرة(3) .

وصيغتها : $\frac{\text{التكرار} \times 100}{n}$

n

- المتوسط الموزون : هو أداة إحصائية التي تعتمد فيها درجة الترجيح على أهمية النسبة للقيمة المرتبطة بالوزن وصيغته الرياضية كالتالي :

$\sum WX$

الوسط الحسابي الموزون = $\frac{\sum WX}{W}$

W

(1) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص. 126 .

(2) إحسان محمد حسن ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص. 285 .

(3) مختار محمد عبد اللا وفاطمة عبد السلام شرين : أساسيات الإحصاء الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص . 34- 65 .

حيث أن w هي الوزن النسبي للقيمة .

و صيغته باللغة العربية (1):
مج (س X و)

الوسط الحسابي الموزون =

مج و

لقد استخدمت الباحثة هذه الأداة الإحصائية عند توزيع استمارة الاستبانة على جماعة العمل لمعرفة إجاباتهم بخصوص الأسئلة التي احتوتها الاستمارة والتي تغطي متغيرات فروض الدراسة والتي كان عددها 29 سؤالاً ، وقد تنوعت الإجابات بين :

- دائما

- أحيانا

- نادرا

- أبدا

بعد فرز البيانات المتضمنة في الاستمارة في جداول تكرارية ، وباستعمال بعض الأساليب الإحصائية تمكنت الباحثة من ضبط نتائج فرضيات الدراسة كليا ، مما ساعدها على محاولة كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

خلاصة :

لقد تم عرض الإطار المنهجي في هذا الفصل من خلال تحديد مجالات الدراسة (الجغرافي، الزماني، البشري) ، وبعد ذلك تطرقت الباحثة إلى تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي ، بالإضافة إلى الأدوات المعتمدة لإجراء الدراسة وطبيعة المنهج المختار ، كالاستمارة الموجهة لجماعة العمل وملاحظاتهم ، كما تمت المقابلة مع عمال المؤسسة (إداريين ، أساتذة وعمال مهنيين) .

الفصل السادس

عرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد

1 - عرض بيانات الدراسة

2 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة

2 - 1 عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2 - 2 عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

2 - 3 عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

خلاصة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد :

بعد جمع البيانات تأتي مرحلة تصنيفها وتحليلها ، حيث لا يمكن بقاءها على شكل إحصاءات في جداول لا دلالة لها بل عرضها بطريقة يمكن فهمها والاستفادة منها وذلك عن طريق وزنها بدقة وتقييمها لمعرفة درجة موضوعيتها وثباتها .

ولقد اعتمدت الباحثة في استهدافها لتحليل المعطيات الميدانية على التدرج الآتي :

- وصف الجدول إحصائيا .
- البحث عن مصداقية التحليل في التراث السوسولوجي و الإنساني .
- البحث عن مصداقية التحليل في الدراسات الإبريقية .
- وفي بعض الحالات استعانت بأدوات جمع البيانات في تدعيم ما توصلت إليه من نتائج .

1 - عرض وتحليل بيانات الدراسة

عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

الجدول رقم 02: التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب الجنس .

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 36 | % 48,64 |
| أنثى | 38 | % 51,35 |
| المجموع | 74 | %100 |

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن توزيع مجتمع الدراسة شمل من الجنسين ذكر و أنثى إلا أن نسبة الإناث كانت أكثر وقدرت ب : % 51,35 وشملت 38 إناث بينما نسبة الذكور فكانت 48,64% وشملت 36 ذكر ، والملاحظ أن الفرق بين القيمتين ضئيل جدا (رقمين فقط) وهذا يعني أن عمل المرأة يماثل تقريبا عمل الرجل إن لم نقل بالسواء ، وهذا يرجع إلى وعي المرأة بالعمل في مجتمعنا الحالي على العكس في الماضي ، كما أن عمل المرأة في مؤسسة تعليمية (ثانوية) له دور كبير في تربية الأجيال من جهة ومن جهة أخرى إعطاء صورة إيجابية في علاقاتها مع زملائها من العمال ، هذه العلاقة التي يفسر وجودها المماثل للرجل في ميدان العمل .

الجدول رقم 03: يبين التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب المستوى التعليمي .

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ابتدائي | 02 | % 2,70 |
| متوسط | 06 | % 8,10 |
| ثانوي | 12 | % 16,21 |
| جامعي | 54 | % 72,97 |
| المجموع | 74 | % 100 |

يكشف الجدول المنوه به أعلاه أن أكبر الفئات تمثيلا للعمال حسب المستوى التعليمي تمثلت في المستوى الجامعي إذ بلغت نسبته % 72,97 وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بالمستويات الأخرى والتي بلغت نسبتهم % 27,01 .

للتعليق على المؤشر الأول يمكننا القول أن ارتفاع المستوى التعليمي للعامل (المستوى الجامعي) يرجع إلى وعي العمال بضرورة التعليم ودوره في الحياة العملية ، لأن العامل وفي أثناء ممارسته للعمل داخل الثانوية وفي علاقاته مع الآخرين من زملاءه سواء كانوا عمالا، إدارة أو مسؤولين فإنه وبالتأكيد سيصادف أمامه مواقف واختلاف في الآراء ، وهذا راجع إلى القيم التي يمتلكها العامل من المجتمع الخارجي من جهة وما تربي عليه من جهة أخرى ، في حين يجد داخل المؤسسة قيما تنظيمية وثقافة قد تختلف عن ثقافته وقوانين ولوائح تنظيمية ، الأمر الذي يجعل العمال في حيرة في التوفيق بين هذه المواقف ، هنا يأتي دور التعليم فالعامل الذي يمتلك مستوى عال من التعليم (الجامعي) على الأرجح يكون له أكبر وعي وخبرة في مواجهة ما يصادفه من مواقف نتيجة لما درسه من علم بالإضافة إلى تجربته في الحياة .

أما بالنسبة للمؤشر الثاني (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) فلا نستطيع أن نجزم قطعا بعدم وعيهم للثقافة التنظيمية لكن مستواهم التعليمي يعطيهم صعوبة لفهم بعض مصطلحات الثقافة التنظيمية ، وهذا ما لاحظته الباحثة عند نزولها للميدان حيث وجدت صعوبة في فهم عبارات الاستمارة ، الأمر الذي أدى إلى مراجعتها عدة مرات ، وبالرغم من ذلك بقت الفئة الأقل مستوى تعاني من نقص الفهم مما جعل الباحثة تبسط العبارات وتشرحها حتى يتسنى لهم الإجابة عن الأسئلة ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على المستوى التعليمي للعامل .

الجدول 04 : يبين المتوسط الحسابي لأفراد العينة المبحوثة حسب الأقدمية

| الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية | مراكز الفئات (س ، م) | س م x ك م |
|-----------|---------|----------------|-----------------------|-----------|
| 05 - 01] | 45 | 60, 81 % | 3 | 135 |
| 10 - 06] | 07 | 09, 45 % | 8 | 56 |
| 15 - 11] | 03 | 04, 05 % | 13 | 39 |
| 20 - 16] | 09 | 12, 16 % | 18 | 162 |
| 25 - 21] | 05 | 06, 75 % | 23 | 115 |
| 32 - 25] | 05 | 06, 75 % | 28,5 | 142,5 |
| المجموع | 74 | 99,97 % | 93,5 | 649,5 |

$$8.77 = \frac{649.5}{74} = \frac{\sum_{ك م} س م x ك م}{\sum_{ك م} س م} = \text{المتوسط الحسابي (س)}$$

المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة حسب الأقدمية هو : 8,77 أي 9 سنوات تقريبا

- يشير الجدول رقم 04 أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة هو 8,77 أي بالتقريب 9 سنوات . وعليه فإن مؤشر الأقدمية يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة الذين لهم الأقدمية في المؤسسة (9 سنوات) كافية لأن تجعلهم يتعرفوا جيدا على ثقافة المنظمة ، هذه الأخيرة التي تعمل على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في محيط المؤسسة وبالتالي تصبح الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا يقوم العاملين بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه ، فهي بذلك توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، ف (9 سنوات) كافية لأن تعطي للأفراد العاملين هوية منظمة وهذا ما يشير إليه الكاتبان kreinter - kinicki إلى أن ثقافة المنظمة تخدم على أربعة وظائف وهي :

1 - تعطي الأفراد العاملين هوية منظمة .

2 - تسهل الالتزام الجماعي .

3 - تعزز استقرار النظام الاجتماعي .

4 - تشكل السلوك (1) .

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن ،

2 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

2 - 1 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : ترتبط ديناميكية جماعة العمل بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة وذلك من خلال :

الجدول 05 : يبين ارتباط تفاعل العاملين مع العناصر الأخرى في المنظمة .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 45, 95 % | 34 | دائما |
| 50 % | 37 | أحيانا |
| 02, 70 % | 02 | نادرا |
| 01, 35 % | 01 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

يكشف الجدول أعلاه أن عدد مفردات مجتمع الدراسة الذين أنكروا من خلال إجاباتهم وجود ارتباط بين تفاعل العاملين والعناصر الأخرى قد بلغ فردا واحدا فقط بنسبة 1,35 % في حين أن عدد الذين أقرروا بوجود ارتباط سواء كان دائما أو أحيانا أو نادرا وصل 73 فردا أي بنسبة 98,65 %

إن هذا المؤشر يدل على أن هناك ارتباط بين تفاعل العاملين والعناصر الأخرى في المنظمة وهذا ما تؤكدته نظرية التفاعل مع الحياة حيث يعكس هذا صورة قيم الجماعة وتماسكها ، وكذا الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم من جماعة العمل ، وهذا ما يجعلها تتميز بثلاث خصائص أساسية وهي :

- عدم وجود خواص بين الثقافة والتنظيم .

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

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

الجدول 06 : يبين توقع سلوك العاملين في المنظمة .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 05, 40 % | 04 | دائما |
| 35, 13 % | 26 | أحيانا |
| 37, 83 % | 28 | نادرا |
| 21, 62 % | 16 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 21,62 % من مجتمع الدراسة ليس لهم توقع لسلوك العاملين في المنظمة في حين يتوقع 78,36 % لسلوك العاملين في المنظمة .

