



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان الأطروحة:

أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة القلد - تيارت

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع
التخصص: تنمية الموارد البشرية.

إشراف الأستاذ(ة):
سعاد بن ققة

إعداد الطالب:
عبد المالك ياحي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حميدي سامية	أستاذ التعليم العالي	محمد خيضر-بسكرة	رئيسا
بن ققة سعاد	أستاذ محاضر أ	محمد خيضر-بسكرة	مشرفا ومقررا
دباب زهية	أستاذ محاضر أ	محمد خيضر-بسكرة	عضوا مناقشا
بوالشرش نور الدين	أستاذ محاضر أ	باجي مختار - عنابة	عضوا مناقشا
حمداوي عمر	أستاذ محاضر أ	قاصدي مرباح - ورقلة	عضوا مناقشا
قودة عزيز	أستاذ محاضر أ	قاصدي مرباح - ورقلة	عضوا مناقشا

السنة الدراسية: 2019/2018

التشكر

بعد شكر الله عزوجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة: "سعاد بن ققة" على المجهودات والنصائح الموجهة التي قدمتها طيلة فترة إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخاص الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور اسماعيل قيرة، الأستاذ الدكتور سلاطنية بلقاسم.

كما أتوجه بخالص عبارات الإمتنان لكافة الأسرة الجامعية لقسم علم الاجتماع بجامعة ابن خلدون تيارت.

وفي الأخير أتقدم بخالص عبارات المودة والتقدير لجميع المسؤولين والموظفين بمؤسسة القلد بتيارت على جميع التسهيلات التي منحوني إياها طيلة فترة إنجاز الدراسة الميدانية.

الباحث

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	التشكر
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	المستخلص
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة	
23	تمهيد.
23	أولاً: الإشكالية البحثية
27	ثانياً: أسباب و مبررات اختيار الموضوع
28	ثالثاً: أهمية الدراسة
29	رابعاً: أهداف الدراسة
30	خامساً: فرضيات الدراسة
35	سادساً: الجهاز المفاهيمي

38	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: أبعاد ودلالات الثقافة التنظيمية	
46	تمهيد
47	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
49	ثانياً: مضمون الثقافة والتنظيمية
50	ثالثاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
50	رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية
52	خامساً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
53	سادساً: أهمية ثقافة المنظمة
55	سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية
58	ثامناً: آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية
59	تاسعاً: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية
الفصل الثالث: متغيرات وآليات السلوك التنظيمي	
64	تمهيد
64	أولاً: ماهية السلوك التنظيمي
66	ثانياً: أهداف السلوك التنظيمي

67	ثالثا: أهمية السلوك التنظيمي
68	رابعا: خصائص ومميزات السلوك التنظيمي
70	خامسا: عناصر السلوك التنظيمي
71	سادسا: متغيرات السلوك التنظيمي
73	سابعا: معوقات التغيير في السلوك التنظيمي
74	ثامنا: سلوك الأداء
74	تاسعا: المداخل النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي
الفصل الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي	
81	تمهيد
82	أولا: الثقافة والفعالية التنظيمية
82	ثانيا: القيم التنظيمية وصنع القرار
83	ثالثا: الثقافة المؤسسة بين التقليد والتحديث
83	رابعا: الثقافة والأداء
85	خامسا: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل
86	سادسا: أثر الثقافة التنظيمية على الفرد
87	سابعا: تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي

88	ثامنا: الثقافة التنظيمية وصنع القرار.
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
95	تمهيد.
95	أولاً: مجالات الدراسة
95	1- المجال المكاني
97	2- المجال الزمني
97	3- المجال البشري
97	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
98	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
99	1- الملاحظة
100	2- المقابلة
100	3- مقياس ليكرت
101	3-1- صدق المقياس
103	3-2- ثبات المقياس
106	4- السجلات والوثائق
107	رابعاً: مجتمع البحث

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة

115	تمهيد.
116	أولاً: تحليل نتائج متغير الثقافة التنظيمية
116	1- تحليل نتائج بعد التكيف مع البيئة
124	2- تحليل نتائج بعد ثقافة الإبداع
131	3- تحليل نتائج بعد ثقافة العمل الجماعي
138	ثانياً: تحليل نتائج متغير السلوك التنظيمي
138	1- تحليل نتائج بعد زيادة الأداء
146	2- تحليل نتائج بعد الدافعية للإنجاز
152	3- تحليل نتائج بعد المشاركة في اتخاذ القرار
159	ثالثاً: تحليل نتائج فرضيات الدراسة
160	1- تحليل العلاقة بين التكيف مع البيئة وزيادة الأداء
160	2- تحليل العلاقة بين ثقافة الإبداع والدافعية للإنجاز
161	3- تحليل العلاقة بين ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار
<h2>الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة</h2>	
164	تمهيد.