يذهب الدكتور " محمد الجوهري " إلى أن الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة " الترمومتر " لتوضيح المناخ السائد في المؤسسة أو المنظمة ، فهي تجسد الطبيعة المزدوجة للبناء الاجتماعي للمؤسسات ، أي القرب من التكامل و الالتزام ، والأداء المتوازن للوظائف والصراع في نفس الوقت

فعن طريق الجماعات يمكن معرفة أوضاع المؤسسة ، هل يسودها التوازن و الاستقرار أم الصراع والنزاعات .

وفي كلتا الحالتين : ما هو السلوك الذي يمكن أن نتوقعه من الجماعة في حالة السلب وفي حالة الإيجاب؟ .

يورد الدكتور " محمد علي شهاب " أربع حالات تصف العلاقة بين تماسك الجماعة والأهداف التنظيمية ، وهذه الحالات هي متوقعة الحدوث في المؤسسات ويمكن إيجازها في ما يلي :

الأولى وتتميز بما يلي : - هناك درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة .

- الجماعة تتقبل الأهداف التنظيمية وتوافق عليها .

- سلوك الجماعة يمكن أن يكون إيجابيا إذا نظرنا إليه من وجهة

التنظيم الرسمي .

الحالة الثانية وتتميز بما يلي : - درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة .

- أهداف الجماعة غير متفقة مع أهداف التنظيم الرسمي .

- السلوك الأكثر حدوثا هو السلوك السلبي إذا نظرنا إليه من

خلال التنظيم الرسمي .

الحالة الثالثة وتتميز بما يلي : - درجة تماسك الجماعة منخفضة .

- أهداف أعضاء الجماعة لا تتفق مع أهداف التنظيم الرسمي .

- سلوك الأعضاء سيكون سلبيا من وجهة نظر الأهداف التنظيمية .

الحالة الرابعة وتتميز بما يلي : - درجة تماسك الجماعة منخفضة .

- هناك اتفاق بين أهداف الجماعة وأهداف التنظيم .

- هناك احتمال أن يكون سلوك الجماعة متسما بالإيجابية من

وجهة نظر التنظيم الرسمي .

- السلوك الإيجابي للجماعة ينظر إليه على أساس السلوك الفردي

وليس السلوك الجماعي لأن درجة تماسك الجماعة تتميز بالانخفاض.

ومن هنا يتضح مرة أخرى أن الجماعات غير الرسمية بمثابة " الترمومتر " لقياس درجة حرارة المؤسسة فعن طريقها يمكن معرفة الجو الذي يسود المؤسسة هل هو جو السلبية والإهمال والتمارض والتغيبات أم هو جو التماسك والروح المعنوية العالية (1) .

الجدول 07 : يبين التحكم في سلوك العاملين .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 20, 27 % | 15 | دائما |
| 55, 40 % | 41 | أحيانا |
| 16, 21 % | 12 | نادرا |
| 08, 10 % | 06 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

إن الجدول أعلاه يوحى إحصائيات تتعلق بإجابات الباحثين حول التحكم في سلوكياتهم .

حيث تبين من خلال تلك الإجابات أن هناك فرقا واضحا بينهم في هذا المجال بحيث تبين أن مجموع نسبته 91,88 % أثبتوا وجود أو القدرة في التحكم في سلوك العاملين ، في حين نجد نسبة 8,10 % ينفون ذلك .

إن هذه النسبة يمكن تفسيرها في ضوء الواقع حيث نلاحظ أن الطاقم الإداري للمؤسسة وجماعة العمل في تفاهم تام ، مما يسهل على المسئول التحكم في سلوكيات جماعة العمل وبالمقابل هاته الأخيرة تتقبل كل ما هو قانوني من المسئول ، وبالتالي ما هو ملاحظ أنه هناك تحكم في سلوك العامل رغم أن هذا التحكم في السلوك التنظيمي يعتبر من أهم وأصعب الأهداف ، فعندما يفكر مسئول ما كيف يمكنه أن يجعل فردا من الأفراد يبذل جهدا أكثر في العمل ، فإن هذا المسئول يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك ، ومن وجهة نظر المديرين أعظم المهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هذه السيطرة والتحكم في السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق هذه الكفاءة والفعالية في أداء المهام .

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل ، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمات وعلى مستوى الأعمال ، وعلى مستوى جميع التخصصات ، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملا في أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم ، عامة أو خاصة ، لا بد أن يدرك ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين .

الجدول 08 : يبين البيئة التنظيمية .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 29, 72 % | 22 | دائما |
| 28, 37 % | 21 | أحيانا |
| 16, 21 % | 12 | نادرا |
| 25, 67 % | 19 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

(1)حسان الجبلاني : الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بدائل الإجابة للبيئة التنظيمية تمثل 25,67 % نفيًا في حين نجد 74,3 % إثباتًا .

إن البيئة الداخلية للمنظمة تشتمل على أربع عناصر أساسية وهي :

1. البيئة الفنية أو التقنية أو التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة في تشغيل نفسها .
2. التنظيم الرسمي ويقصد به الهيكل والوظيفة ، قانون المنظمة ولوائحها وتعليماتها التي تحكم علاقات العاملين وقنوات الاتصال وكيفية تقسيم أعمالهم والسلطات والمسئوليات والأدوار والاختصاصات ونوعية الأعمال والخطط والأهداف .
3. الإدارة وتعتبر جزء هامًا لا يتجزأ من النظم الرسمي والإدارة هي التي ترسم الخطط والأهداف إلخ .
4. التنظيم غير الرسمي : وهو عبارة عن شبكة العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة .

لا شك أن كلا من العناصر السابقة والمكونة لأية منظمة من منظمات الأعمال ما هي إلا مكونات متصلة ببعضها البعض ، وتكمل منها باقي المكونات والعلاقة بين هذه المكونات والمنظمة هي علاقة تفاعلية تبادلية يتأثر كل جزء بباقي الأجزاء ويتأثر(1).

انطلاقًا من العبارة الأخيرة يمكننا تفسير المؤشرات المحصلة عليها في الجدول واقعيًا حيث اكتشفت الباحثة من خلال زيارتها للمؤسسة أن البيئة التنظيمية تعاني من بعض النقص خاصة بالنسبة للعبادة وبعض المرافق الأخرى

الجدول 09 : يبين فهم أسلوب تفكير العاملين .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 14,86 % | 11 | دائما |
| 55,40 % | 41 | أحيانا |
| 14,86 % | 11 | نادرا |
| 14,86 % | 11 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

يتضح من نتائج الدراسة الحالية التي يظهرها الجدول أعلاه ميل استجابات المفحوصين من جماعة العمل إلى التأييد على العمل على فهم أسلوب تفكير العاملين ، وإن اختلفت درجة التأييد بين دائما 14,86 % وأحيانا 55,40 % ونادرا 14,86 % أي في مجموعها تمثل بنسبة 85,12 % وفي مقابل ذلك فإن 14,86 % ينفون ذلك .

إن فهم أسلوب تفكير العاملين يرجع إلى العلاقات الجيدة بين أفراد جماعة العمل ، أي أن هذه الجماعة متماسكة وتماسكها يسمح بوجود هذا الفهم .

(1) فاروق عبده فليح و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص . 93 ، 94 .

كذلك وكما ذكرنا سالفا ، القيمة المتوسطة لأقدمية العمال والتي قدرت ب 9 سنوات لكافية لفهم الأفراد لبعضهم البعض مما يسهل عملية التنبؤ ، فكل فرد أصبح يعرف الآخر بحكم المعاملة و الأقدمية ، وبالتالي يفهم كلاهما أسلوب تفكير الآخر ، وهذا ما أكدت عليه نظرية التفاعل مع الحياة ، فأسلوب التفكير والطابع القومي يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ، ويعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها ، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة .

وعند نزول الباحثة إلى الميدان التمتت ذلك من خلال الحوار الذي أجرته مع فئات مختلفة من العمال والذي تكرر عدة مرات .

الجدول 10 : يبين فهم دوافع العمل لدى العاملين .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 71,62 % | 53 | دائما |
| 16,21 % | 12 | أحيانا |
| 06,75 % | 05 | نادرا |
| 05,40 % | 04 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 5,40 % من مجتمع الدراسة ليس لديهم فهم لدوافع العمل لدى العاملين في المنظمة ، في حين نجد نسبة 94,58 % لديهم فهم لدوافع العمل لدى العاملين . إن هذا المؤشر يدل على أن العامل متحمل لمسؤوليته كعامل اتجاه عمله ، وبالتالي اتجاه المؤسسة ، أي أن كل عامل يدرك أن الهدف الأساسي من عمله هو تحقيق أهداف المنظمة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فهو مدرك لقيمة العمل الذي يقوم به .

نلاحظ أنه كلما انتاب العامل هذا الشعور كلما كان أداءه جيدا للعمل وينعكس هذا على المردود الذي يعود بالتأكيد بالفائدة المؤكدة للمنظمة .

أما الفئة القليلة التي مثلتها نسبة 5,40 % فهي التي كان هدفها من العمل الفائدة الخاصة فقط إن زادت الفائدة والمتمثلة في الأجر زاد الحرص على أداء العمل والعكس بالعكس وهذا ما لاحظته الباحثة ميدانيا عند استجواب هذه الفئة .

الجدول 11 : يبين فهم رضا العاملين الوظيفي .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 64,86 % | 48 | دائما |
| 24,32 % | 18 | أحيانا |
| 05,40 % | 04 | نادرا |
| 05,40 % | 04 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

يشير الجدول المنوه به أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة الذين نفوا فهم رضا العاملين الوظيفي قد بلغت نسبته 05,40 % .

في حين وصلت نسبة مفردات العينة الذين أفروا بفهم رضا العاملين الوظيفي 94,58 % .

إن من طبيعة الرضا ونتائجه هو شعور الفرد أو العامل اتجاه عمله أو بعض جوانبه إما إيجابية أو سلبية واختلاف طبيعتها يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد ذاته قد حققه من وظيفته ، فكما كان تصور الفرد بأن وظيفته تحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره إيجابية أي راض عن عمله ، وكما كان تصوره معاكسا أي أن العمل لا يحقق له مستوى إشباع لحاجاته كلما كانت مشاعره سلبية (غير راض) . وللإشارة مشاعر الرضا قد تبقى ضمنية (أي على مستوى الوجدان) وقد تبرز من خلال سلوكه الخارجي. وفي هذا يختلف الأفراد فكما كانت المشاعر قوية ومتركمة في نفس الاتجاه وبنفس الطبيعة كلما ازدادت احتمالات بروز مظاهرها في سلوك الفرد ما يؤثر على الأداء .

ومن ثم فإن الرضا الوظيفي مؤشر هام على السلوك ، وهذا ما يجعله يحوز على قدر كبير من الاهتمام من المسيرين ، فالنتائج المترتبة عنه ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة ومستخدميها وهذا ما يبرز واقعا وميدانيا من خلال مستويات الرضا العالية كالمستخدمين الذين يعملون في مؤسسات ناجحة تتميز بعلاقات عمل جيدة عكس أولئك الذين يعملون في مؤسسات أقل نجاحا تعاني من تفكك العلاقات .

وعلى العموم يعتبر معظم الباحثين والمسيرين أن عامل الرضا أكثر إنتاجية ، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا فالعلاقة بين المتغيرين تداخلية .

وقد تأكد في كثير من النظريات التي تناولت الرضا وعلاقته بالأداء في السلوك التنظيمي مثل نظرية الحاجات 1954 Maslow ، ونظرية الإنصاف أو العدالة 1963 Adams ، ونظرية العاملين 1966 Herbergue ونظرية مظهر الرضا 1973 Lawler ، ونظرية القيمة 1976 Locke وخصوصا نظرية التأثير الاجتماعي لكل من Salamcik et Pfeffer (1) .

الجدول 12 : يبين فهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 06,75 % | 05 | دائما |
| 63,51 % | 47 | أحيانا |
| 18,91 % | 14 | نادرا |
| 10,81 % | 08 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

يكشف الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة الذين نفوا تفهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة قد بلغت نسبتهم 10,81 % في حين أن المبحوثين الذين أثبتوا ذلك التفهم بصورة أو بأخرى وصلت نسبتهم إلى 89,17 %

إن هذا المؤشر يفسر أثر بيئة المنظمة على العاملين أو بالأحرى تفاعل سلوك العاملين ، فكما هو معلوم أن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وعادات

(1) رتيمي الفضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة الميدانية) ، بن مرابط للنشر والتوزيع ،

وتقاليد... إلخ لها دور مهم في تحديد سلوك العاملين فيها وتوجيه مسارهم ، مما يؤثر هذا وبالتأكيد على قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله ، وينعكس هذا على تفاعل سلوك العاملين في هذه البيئة .

أما النسبة 10,81 % فيمكن تفسيره ميدانيا من خلال النقص الذي لاحظته الباحثة أثناء زياراتها المتعددة لمكان العمل في كل مرة .

الجدول 13 : يبين فهم ممارستهم كأفراد وجماعات .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 39,18 % | 29 | دائما |
| 45,94 % | 34 | أحيانا |
| 10,81 % | 08 | نادرا |
| 04,05 % | 03 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

يكشف الجدول المنوه به أعلاه أن نسبة 4,05 % من مجتمع الدراسة ينفون ممارستهم كأفراد وجماعات في حين يقر نسبة 95,93 % بإثبات ذلك .

إن هذا المؤشر الإحصائي الأخير يؤكد بأن الأفراد يرتبطون ببعضهم البعض بحيث يؤدي عمل أحدهم إلى إشباع حاجة الآخرين .

وإذا حاولنا تفسير هذا المؤشر واقعيا فإننا نلاحظ ذلك جليا وخاصة بعد إجراء الباحثة حوار مع فئات مختلفة من العمال التمسّت من خلاله علاقة الأفراد ببعضهم البعض في إطار العمل الذي يجمعهم من أجل تحقيق أهداف موحدة .

ويرى " لويس " Lewis أنه عندما يشترك اثنان أو أكثر من الأفراد في عمل واحد فإن كلا منهما إما أن يهتم بالعمل في ذاته أو يهتم بفائدة العمل له شخصيا .

وفي العمل التعاوني يكون الأفراد أكثر ميلا إلى الاهتمام بالعمل ، مما يؤدي إلى أن كلا منهم لا يبدي اهتماما كبيرا بتحديد أي من الأفراد هو الذي أتم العمل فعلا ، فمجرد إنهاء العمل يكفي لتحقيق التوتر الناشئ عن وجود الحاجة (1).

الجدول 14 : يبين التقنية المستخدمة في المنظمة .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 39,18 % | 29 | دائما |
| 25,67 % | 19 | أحيانا |
| 25,67 % | 19 | نادرا |
| 09,45 % | 07 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

(1) حسان الجيلاني : الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص.56 .

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن نسبة 9,15% قد نفوا وجود التقنية المستخدمة في المنظمة وهذا يعني قلة استخدام الوسائل التقنية داخل المؤسسة والتي تساعد على ديناميكية جماعة العمل ، وإذا حاولنا تفسير هذا المؤشر الإحصائي واقعياً فنجد أنه قد بدا جلياً عند بعض الفئات من جماعة العمل ، ونذكر على سبيل المثال العمال المهنيون نلتمس من خلال بدائل الإجابة لديهم أن الوسائل التقنية تكاد تكون منعدمة وإن وجدت فهي تقليدية بحيث تعرقل عملية التواصل في الكثير من الأحيان .
ونظراً لأهمية هذه التقنية في المنظمات وفي تحقيق عملية التفاعل وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة نجد أن نظرية التفاعل التنظيمي تؤكد على ضرورة الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا / أو يحفروا / أو يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات .

من جهة أخرى نجد نسبة 90,52% تؤكد على استخدام التقنية في المنظمة ، ويفسر هذا المؤشر واقعياً أن استخدام التقنية يختلف باختلاف عمل جماعة العمل أي حسب نوعية المهنة فالعمال الإداريون والأساتذة هم أحسن استخداماً للتقنية وأكثر توفراً لديهم مقارنة مع فئة العمال المهنيون ، وهذا يرجع إلى أن هذه الأخيرة مهمشة اجتماعياً من جهة ومن جهة أخرى مستواهم العلمي يضعهم في هذا الموقف .
وفي جميع الأحوال ينعكس كل هذا على عملية التفاعل وتحقيق أهداف المؤسسة سواء بالسلب أو الإيجاب .

2 - 2 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : ترتبط ديناميكية جماعة العمل بالقيم التنظيمية للمنظمة وذلك من خلال :

الجدول 15 : يبين تكوين اختيارات العامل .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 41,89% | 31 | دائماً |
| 41,89% | 31 | أحياناً |
| 13,51% | 10 | نادراً |
| 02,70% | 02 | أبداً |
| 100% | 74 | المجموع |

يشير الجدول المنوه به أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة الذين نفوا تكوين اختيارات العامل تقدر نسبتهم بـ 2,70% في حين نجد نسبة 97,29% يقرون بذلك .
إن تفسير هذا المؤشر الإحصائي يدل على أن ارتفاع هذه النسبة تنعكس واقعياً على جماعة العمل ، حيث أن العامل يدرك جيداً قيم كل من الانضباط والإلتقان والدقة في العمل وغيرها فكلما شعر العامل بأهمية هذه القيم انعكس ذلك إيجابياً بصورة أو بأخرى على العامل في حد ذاته وعلى نتائج العمل ، حيث يؤدي هذا إلى تحقيق أهداف المنظمة .

وهذا ما تؤكدته الدراسة السابقة حول موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية .

الجدول 16 : يبين تمييز العامل بين الصحيح والخطأ .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 56,75 % | 42 | دائما |
| 35,13 % | 26 | أحيانا |
| 08,10 % | 06 | نادرا |
| 00 % | 00 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

يتضح من نتائج الدراسة الحالية التي يظهرها الجدول أعلاه تأكيد استجابات المبحوثين من جماعة العمل على تمييزهم بين الخطأ والصحيح ، ويتجلى ذلك في إجاباتهم بنسبة 100 % .

إن ارتفاع هذا المؤشر لدليل على المستوى التعليمي للعامل الذي جعله يدرك القيم التنظيمية للمؤسسة.

عند نزول الباحثة للواقع لاحظت أن أغلب العمال من مستوى تعليمي عال ، وهذا ما أوضحتها الدراسة عند تحديد نسب المستوى التعليمي للعمال ، وهذا يؤكد العلاقة الإرتباطية بين ديناميكية جماعة العمل وتمييز العامل بين الصحيح والخطأ .

الجدول 17 : يبين تمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 48,64 % | 36 | دائما |
| 40,54 % | 30 | أحيانا |
| 09,45 % | 07 | نادرا |
| 01,35 % | 01 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بدائل الإجابة لتمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب جاءت بالنسبة بنسبة 1,35 % في حين نجد أن أفراد مجتمع الدراسة الذين يقرون بذلك تمثل بنسبة 98,63 % .

ما يستشف من خلال المعطيات الرقمية المبينة في الجدول أن تمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب يرجع إلى أقدميته في العمل داخل المؤسسة ، وعند إجراء الباحثة لإحصائيات تخص أقدمية العمال أثبتت أن القيمة المتوسطة تقدر بتسع سنوات ، وهذا ينعكس إيجابيا على اكتساب العامل للخبرة وقيم المنظمة مما يسهل عملية التعامل فيما بينهم وبين الإدارة وإدراك لما هو مرغوب وغير مرغوب هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن هذه القيم تنقل عبر العمال بحكم الأقدمية وفهم نظم المؤسسة ، وعليه فإن ارتفاع النسبة يؤكد على العلاقة الإرتباطية بين ديناميكية جماعة العمل وتمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب .

الجدول 18 : يبين تمييز العامل بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 45,94 % | 34 | دائما |
| 44,59 % | 33 | أحيانا |
| 08,10 % | 06 | نادرا |
| 01,35 % | 01 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

يكشف الجدول المنوه به أعلاه أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا بصورة قطعية عن عدم تمييز العامل بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون قد بلغت 1,35 % في حين وصلت نسبة مفردات المجتمع المقررة بوجود تلك العلاقة ب 98,63 % .

ما يستشف من خلال المعطيات الرقمية المبينة في الجدول أن تمييز العامل بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون يرجع إلى ثقافة العامل التي اكتسبها من المجتمع من جهة ، ومن ثقافة المنظمة من جهة أخرى. كما أن المستوى التعليمي يلعب دورا كبيرا بالإضافة إلى الخبرة والأقدمية في العمل .