164	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
164	1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى
165	2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية
166	3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة
166	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
171	خاتمة
174	قائمة المراجع
182	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
101	يوضح عدد عبارات أبعاد مقياس الدراسة	01
102	يوضح صدق مقياس الثقافة التنظيمية	02
103	يوضح صدق مقياس السلوك التنظيمي	03
105	يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية	04
106	يوضح ثبات مقياس السلوك التنظيمي	05
108	يوضح متغير جنس أفراد مجتمع البحث	06
108	يوضح متغير السن لأفراد مجتمع البحث	07
109	يوضح متغير المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث	08
110	يوضح متغير المستوى المهني لأفراد مجتمع البحث	09
111	يوضح متغير الحالة المدنية لأفراد مجتمع البحث	10
111	يوضح متغير الأقدمية لأفراد مجتمع البحث	11
116	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكيف مع البيئة	12
124	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد ثقافة الإبداع	13
131	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد ثقافة العمل الجماعي	14
138	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد زيادة الأداء	15
146	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد الدافعية للإنجاز	16
152	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد المشاركة في اتخاذ القرار	17
159	يبين العلاقة بين ثقافة التكيف مع البيئة وزيادة الأداء	18
160	يبين تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ثقافة التكيف وزيادة الأداء	19
160	يبين العلاقة بين ثقافة الإبداع والدافعية للإنجاز	20
161	يبين تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ثقافة الإبداع والدافعية	21
161	يبين العلاقة بين ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار	22

قائمة الأشكال:

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	معالم المشكلة البحثية	01
31	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة	02
32	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	03
33	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	04
34	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة	05

مستخلص الدراسة:

هدفت دراستنا الراهنة لمحاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي في مؤسسة القلد بتيارت. فمن خلال مراجعتنا لمختلف الأدبيات المتمحورة حول متغيري الدراسة، تأكد لنا بأهميتهما على مستوى التنظيم وذلك لأنهما يشكلان مبحثا أساسيا في تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، وبالاستناد الى المتغيرات التنظيمية المرتبطة بموضوع الدراسة والمتعلقة بأبعاده النظرية فضلا عن مختلف التجسيدات الامبريقية لهذه الأبعاد والمتغيرات تأكد لنا أهمية البحث في هذه المسألة الثقافية للمؤسسة وكيف تؤثر على نواتج السلوك التنظيمي.

ومن اجل الإحاطة بموضوع الدراسة أكثر والتحكم في مختلف أبعاده البحثية قمنا بوضع خطة استراتيجية منهجية راعينا فيها التكامل المنهجي بين جوانب الموضوع النظرية والميدانية وذلك من خلال محاولة البحث عما إذا كانت طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تشكل السلوك التنظيمي، وذلك من خلال محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة الداعمة للتكيف مع البيئة تساهم في زيادة معدلات الأداء، فضلا عن محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية المشجعة على الابداع تساهم في زيادة معدلات الدافعية للإنجاز، والبحث فيما إذا كانت الثقافة المشجعة على العمل الجماعية تساهم في زيادة معدلات المشاركة في اتخاذ القرار.

وبهدف الوصول الى نتائج أكثر دقة وموضوعية تم استخدام أسلوب المسح الشامل على مستوى الدراسة الميدانية بهدف الوقوف على جميع الحالات، وقد قمنا بمسح 133 مفردة، ويعد أسلوب المسح الشامل احد أهم أساليب المنهج الوصفي، على اعتبار أن الدراسة تهدف الى توصيف دقيق لأبعاد ومؤشرات المتغير المستقل ومحاولة معرفة مدى تأثيرها على أبعاد ومؤشرات المتغير التابع.

وبهدف الإجابة على التساؤلات البحثية المتضمنة في الإشكالية واختبار فروض الدراسة اعتمدت الدراسة الراهنة على الأدوات الأساسية للبحث الاجتماعي المتمحورة حول الملاحظة، المقابلة ومقياس ليكرت خماسي الأوزان، والسجلات والوثائق.

ومن خلال الاحتكام الى هذه الإجراءات العلمية والمنهجية المرتبطة بالبحوث الاجتماعية أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج، أكدت على الثبات النسبي للفرضيات الإجرائية الجزئية، حيث كانت كل معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية في علاقتها بأبعاد السلوك التنظيمي طردية وتراوحت بين (0.14) و(0.47).

وبناء عليه، يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها: تشكل الثقافة التنظيمية السائدة طبيعة السلوك التنظيمي، ذات سند واقعي.

وبالاستناد الى هذه النتائج الكمية والكيفية للدراسة، يمكن القول بان إشكالية البحث في موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي تبقى قائمة ومستمرة في ظل اختلاف السياقات الاجتماعية والأبعاد الزمنية والمكانية لمجتمع البحث، وفي ظل تعدد مختلف الأبعاد والمؤشرات التي يمكن تبنيها واستخدامها في البحث.

Abstract:

Our current study aimed to know the impact of organizational culture on organizational behavior at the Qeld Company-Tiaret. According to our review of the various literatures on the variables of the study, we were assured of their importance at the level of organization because they constitute a fundamental subject in the field of sociology of human resource development. Also, based on the organizational variables related to the subject of the study and its theoretical dimensions as well as the various empirical expressions of these dimensions and variables, research the cultural issue of the institution and how it affects the outcomes of organizational behavior.