الجدول 19 : يبين تحفيز السلوك .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 22,97 % | 17 | دائما |
| 39,18 % | 29 | أحيانا |
| 24,32 % | 18 | نادرا |
| 13,51 % | 10 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

مما لا شك فيه أن التحفيز يعني وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا ، والتحفيز يأتي من أعماق النفس وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد، وعلى قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على قدر اكتسابه احترام وثقة وحب وولاء وإنتاج هؤلاء الآخرين ، ونظرا لأهمية هذا العنصر "التحفيز" حاولت الباحثة الوقوف على آراء المبحوثين في هذا المجال الذين كانت إجاباتهم حول تحفيز السلوك على النحو التالي: 86,47 % منهم أيدوا وجود تحفيز ، في حين أن 13,51 % منهم تنفي ذلك .

إن النظرة المتأنية في البيانات الإحصائية المنوه في الجدول أعلاه تجعلنا نقول أن أغلب جماعة العمل بالثانوية يتلقون تحفيز إلى العمل عن طريق جملة عوامل تدفعهم إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة .

لكن وما يلاحظ وبالتأكيد تفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجاباتهم إلى تلك العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد لآخر ، فالبعض يمكن تحفيزه عن طريق الألقاب المهنية ،

والآخر يلهب حماسه بالرؤيا المستقبلية ، والقائد الفعال يحسن عملية التحريك باستعمال المفتاح المناسب للتأثير .

كما نجد أن النظرية التحفيزية ترفع الهمم وتجدد الطاقات وتلهب المشاعر ، وعناصرها تركز بشكل أساسي بالإستحواد على القلوب عبر بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة وتعطي صورة للمستقبل تستقر في القلب فتكون باعثا ومحركا يستحق بالفعل النهوض مبكرا والإسراع إلى العمل⁽¹⁾ .

الجدول 20 : يبين نظام المكافآت والعقوبات .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 14,86% | 11 | دائما |
| 36,48% | 27 | أحيانا |
| 29,72% | 22 | نادرا |
| 18,91% | 14 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول المشار إليه أعلاه أن 18,91 % من أفراد مجتمع الدراسة ينفون وجود نظام المكافآت والعقوبات ، في حين أن نسبة 81,06 % من مجتمع الدراسة تثبتها بشكل دائم أو مؤقت .

إن ربط البيان الإحصائي الأخير بالواقع يؤكد لنا أن القائمين بنظام المكافآت والعقوبات يعطون اهتماما بالغاً بهذا الجانب ويعتبرونه مصدر القوة من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه ارتفاع مستوى الأداء ، لأن المنظمة الناجحة تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح وتكافئه وتعتبر الثواب والعقاب من الأساليب الأولية للتأثير في الآخرين .

ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم ، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز الإمكانيات الكامنة وتشكيل السلوك المناسب وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة .

ومن جهة أخرى فإننا نجد بحوثاً كثيرة قد بينت أن المكافأة تعتبر من بين المتغيرات التي تؤثر على ديناميكية الجماعة ، فبنية المكافآت التي يعتمدها نظام ما يجب أن تكون متقابلة وموازية لدرجة الاستقلالية الكامنة في مهامه المتنوعة ، حيث أن المكافأة تفقد أثرها في حالة منحها نفسها وبالتساوي لجميع أفراد النظام المعين والتغاضي عن تفاوت مساهماتهم فيه ، وهذا من شأنه أن يقلل بالتالي من درجة كفاية العمل الذي يقومون به⁽²⁾ .

الجدول 21 : يبين إنجاز الأعمال .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 66,21% | 49 | دائما |
| 28,37% | 21 | أحيانا |
| 05,40% | 04 | نادرا |
| 00% | 00 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

(1) عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص. 94.

(2) هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طه ، عمان ،

الأردن ، 2006 ، ص. 217 .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100 % والذين يمثلون مجتمع الدراسة يؤكدون وبصورة قطعية على إنجازهم للأعمال ، هذا الأخير الذي له دور أساسي ومهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا ما حاولنا تفسير هذا المؤشر الإحصائي نجد أن أغلب عمال المؤسسة يلتزمون بالقيم التنظيمية التي تساعد على ديناميكية جماعة العمل رغم أن هذه الأخيرة (جماعة العمل) يمتلكون قيما خاصة واتجاهات مختلفة لكن تجمعهم ثقافة تنظيمية واحدة توجد بها مجموعة من القيم التي تسيطر على تفاعل الأفراد وديناميكيتهم .

وهذا ما تؤكد نظرية القيم حيث يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، لكن الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين لهذه الثقافة .

ويؤكد " وصفي " إلى أن "أولبر " يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن جماعة العمل من خلال هذا المؤشر يؤكدون على أهمية قيمة العمل ودورها في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة .

الجدول 22 : يبين تحقيق أهداف المنظمة .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 14,86% | 11 | دائما |
| 55,40% | 41 | أحيانا |
| 20,27% | 15 | نادرا |
| 09,45% | 07 | أبدا |
| 100 % | 74 | المجموع |

يتضح من نتائج الدراسة الحالية التي يظهرها الجدول أعلاه ميل استجابات المفحوصين من جماعة العمل إلى التأكيد على العمل على تحقيق أداء المنظمة وإن اختلفت درجة التأكيد من دائما 14,86 % وأحيانا 55,40 % و نادرا 20,27 % أي في مجموعها تمثل نسبة 90,53 % وفي مقابل ذلك فإن 9,45 % ينفون ذلك .

إن سعي جماعة العمل إلى تحقيق أهداف المنظمة يدل على أن المؤسس الأول الذي وضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها سواء كانت قيمة أو معتقداته أو فلسفته ، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد فإنه ومن خلال هذا يوجد بينه وبين الأعضاء نوع من الرمزية وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية أي أن يقوم القائد أو الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة (كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتسيير التكيف والإبداع وهذا ما تؤكد نظرية المؤسس ، فالمؤسس يترك أثارا إيجابية داخل أفراد المنظمة مما يجعلهم يسعون إلى تحقيق أهدافها ، كما أن وضوح الهدف في التنظيم يساعد العاملين على التعاون فيما بينهم وإبداء مقترحاتهم للتحسين وتحديد أساليب عملهم وممارساتهم .

الجدول 23: يبين المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات المرتبطة بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 17,56% | 13 | دائما |
| 54,05% | 40 | أحيانا |
| 16,21% | 12 | نادرا |
| 12,16% | 09 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

يكشف الجدول أعلاه أن عدد مفردات مجتمع الدراسة الذين أنكروا من خلال إجاباتهم وجود ارتباط بين المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة قد بلغ 9 أفراد بنسبة 12,16% ، في حين أن عدد الذين أقرروا بوجود ارتباط سواء كان دائما أو أحيانا أو نادرا وصل 65 فردا أي نسبة 87,82% .

إن هذا المؤشر الإحصائي يدل على أن معتقدات جماعة العمل مرتبطة بالإستراتيجية والأهداف والغايات التي تضعها المؤسسة والتي توفر الوسائل من أجل تحقيقها .

فالعامل يحمل أفكارا ومعتقدات وثقافة اكتسبها من مجتمعه سواء كانت الأسرة أو المجتمع الكبير ، وفي إطار عمله تعمل المؤسسة على وضع ثقافة تنظيمية وقيما تتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة ، والقائد هو الذي يحسن وضع الإستراتيجية الملائمة مع الأفراد والجماعات ويوفر الوسائل من أجل تحقيق ذلك .

2 - 3 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : ترتبط ديناميكية جماعة العمل باللوائح التنظيمية داخل المنظمة وذلك من خلال :

الجدول 24 : يبين تحديد العلاقات الرسمية للأفراد .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 18,91% | 14 | دائما |
| 40,54% | 30 | أحيانا |
| 22,97% | 17 | نادرا |
| 17,56% | 13 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا رفض 17,56% من مجتمع الدراسة لتحديد العلاقات الرسمية للأفراد ، في حين نجد نسبة 82,42% يؤكدون تحديد العلاقات الرسمية للأفراد

إن هذا المعطى الرقمي يبين الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم من جماعة العمل التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي من خلالها القائد دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ودون اللجوء إلى ما يسمى بالعروشية أو ابن الجهة أو المنطقة إلخ

وهذا ما تؤكد نظرية التفاعل مع الحياة والتي تتميز بثلاث خصائص جوهرية وهي

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة .

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

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

فالفرد داخل المؤسسة هو عامل يلتزم بالقوانين واللوائح التنظيمية ، والقائد هو المسؤول في المنظمة ويصدر القرارات ويطبق القوانين ، وكلاهما خارج المؤسسة فردا من أفراد المجتمع .

الجدول 25 : يبين توضيح أنواع الوظائف .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 31,08% | 23 | دائما |
| 59,45% | 44 | أحيانا |
| 09,45% | 07 | نادرا |
| 00% | 00 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون توضيح أنواع الوظائف بنسبة 100% .

إن هذا المؤشر الإحصائي يعطينا الكثير من الشواهد أهمها :

- أن العامل يدرك جيدا ما يجب القيام به من عمل وفق القرارات الصادرة من المسؤول .

- التزام العامل بالقوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بالمنظمة .

- فهم ووعي العامل بأهداف المنظمة وبالتالي السعي لتحقيقها .

- إدراك جماعة العمل بأن عمل الفرد هو مكمل للآخر وبالتالي أي تقصير سيؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة .

الجدول 26 : يبين علاقة الوظائف ببعضها البعض .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 43,24% | 32 | دائما |
| 40,54% | 30 | أحيانا |
| 16,21% | 12 | نادرا |
| 00% | 00 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

يكشف الجدول أعلاه أن جميع مفردات المجتمع يقرون بعلاقة الوظائف ببعضها البعض ، وهذا من خلال استجوابهم حيث كان التأكيد بنسبة 100% .

إن هذا المؤشر الإحصائي يؤكد قطعياً على علاقة الوظائف ببعضها البعض ، فلا يمكن أن تؤدي أية وظيفة لوحدها ، أي مستقلة عن الأخرى ، فالعمل لا يتم إلا بتكامل عدد من الوظائف .

فمثلاً الأستاذ كعامل داخل المنظمة لا يمكنه أن يؤدي وظيفته دون الحاجة إلى العامل المهني ، هذا الأخير الذي يهيئ له البيئة التي تساعد على أداء عمله ، كتنظيف القسم أو تركيب بعض الأجهزة أو اللوازم ... إلخ وفي نفس الوقت لا يمكنه الاستغناء على العامل الإداري الذي ينظم له أوقات أو ساعات عمله وهكذا

وقد ثبت ذلك ميدانياً ، كما أن الجميع يقرون بذلك مسؤولين كانوا أو مرؤوسين هذا إلى جانب الدراسات العلمية التي تؤكد على علاقة الوظائف ببعضها البعض .

الجدول 27 : يبين توضيح مستويات الوظائف .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 48,64% | 36 | دائماً |
| 32,43% | 24 | أحياناً |
| 14,86% | 11 | نادراً |
| 04,05% | 03 | أبداً |
| 100% | 74 | المجموع |

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن نسبة مفردات المجتمع الذين نفوا توضيح مستويات الوظائف 4,05% في حين نجد أن نسبة مفردات المجتمع الذين أيدوا سواء بصورة دائمة أو مؤقتة وضوح مستويات الوظائف قد بلغت 95,93% .

من خلال المعطى الإحصائي الأخير يمكننا القول أنه يجب أن تكون كافة الواجبات والسلطات والمسؤوليات والعلاقات بين كافة الأفراد في التنظيم واضحة وضوحاً تاماً ومسجلة كتابياً ، بمعنى أن كل الاختصاصات الفردية والجماعية وطبيعة العلاقات التي تربط أجزاء التنظيم ببعضها البعض مكتوبة ومسجلة ومن أهمها ما يلي :

السياسات المكتوبة ، اللوائح والنظم ، الخرائط التنظيمية للمنظمة ككل ولكل جزء من أجزائها والخريطة التنظيمية عبارة عن تصوير للأجزاء الرئيسية وعلاقاتها المتبادلة ، أوصاف الوظائف للعاملين في التخصصات والمستويات المختلفة وكذلك دليل العمل الذي يحدد اختصاصات كل إدارة أو قسم بالمنظمة الدورات المستندية (1) .

الجدول 28 : يبين التنسيق بين الوظائف .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 25,67% | 19 | دائماً |
| 48,64% | 36 | أحياناً |
| 20,27% | 15 | نادراً |
| 05,40% | 04 | أبداً |
| 100% | 74 | المجموع |

(1) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، ص.84.

نجد من خلال الجدول المبين أعلاه أن البيانات الإحصائية جاءت كالاتي :

أن مفردات مجتمع الدراسة الذين لم يؤيدوا وجود تنسيق بين الوظائف وصلت نسبتهم 5,40 % بينما الذين رجحوا وجود تلك في حدود دائما وأحيانا وناذرا وصلت نسبتهم 94,98 % وهي نسبة تعكس وجود تقسيم العمل داخل المؤسسة إلى وحدات وتحديد الاختصاصات وتوفير عنصر الاتصال والتقسيم بين الوحدات المكونة للتنظيم بصورة تجعل سير العمل طبيعيا وبعيدا عن التداخلات والاختصاصات والازدواجية .

ونجد أن التنظيم يساعد على توضيح كيفية التعاون والتنسيق بين كافة الإدارات والوحدات التنظيمية سواء كان ذلك من أعلى إلى أسفل أو أفقيا بين المجموعات أو الأفراد حتى يتسنى لكل موظف العمل بذلك فكلما تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك ، والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي قد يكون أفضل من الإنجاز الفردي .

كما نجد أيضا أن علماء الإدارة قد اختلفوا في موقع التنسيق ، فالبعض منهم اعتبره جزءا من الوظائف الإدارية والبعض الآخر اعتبره جزءا لا ينفصل عن التنظيم ، حيث أن التنسيق من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة .

والتنسيق يعني تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم ، ويتحقق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم من جانب (1) .

الجدول 29 : يبين التعاون بين الوظائف .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 24,32% | 18 | دائما |
| 45,94% | 34 | أحيانا |
| 24,32% | 18 | نادرا |
| 05,40% | 04 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المتضمنة في الجدول والذي يبين التعاون بين الوظائف نسبة المفردات الذين ينفون وجود تعاون بين الوظائف 5,40 % في حين نجد مجموع المفردات القائلين ب دائما وأحيانا وناذرا بلغت 94,58 % .

إن الواقع يؤيد المؤشر الإحصائي الأخير حيث أن تقسيم العمال في جماعات متجانسة من خلال اختيارهم اختيارا مهنيا دقيقا أو من خلال توجيههم التوجيه المهني السليم أيضا ووضعهم تحت قيادة ماهرة لا بد أن يزيد من روح الإخاء والأمن والاستقرار عند العمال ، وبالتالي يزيد من روح التماسك الاجتماعي الذي اعتبره " بلاو " من شروط التطور الإصلاحي ، وهنا يقل استبدال

(1) فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص . 73 .

الموظفين وتنقلهم ، وتتوطد الروابط فيما بينهم ، كما أن ضمان إيجاد التماسك والتعاون بين العاملين سوف يضمن تحريك الجماعة كفريق متعاون .

وكما أثبتت الدراسات المختلفة فإن وجود وحدات منسجمة في علاقتها سوف يزيد مهمات وسيطرة الإدارة على المشاكل الإنسانية بين هذه الجماعات وعلى مستوى كل جماعة (1) .

الجدول 30 : يبين تقسيم العمل .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 51,35% | 38 | دائما |
| 32,43% | 24 | أحيانا |
| 14,86% | 11 | نادرا |
| 01,35% | 01 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

مما لا شك فيه أنه لا يمكن أن يقوم أي تنظيم دون إعطاء هذا الموضوع " تقسيم العمل " الأهمية اللائقة به فلو عدنا إلى التراث الفكري الاجتماعي لوجدنا أن " إميل دوركايم " قد أولاه عناية خاصة عندما خصص له كتابا كبيرا أسماه تقسيم العمل الاجتماعي ، والذي أخلص فيه إلى نتيجته الشهيرة وهي أن ازدياد تقسيم العمل يؤدي وبالضرورة إلى زيادة اعتماد المجتمع على بعضهم البعض ، وقبل دوركايم حظي موضوع تقسيم العمل بأهمية كبرى من قبل علماء الاقتصاد السياسي أيضا وذلك منذ أن تناول " آدم سميث " الشكل الجديد لتقسيم العمل في المجتمع الصناعي الحديث .

من أجل هذا أرادت الباحثة التعرف على واقع العينة في هذا الشأن فكانت إجاباتهم كما جاء في الجدول أن الأغلبية الساحقة منهم 98,64% تفر بتقسيم العمل الجيد .

ما يستشف لنا من هذا المؤشر الإحصائي أن عملية تقسيم العمل يجب اعتمادها كمبدأ أساسي في تنظيم المؤسسات ، حيث يرى " فايول " أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء ، مما يسمح بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يركز عليها انتباه ومجهود الفرد، والتي ستؤدي إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد .

والجماعات التي تعمل داخل المشروع ، لأن الغرض الرئيسي من تطبيق هذا المبدأ هو تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول(2) .

(1) عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999 ، ص. 92 .

(2) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، ط2 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص.60 .

الجدول 31 : يبين توضيح نمط السلطة .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 42,24% | 32 | دائما |
| 37,83% | 28 | أحيانا |
| 12,16% | 09 | نادرا |
| 06,75% | 05 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

إن الجدول أعلاه يوحي بإحصائيات تتعلق بإجابات المبحوثين حول توضيح نمط السلطة حيث تبين من خلال تلك الإجابات أن نسبة 6,75 % ينفون ذلك ، في حين نجد نسبة 92,23 % يؤيدون وضوح نمط السلطة .

إن ارتفاع هذه النسبة لها دلالة واقعية ، حيث يكشف الوضع داخل المؤسسة أن كل فرد من جماعة العمل يدرك من له الحق في إصدار الأوامر ، فمدير المؤسسة له الحق ليتخذ قرارا ضمن حدود معينة بموجبها يتم تحديد واجبات المرؤوسين والطلب منهم الالتزام بسلوك معين ونشاط معين ضمن وظيفة معينة للوصول إلى الهدف المرسوم .

إن نظرية المسارات تؤكد على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها ، وأول هذه المسارات هي السلطة والاستقلالية ، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة .

ولقد وضع "جستر برنارو" شروطا معينة حتى يصبح القرار الصادر من الإدارة ذا سلطة وهي : أن يكون القرار الصادر من الإدارة العليا واضحا وسهل الفهم حتى يفهمه المرؤوس ويلتزم به بالشكل والوقت المناسب ، يجب أن يكون القرار مرتبطا بشكل مباشر بالأهداف العامة والخاصة بالتنظيم ، يجب أن يكون القرار مبنيا على أسس عملية وعلى بعد ذهني لصاحب القرار ، وكذا الرشدانية في اتخاذ القرار والبعد عن الارتجال والغموض حتى يتسنى للأفراد التوجه نحو الأهداف والعمل على تحقيقها (1) .

الجدول 32 : يبين توضيح مركز اتخاذ القرار

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 39,18% | 29 | دائما |
| 35,13% | 26 | أحيانا |
| 18,91% | 14 | نادرا |
| 06,75% | 05 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

(1) صالح ناصر عليمات : العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص.58 .

يلعب اتخاذ القرار دورا هاما في ممارسته العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة الإنسانية فإلى جانب كونه عملية إدارية هادفة في حد ذاتها ، غالبا ما ينسب إليه مدى النجاح أو الفشل الإداري ، هذا ما حاولت الباحثة التأكد منه من خلال إجابات مفردات العينة المنوه بها في الجدول أعلاه .

حيث يتضح أن 93,22 % منهم تثبت وضوح مركز اتخاذ القرار في حين نجد 6,75 % تنفي ذلك.

يعتبر اتخاذ القرار أهم وسيلة للمدير للإطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين ومن هذا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري وذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين .

كما أشار " منتزبرغ " (Mintzberg1970) إلى أن أدوار صنع القرارات من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقت المديرين وذلك بسبب كونهم مركزاً لمعلومات المنظمة ، وأيضا بسبب مسؤوليتهم عن نتائج الأعمال بها (1) .

الجدول 33 : يبين الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع .

| النسبة المئوية | التكرار | بدائل الإجابة |
|----------------|---------|---------------|
| 21,62% | 16 | دائما |
| 28,37% | 21 | أحيانا |
| 28,37% | 21 | نادرا |
| 21,62% | 16 | أبدا |
| 100% | 74 | المجموع |

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أفراد المجتمع الذين نفوا بشكل قطعي وجود علاقة إرتباطية بين الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع نسبتهم 21,62 % بينما الذين أثبتوا وجود تلك العلاقة وصلت نسبتهم 78,36 % .

من خلال البيانات الإحصائية نكتشف أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين لهم فرص المشاركة والإبداع من خلال الهيكل التنظيمي المرن ، هذا الأخير الذي يسمح بإحداث بعض التغييرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية في الخريطة التنظيمية ، بمعنى أن يتركوا قدرا من المرونة في التنظيم يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة مما يؤدي إلى تعديل في المسؤوليات والسلطات وفي العلاقات بين وحدات العمل .

يفضل العديد من الكتاب والباحثين وبخاصة من مؤيدي مدرسة العلاقات الإنسانية أسلوب المشاركة في العمل واتخاذ القرارات ذات الصلة لأن معرفة جماعة العمل بالمشاكل المطروحة وارتباطها بالأعمال المختلفة يجعلهم في مواقف أفضل من غيرهم سواء كانوا من الإدارة أو المستشارين الخارجيين ، لأن المشاركة تساعد على التفهم الدقيق والأفضل للمشاركة المطروحة مما قد يسهم في اتخاذ القرار الصائب والحكيم الذي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات والظروف ، هذا بالإضافة إلى أن عملية إشراك الجماعات في القرارات من شأنها أن تؤدي إلى زيادة فرص إحساسهم بالانتماء والارتباط بالقرارات الصادرة عنهم وإمكانية تصرفهم بسرعة خلال الطوارئ ، حيث أن الإشراك

(1) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، ط2

، قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص. 77 .

في دراسة المشاكل تجعل الأعضاء أكثر فهما وتفهما لمسببات القرار وأهدافه ، والشعور بالانتماء ، كما تزيد المشاركة في صنع القرارات من احتمالات زيادة الإبداع والعمل الجدي نحو تحقيق الأهداف التي يتم الاتفاق عنها .

ويرى حمدي فؤاد علي أن تطوير مشاركة جماعات العمل وأفرادها في اتخاذ القرارات في المؤسسة يكون عادة عن طريق الاجتماعات المستمرة للجماعات .

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

وتنص على أنه توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل .

والباحثة تستعرض من خلال الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لهذه الفرضية .
جدول رقم 34 : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بارتباط ديناميكية جماعة العمل بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة .

جدول (34) : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بارتباط ديناميكية جماعة العمل بالسلوك التنظيمي .

| المتوسط الموزون | بدائل الإجابة | | | | | | | | | | | | بنود الفرضية |
|--------------------|---------------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|---|
| | أبدا | | | نادرا | | | أحيانا | | | دائما | | | |
| | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | |
| 3.40 | 01 | 1.35 | 01 | 04 | 2.70 | 02 | 111 | 50.00 | 37 | 136 | 45.95 | 34 | 1 - تفاعل العاملين مع العناصر الأخرى في المنظمة |
| 2.24 | 16 | 21.62 | 16 | 56 | 33.78 | 28 | 78 | 33.51 | 26 | 16 | 05.4 | 04 | 2 - توقع سلوك العاملين في المنظمة |
| 2.87 | 06 | 08.1 | 06 | 24 | 11.62 | 12 | 123 | 05.54 | 41 | 60 | 20.27 | 15 | 3 - التحكم في سلوك العاملين |
| 2.62 | 19 | 25.67 | 19 | 24 | 11.62 | 12 | 63 | 72.83 | 21 | 88 | 22.97 | 22 | 4 - البيئة التنظيمية |
| 2.70 | 11 | 14.86 | 11 | 22 | 14.86 | 11 | 123 | 05.54 | 41 | 44 | 14.86 | 11 | 5 - فهم أسلوب تفكير العاملين |
| 3.54 | 04 | 5.40 | 04 | 10 | 6.75 | 05 | 36 | 16.21 | 12 | 212 | 71.62 | 53 | 6 - فهم دوافع العمل لدى العاملين |
| 3.48 | 04 | 5.40 | 04 | 08 | 5.40 | 04 | 54 | 24.32 | 18 | 192 | 64.86 | 48 | 7 - فهم رضا العاملين الوظيفي |
| 2.66 | 08 | 10.81 | 08 | 28 | 18.91 | 14 | 141 | 63.51 | 47 | 20 | 6.75 | 05 | 8 - فهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة |
| 3.20 | 03 | 4.05 | 03 | 16 | 10.81 | 08 | 102 | 45.94 | 34 | 116 | 39.18 | 29 | 9 - فهم ممارستهم كأفراد وجماعات |
| 2.94 | 07 | 9.45 | 07 | 38 | 25.67 | 19 | 57 | 25.67 | 19 | 116 | 39.18 | 29 | 10 - التقنية المستخدمة في المنظمة |

من خلال تحليل مؤشرات المتضمن في العبارات المشكلة للعلاقة الارتباطية بين السلوك التنظيمي كمؤشر للثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل ، حيث أن تلك العلاقة تضمنتها استجابة المبحوثين على أسئلة استمارة الاستبيان المرتبطة بهذا الجانب ، ولقد جاء السياق الإمبريقي المشخص بالتغيرات الكمية المحتواة في الجدول - 34 - ليكشف أن هناك توجه عام يؤكد تلك العلاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل ، ولئن جاءت التأكيدات متفاوتة في درجة التأييد في نوعية بناء مستويات البنود العشر المكونة للجدول أعلاه والمنبثقة عن فرضية الإجراء ذات علاقة بهذا البعد ، حيث رتبت تلك البنود تنازليا طبقا لقوة درجة الترحيح القائمة بين متغيراتها ، اعتمادا على الأهمية النسبية للقيمة المرتبطة بمتوسطاتها الحسابية الموزونة .

وهكذا تؤكد الدراسة الحالية أن استجابات المبحوثين حول العلاقة الارتباطية بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل يعتمد تفاعل العاملين مع العناصر الأخرى في المنظمة ، وكذلك توقع سلوك العاملين في المنظمة .

من خلال فهم دوافع العمل لدى العاملين وفهم رضاهم الوظيفي كما هو مبني في البنود (1 / 6 / 7 / 9) والتي جاءت القيم النسبية لمتوسطاتها الحسابية الموزونة متقربة جدا (5 , 3) والتي تستشف منها تأكيدها على وجود اتفاق يشبه الإجماع بين المبحوثين في إقرار هذا الارتباط .

وكما تظهر المعطيات الإحصائية التي رصدت كميا النتائج المستقاة من الدراسة الميدانية الغالبية العظمى من استجابات المبحوثين تتابعت في اتجاه ترجيح العلاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل مبنية على أهمية السلوك التنظيمي بوصفه إحدى المؤشرات الأساسية للثقافة التنظيمية والأكثر فعالية في تحقيق التفاعل داخل المنظمة وهو ما توضحه البنود (2 / 3 / 4 / 5 / 8 / 10) وتؤكد القيم النسبية لمتوسطاتها الحسابية الموزونة التي تراوحت على النحو التالي :

(24 , 2 , 87 / 2 , 62 / 2 , 70 / 2 , 66 / 2 , 94 / 2) إن هذه الاستجابات تكشف لنا مدى قوة العلاقة الارتباطية والتي تتجلى من خلال توقع سلوك العاملين في المنظمة والتحكم في هذا السلوك في إطار البيئة التنظيمية مما يؤدي إلى فهم أسلوب تفكير العاملين وفهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة نتيجة التقنية المستخدمة في المنظمة .

بناء على ما تقدم فقد خلصت الدراسة إلى نتيجة هامة مؤداها أن الثقافة التنظيمية في مؤشرها السلوك التنظيمي يعد من أكثر العوامل دفعا لحدوث التفاعل داخل المنظمة .

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

وتنص على أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

والباحثة تستعرض من خلال الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لهذه الفرضية .

جدول 35 : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بارتباط ديناميكية جماعة العمل بالقيم التنظيمية داخل المنظمة.

جدول 35 : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بارتباط ديناميكية جماعة العمل بالقيم التنظيمية .

| بدائل الإجابة | | | | | | | | | | | | | بنود الفرضية |
|--------------------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|---|
| المتوسط الموزون | أبدا | | | نادرا | | | أحيانا | | | دائما | | | |
| | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | |
| 3.74 | 02 | 2.70 | 02 | 20 | 13.51 | 10 | 124 | 41.89 | 31 | 124 | 41.89 | 31 | 1 - تكوين اختيارات العامل |
| 3.48 | 00 | 00 | 00 | 12 | 08.1 | 06 | 78 | 33.51 | 26 | 168 | 55.67 | 42 | 2 - تمييز العامل بين الصحيح والخطأ |
| 3.36 | 01 | 1.35 | 01 | 14 | 9.45 | 07 | 90 | 40.54 | 30 | 144 | 44.86 | 36 | 3 - تمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب |
| 3.35 | 01 | 1.35 | 01 | 12 | 8.10 | 06 | 99 | 44.59 | 33 | 136 | 45.95 | 34 | 4 - تمييز العامل بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون |
| 2.71 | 10 | 13.51 | 10 | 36 | 24.32 | 18 | 87 | 39.18 | 29 | 68 | 22.97 | 17 | 5 - تحفيز السلوك |
| 2.47 | 14 | 18.91 | 14 | 44 | 29.72 | 22 | 81 | 36.48 | 27 | 44 | 14.86 | 11 | 6 - نظام المكافآت والعقوبات |
| 3.60 | 00 | 00 | 00 | 08 | 5.40 | 04 | 63 | 28.37 | 21 | 196 | 66.21 | 49 | 7 - إنجاز الأعمال |
| 2.75 | 07 | 9.45 | 07 | 30 | 20.27 | 15 | 123 | 55.40 | 41 | 44 | 14.86 | 11 | 8 - تحقيق أهداف المنظمة |
| 2.77 | 09 | 12.16 | 09 | 24 | 16.21 | 12 | 120 | 54.05 | 40 | 52 | 17.56 | 13 | 10 - المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات المرتبطة بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة |

تؤكد الدراسات العلمية أن هناك علاقة بين القيم التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل ، وتبعاً لذلك جاءت إجابات المبحوثين عن تساؤلات البنود التسع المنبثقة عن فرضية الإجراء الثانية عاكسة لموقفهم اتجاه ما يجري في واقعهم لحقيقة الدور الفاعل للقيم و أهميته بالنسبة للعامل ، والتي تؤكد من شأنها البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه - 35 - أنها ترجح تحقيق تلك الفرضية .

إن هذا الموقف في كليته يمكن تحليله في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة في هذا السياق أوضحت المعطيات الميدانية أن تكوين اختيارات العامل كالدقة والإتقان في العمل لا سيما الانضباط في العمل يساعد على مواصلة العمل وتحقيق الديناميكية بين جماعة العمل ، فتميز العامل بين الصحيح والخطأ وبين ما هو مرغوب وغير مرغوب ، وبين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون يحقق ديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة التربوية ، وكما أن تحفيز السلوك ونظام المكافآت والعقوبات يساعد في إنجاز الأعمال وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وهذا كلما كانت المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات مرتبطة بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة .

وهذا ما أكدته الغالبية العظمى من المبحوثين من خلال إقرارها بوجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل كما هو موضح في البنود :

(1 / 2/3/4/5/6/7/8/9) التي جاءت قيم متوسطاتها الحسابية الموزونة المرجحة لتلك العلاقة بما يساوي (74 / 3, 48 / 3, 36 / 3, 35 / 3, 71 / 3, 2, 60/2,47/ 2, 75/3, 2, 77/ 2) وهكذا كانت استجابات مفردات عينة البحث في اتجاه تأكيد الارتباط بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

تأسيساً على ما سبق يمكن القول على أن فرضية الإجراء قد تحققت في حدود عالية والذي أكدته المتوسطات الحسابية الموزونة المرتبطة بالوصف الكمي للعلاقات القائمة بين متغيراتها التي تدرجت قيمتها من (74 , 3 إلى 2 , 77) كما هو موضح في بنود الجدول السابق .

ومن ثم تتأكد علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

وتنص على أنه توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل .

والباحثة تستعرض من خلال الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لهذه الفرضية .

جدول 36 : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بارتباط ديناميكية جماعة العمل باللوائح التنظيمية داخل المنظمة .

جدول 36 : يوضح نتائج الدراسة فيما يتعلق بارتباط ديناميكية جماعة العمل باللوائح التنظيمية .

| المتوسط الموزون | بدائل الإجابة | | | | | | | | | | | | بنود الفرضية |
|--------------------|---------------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|--|
| | أبدا | | | نادرا | | | أحيانا | | | دائما | | | |
| | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | ت x د | النسبة | تكرار | |
| 2.60 | 13 | 17.56 | 13 | 34 | 22.97 | 17 | 90 | 40.54 | 30 | 56 | 18.91 | 14 | 1 - تحديد العلاقات الرسمية للأفراد |
| 3.21 | 00 | 00 | 00 | 14 | 9.45 | 07 | 132 | 59.45 | 44 | 92 | 31.08 | 23 | 2 - توضيح أنواع الوظائف |
| 3.27 | 00 | 00 | 00 | 24 | 16.21 | 12 | 90 | 40.54 | 30 | 128 | 43.24 | 32 | 3 - توضيح علاقة الوظائف ببعضها البعض |
| 3.25 | 03 | 4.05 | 03 | 22 | 14.86 | 11 | 72 | 32.43 | 24 | 144 | 48.64 | 36 | 4 - توضيح مستويات الوظائف |
| 2.94 | 04 | 5.40 | 04 | 30 | 20.27 | 15 | 108 | 48.64 | 36 | 76 | 25.67 | 19 | 5 - التنسيق بين الوظائف |
| 2.89 | 04 | 5.40 | 04 | 36 | 24.32 | 18 | 102 | 45.94 | 34 | 72 | 24.32 | 18 | 6 - التعاون بين الوظائف |
| 3.33 | 01 | 1.35 | 01 | 22 | 14.86 | 11 | 72 | 32.43 | 24 | 152 | 51.35 | 38 | 7 - تقسيم العمل |
| 4.25 | 05 | 6.75 | 05 | 18 | 12.16 | 9 | 84 | 37.83 | 28 | 208 | 42.24 | 32 | 8 - توضيح نمط السلطة |
| 3.06 | 05 | 6.75 | 05 | 28 | 18.91 | 14 | 78 | 35.13 | 26 | 116 | 39.18 | 29 | 9 - توضيح مركز اتخاذ القرار |
| 2.50 | 16 | 21.62 | 16 | 42 | 28.37 | 21 | 63 | 28.37 | 21 | 64 | 21.62 | 16 | 10 - الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة |

من خلال المعطيات التي توفرت لدينا عند تحليل إجابات التساؤل الثالث المتمثل في العلاقة الإرتباطية بين اللوائح التنظيمية كمؤشر للثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل ، تبين لنا أن جل البنود التي اعتمدنا عليها حققت العلاقة حيث أن البنود العشر التي جاءت في الجدول - 36 - تكشف أن هناك توجه عام يؤكد تلك العلاقة بين اللوائح التنظيمية ودناميكية جماعة العمل .

وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة في هذا السياق أوضحت المعطيات الميدانية أن تحديد العلاقات الرسمية للأفراد وتوضيح أنواع الوظائف وكذا علاقة هذه الأخيرة ببعضها البعض يحقق دناميكية جماعة العمل ، فتوضيح مستويات الوظائف والتنسيق والتعاون بين هذه الوظائف وكذا تقسيم العمل يوضح لنا نمط السلطة وبالتالي يكون مركز اتخاذ القرار واضحا ويكون موضح ذلك في الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع كما هو موضح في البنود (1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10) والتي جاءت القيم النسبية لمتوسطاتها الحسابية الموزونة المرجحة لتلك العلاقة بما يساوي (27 / 3 , 21 / 2 , 60 / 3 , 25 / 3 , 94 / 3 , 89 / 2 , 33 / 2 , 25 / 3 , 06 / 4 , 50 / 3 , 2)

وهكذا كانت استجابات مفردات عينة البحث في اتجاه تأكيد الارتباط بين اللوائح التنظيمية ودناميكية جماعة العمل .

بناء على ما تقدم فقد خلصت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي أن الثقافة التنظيمية في مؤشرها اللوائح التنظيمية يعتبر محرك أساسي لحدوث دناميكية جماعة العمل داخل المنظمة .

خلاصة :

لقد تمكنت الباحثة عند مراعاتها لجملة من القواعد المعتمدة في عرض بيانات الدراسة الميدانية من تقديم تحليل بشأنها زاوجت فيه ما بين ما يمده الإحصاء وما يستنبط من دلالات إحصائية من خلال مراوحات جدلية بين الإطار النظري والمكاشفة الإمبريقية ، مما يساهم في تدعيم النتائج المتوصل إليها واكتسابها المصداقية العلمية .

كما أن اعتماد الباحثة على التحليل الكمي والكيفي لنتائج فرضيات الإجراء ساعدها على التحقق من صحتها في حدود ما يرتبط بالدراسة ، ذلك لأن التعميم هو مرحلة أكثر تقدما وتحتاج إلى بحوث أشمل وأعمق .

خاتمة :

لقد كان الهدف من الدراسة هو الكشف والوقوف على العلاقة المفترضة بين ديناميكية جماعة العمل ومتغيرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في : السلوك التنظيمي ، القيم التنظيمية ، اللوائح التنظيمية داخل المؤسسة التربوية والتي تتجلى في تفاعل العاملين مع العناصر الأخرى في المنظمة وتفاعلهم مع بيئة المنظمة ، وتمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب وبين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون وتوضيح علاقة الوظائف ببعضها البعض وتوضيح مستوياتها ومحاولة التنسيق والتعاون بين هذه الوظائف ، وكذا وضع هيكل تنظيمي مرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع ، فلقد تم التركيز على العامل بغض النظر على مستواه التعليمي ، وحاولت الباحثة التعرف على أي من المتغيرات السابقة الذكر أكثر ارتباط في الدفع في تحقيق الديناميكية ، ولذلك في ضوء معطيات الدراسة الميدانية التي تتجلى من خلال المتغيرات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي طبق من أجل معرفة العلاقة الارتباطية بين ديناميكية جماعة العمل والسلوك التنظيمي ، وديناميكية جماعة العمل والقيم التنظيمية ، وديناميكية جماعة العمل واللوائح التنظيمية ، ولقد خلصت الباحثة للاستنتاجات التالية :

الاستنتاج الأول : أن هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل الذي يتجلى من خلال : تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه وكذا فهم أسلوب تفكيرهم وفهم تفاعل سلوكهم مع بيئة المنظمة والتقنية المستخدمة داخل المنظمة كذلك .

الاستنتاج الثاني : أن هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال : تكوين اختيارات العامل وتمييز هذا الأخير بين الصحيح والخطأ وبين ما هو مرغوب وغير مرغوب وبين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون على أن يسعى العامل لتحقيق أهداف المنظمة ، كما أن تكون المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات مرتبطة بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة ، فنظام المكافآت والعقوبات يحقق ديناميكية جماعة العمل لا سيما تحفيز السلوك مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال .

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

وخلاصة القول تؤكد الباحثة على أن كلا من السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية واللوائح التنظيمية كمتغيرات للثقافة التنظيمية تحقق ديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة التربوية .

فائمة المراجع

قائمة المراجع

1 - المراجع باللغة العربية1 - 1 : الكتب

- 1- إحسان محمد حسن : مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط₁ ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 2- أحمد عرفة و سمية شلبي : فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2002 .
- 3- أحمد عياد : مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.
- 4- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 5- بركات حمزة حسن : علم النفس وديناميات الجماعة ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، ط₁ ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 6- بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004 .
- 7- جابر عوض سيد حسن : العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية ، ط₁ ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
- 8- جمال الدين المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 9- جون هوبز : مهارات التواصل بين الأفراد في العمل ، ترجمة : مروان طاهر الزغبى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط₁ ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 10- حسان الجيلاني : التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط₁ ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 11- حسان الجيلاني : الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 .

- 12- حسن منسي : ديناميات الجماعة والتفاعل الصفي ، دار الكندي للنشر والتوزيع ودار طارق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 1998 .
- 13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان : التربية والمجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر . 2005 .
- 14- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة (دراسة في علم اجتماع الثقافة) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 15- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة (ديوان المطبوعات الجامعية) قسنطينة ، الجزائر ، 2004 .
- 16- خضير كاضم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2002 .
- 17- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن 2009 .
- 18- رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .
- 19- رافدة الحريري : نشأة وإدارة رياض الأطفال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 عمان ، الأردن ، 2010 .
- 20- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 21- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي: للنظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 22- رتيمي الفضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة الميدانية) ، بن مرابط للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 .
- 23- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للنشر والطباعة ، ط1 ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 .

- 24- سلمى محمود جمعة : ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 25- السيد عبد الحميد عطية : أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر 2002 .
- 26- السيد عبد الحميد عطية : طريقة العمل مع الجماعات أسس نظرية وعمليات تطبيقية ، دار المعرفة الجامعية ، 2005 .
- 27- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، ط2 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010 .
- 28- صالح ناصر عليمات : العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 29- صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، ط1 ، عنابة ، الجزائر ، 2003 .
- 30- صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 2005 .
- 31- عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- 32- عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 33- عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 34- عامر مصباح : منهجية إعداد البحوث العلمية ، موفم للنشر ، الجزائر ، 2006 .
- 35- عبد العالي دبله : مدخل إلى التحليل السوسولوجي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ، الجزائر ، 2011 .
- 36- عبد الغني عماد : منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2007 .

- 37- عبد الله عقله مجلي الخزاولة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عملن ، الأردن ، 2009 .
- 38- عبد المجيد لبصير : موسوعة علم الاجتماع ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2010 .
- 39- عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999 .
- 40- عبد الهادي الجوهري : قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، ط3 ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
- 41- علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 .
- 42- علي السلمي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1988 .
- 43- علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر .
- 44- علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
- 45- عمار بوحوش ومحمد محمود الزنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الجزائر ، 1999 .
- 46- فاروق عبده فليو و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 47- فضيل دليو : قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001 .
- 48- فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 1999 .
- 49- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر و النشر و التوزيع ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 50- مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2002 .

- 51- محمد أديون : المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية ، أفريقيا الشرق للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2001 .
- 52- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر 2005 .
- 53- محمد العزازي أحمد إدريس: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، التكامل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 .
- 54- محمد المهدي بن عيسى : علم اجتماع التنظيم من سوسبولوجية العمل إلى سوسبولوجية المؤسسة ، مطبعة إمبابلاست للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2010 .
- 55- محمد حسن محمد حمدات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 56- محمد سيد فهمي والسيد عبد الحميد عطية : عمليات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، 2003 .
- 57- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر 2006 .
- 58- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طو ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 59- مختار محمد عبد اللا وفاطمة عبد السلام شرين : أساسيات الإحصاء الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، القاهرة مصر ، 1999 .
- 60- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2005 .
- 61- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وكمال بوشرف ، دار القصة للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2006 .
- 62- هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان ، الأردن ، 2006 .

63- واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 الأردن ، 2006 .

64- وليم عبيد : استراتيجيات التعليم والتعلم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 .

1 - 2 : المجالات

1- "جماعة العمل" سلسلة المختصر المفيد ، تصدر عن مركز التوجيه الوظيفي رقم 21.

2- بن يمينة السعيد ، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" ، مجلة الحكمة العدد الثاني ، السنة الأولى نوفمبر 2009 ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009 .

3- بوفلجة غياث : " تناقض القيم داخل التنظيم " ، في : أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، 28 - 30 نوفمبر 1992 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .

4- لطفي الدين بري ، " مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم " ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 10 سبتمبر 2010 ، جامعة أم البواقي ، الجزائر .

1 3 : المحاضرات

1- عبد الله بن احمد الزهراني : نموذج مقترح لتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، السعودية ، 1430هـ .

1 - 4 : المذكرات و الرسائل الجامعية

1- جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، تحت إشراف : أستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .

2- حمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، تحت إشراف : أستاذ الدكتور محمد فتحي محمود ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 .

2 - المراجع باللغة الأجنبية

- 1- fiegan ,joan E, 2000 the impact of person and organizational values on organizational commitment, journalof occupational and organizational Psychology :Jun
- 2- Posner B , and Munson, 1979 ,the importance of peronal.values in understanding arganizational behavior ,journal of human Resource and Management
- 3- Somers ,Mark John, 2001, Ethical codes of conduct and organizational context : Astudy of the relationship between codes of conduct , employee behavior and organizational values , Journal of business Etics, Mar
- 4- Thomas, Horton , 1984 ,shaping organizational values , telephone Engineer § Management
- 5- Williamson , O ,1990 ,organizational theory from chester Barnard to the present and beyond, New ,York ,oxfard university press

3 - مواقع الانترنت

1- ديناميكية الجماعة وتفسير تماسك الجماعة ar.wikipedia.org/wiki

2 - ديناميكية الجماعة www.startimes.com/f.aspx?t=33251229

3- <http://arab-api.org/devbrdg/delivery/develop-bridge20.p.d.f>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بيناميكية جماعة العمل

□ دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي □

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم

إشراف الدكتور :

أحمد فريجة

إعداد الطالبة :

أمينة شطي

نرجو من كل عامل وضع علامة (X) أمام الجواب المناسب علما أن البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية : 2012 - 2013

بيانات شخصية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المستوى :

- الأقدمية :

بيات خاصة بالفرضيات :

1 - ترتبط ديناميكية جماعة العمل بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة وذلك من خلال :

| التقدير | | | | البدائل/ العبارات |
|---------|-------|--------|-------|--|
| أبدا | نادرا | أحيانا | دائما | |
| | | | | 1 - تفاعل العاملين مع العناصر الأخرى في المنظمة 2 - توقع سلوك العاملين في المنظمة 3 - التحكم في سلوك العاملين 4 - البيئة التنظيمية 5 - فهم أسلوب تفكير العاملين 6 - فهم دوافع العمل لدى العاملين 7 - فهم رضا العاملين الوظيفي 8 - فهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة 9 - فهم ممارستهم كأفراد وجماعات 10 - التقنية المستخدمة في المنظمة |

2 - ترتبط ديناميكية جماعة العمل بالقيم التنظيمية للمنظمة وذلك من خلال :

| التقدير | | | | البدائل/ العبارات |
|---------|-------|--------|-------|--|
| أبدا | نادرا | أحيانا | دائما | |
| | | | | 1 - تكوين اختيارات العامل 2 - تمييز العامل بين الصحيح والخطأ 3- تمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب 4 - تمييز العامل بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون 5 - تحفيز السلوك 6- نظام المكافآت والعقوبات 7- إنجاز الأعمال 8 - تحقيق أهداف المنظمة 9 - المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات المرتبطة بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة |

3 - ترتبط ديناميكية جماعة العمل باللوائح التنظيمية داخل المنظمة وذلك من خلال :

| التقدير | | | | البدائل/ العبارات |
|---------|-------|--------|-------|---|
| أبدا | نادرا | أحيانا | دائما | |
| | | | | 1 - تحديد العلاقات الرسمية للأفراد 2 - توضيح أنواع الوظائف 3 - توضيح علاقة الوظائف ببعضها البعض 4 - توضيح مستويات الوظائف 5 - التنسيق بين الوظائف 6 - التعاون بين الوظائف 7 - تقسيم العمل 8 - توضيح نمط السلطة 9 - توضيح مركز اتخاذ القرار 10 - الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع |

المذكرة الموجهة للمناقشة
جامعة محمد خيضر-بسكرة

| | | |
|---|-------------------------------|--------------------------------|
| اللقب: شطي الاسم: أمينة | تاريخ الميلاد: 01 - 01 - 1976 | تاريخ المناقشة: 19 نوفمبر 2014 |
| <u>عنوان المذكرة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل</u> | | |
| طبيعة البحث: ماجستير تخصص: علم إجتماع التنظيم | | |
| الرقم التسلسلي: 12/ PG/M/SOC/11 / مذكرة / 2014 | | |
| <p style="text-align: right;">الملخص:</p> <p>يدور موضوع المذكرة حول إشكالية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل ، لذلك فإن وجهته الميدانية تتخذ طابع استقصاء واصف للعلاقة المحتملة بين المتغيرين المذكورين ، جاعلة من مجال المعاينة محكا امبريقيا للعملية البحثية في بعدها الحقلي ، وهو ما يجعل من العودة إلى تراثيات الموضوع مطلبا منهجيا يرتكز عليه الباحث في معالجته التحليلية حين تعقل الميدان وتخرىج النتائج والتحقق من الفرضيات هكذا كان المنهج وصفيا .</p> <p>ولقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو :</p> <p>هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل ؟</p> <p>وقد تفرع عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الجزئية وهي :</p> <ol style="list-style-type: none">1 - هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل ؟2 - هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل ؟3 - هل توجد علاقة بين اللوائح وديناميكية جماعة العمل ؟ | | |
| <p><u>Résumé :</u></p> <p>Le thème de cette thèse est la problématique de la relation entre la culture organisationnelle et la dynamique du groupe du travail, C'est pourquoi chemin pratique prend la nature d'enquête en décrivant la relation potentielle entre les mutables cites .</p> <p>Ce qui fait du champ d'observation un critère réel de l'opération de recherche</p> <p>Ce qui fait du retour ans racines du sujet (thème) une exigence systématique, sur la quelle se base le chercheur dans son traitement analytique : raisonnement ,synthèse ,vérification des hypothèses . L'étude a débuté à partir d'une question principale : Ya-t-il une relation entre la culture organisationnelle et la dynamique du groupe du travail ? A partir de cette question ,on obtient d'autres questions secondaires : 1- Ya-t-il une relation entre le comportement organisationnel et la dynamique du groupe du travail ?</p> <p>2 – Ya-t-il une relation entre les valeurs organisationnelles et la dynamique du groupe du travail ? 3- Ya-t-il une relation entre les règlements organisationnels et la dynamique du group du travail ?</p> | | |
| الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - ديناميكية جماعة العمل | | |
| الكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية | | |
| القسم: العلوم الاجتماعية | | |
| مخبر البحث: | | |
| رئيس اللجنة: العقبي الأزهر | | |
| المشرف: فريجة أحمد | | |
| أعضاء اللجنة: | | |
| - زوزو رشيد | | |
| - شعباني مالك | | |