Moreover, in order to better understand the subject of the study and to control its various dimensions of research, we developed a systematic strategic plan in which we considered systematic integration between theoretical and field aspects by trying to determine whether the nature of organizational culture prevailing in the organization constitutes organizational behavior, If the culture supporting adaptation to the environment contributes to increasing performance, as well as trying to find out whether the organizational culture that encourages creativity contributes to increasing the motivation for achievement, and examine whether the culture that encourages collective action contribute to increased participation in decision-making.

In addition, in order to arrive at more accurate and objective results, a comprehensive survey method was used at the level of the field study in order to identify all cases. We surveyed 133 individuals. The comprehensive survey method is one of the most important methods of the descriptive approach. The study aims to accurately describe the dimensions and indicators of the independent variable and try to see how it affects the dimensions and indicators of the dependent variable.

For instance, in order to answer the research questions involved in the problem and test the hypotheses of the study, the current study relied on the basic tools of social research focused on the observation, interview and measure of the five weights, records and documents .The correlation between the dimensions of organizational culture in relation to the dimensions of organizational behavior was positive between (0.14) and (0.47) Accordingly, it can be said that the general hypothesis of the study that: the prevailing organizational culture is the nature of organizational behavior, with realistic support.

As a result, based on these quantitative and qualitative results, it can be argued that the problem of research on the subject of organizational culture and organizational behavior remains constant in light of the different social contexts and the temporal and spatial dimensions of the research society, and in the various dimensions and indicators that can be adopted and used in research.

مقدمة

تشكل ثقافة المؤسسة موضوعاً رئيسياً في التراث النظري والأدبيات في علم الاجتماع نظراً لأهميتها البالغة في تشكيل هوية المنظمة وإبراز معالمها وسماتها وخصائصها، وتتجسد الثقافة التنظيمية في الرموز والعادات والقيم والتقاليد والأعراف التنظيمية للمؤسسة، إذ أن الاهتمام بهذه المتغيرات والأبعاد الثقافية من شأنها إعطاء سمة وخاصة هامة للمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

وبالرجوع إلى الأدبيات والتراث النظري في علم الإدارة والاجتماع نجد الكثير من الباحثين والرواد الذين أكدوا على ضرورة الاهتمام بالمسألة الثقافية في المؤسسة وإدماج العاملين فيها، ذلك لأن المؤسسة تشكل نسقاً اجتماعياً فرعياً من نسق اجتماعي كلي وهو المجتمع، إذ يتوافد العاملون إلى منظمات الأعمال وهم يحملون قيماً مجتمعية قد تختلف عن قيم المؤسسة، وفي هذا الصدد أكد الكثير من الباحثين المهتمين بثقافة المؤسسة وفي مقدمتهم شين على ضرورة حرص الإدارة العليا للمؤسسة على غرس العاملين في ثقافة المؤسسة ودمجهم فيها بهدف القضاء على التباين والتمايز الذي قد يحدث داخل البيئة التنظيمية للعمل وتفاذي أشكال الصراعات التي قد تحدث بين الثقافات السوسيوتنظيمية.

ومما لا شك فيه أن الثقافة التنظيمية تعد مبحثاً أساسياً في إطار سوسولوجيا العمل وتنمية وتسيير الموارد البشرية، هذا المبحث ارتبط بالكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي تتشكل في متغير السلوك التنظيمي، هذا الأخير نال قسطاً هاماً من الاهتمام على نحو لا ينفصل عن الثقافة التنظيمية. والسلوك التنظيمي يعتبر بمثابة النتيجة النهائية لتعايش مختلف الثقافات السوسيوتنظيمية.

وبشكل عام هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على السلوك التنظيمي.

وبهدف تحقيق هذا المسعى اعتمدت الدراسة الراهنة على خطة متكاملة، إذ قسمت الى ستة فصول، تناول الفصل الأول منها الإطار النظري والتصوري للدراسة، حيث تم التركيز فيه على تحديد الإشكالية البحثية وأبعادها ثم تجسيد هذه الأبعاد في مؤشرات ومتغيرات متضمنة في فرضيات الدراسة بهدف اختبارها والإجابة على تساؤلات الإشكالية البحثية.

أما الفصل الثاني فقد اهتم بالمتغير المستقل والموسوم بالثقافة التنظيمية حيث تم التركيز على أهم العناصر المرتبطة بالثقافة آمليين أن نغطي بعض جوانبها المعرفية والإشارة في نهاية الفصل الى المداخل النظرية المفسرة للمتغير المستقل.

أما الفصل الثالث فخصص بدوره للمتغير التابع والمتعلق بمسألة السلوك التنظيمي، حيث تم فيه الإشارة الى بعض العناصر المتعلقة بهذا المتغير، وفي النهاية تم الإشارة الى أهم المداخل المعرفية المشكلة له.

أما الفصل الرابع خصص للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي

في حين الفصل الخامس فقد خصص لمختلف الإجراءات المنهجية للدراسة بدأ بتحديد للمجالات المكانية والزمنية والبشرية، منتقلين الى تحديد مجتمع البحث وأهم خصائصه وسماته، كما تم التطرق الى طبيعة المنهج المستخدم ومبررات ذلك الاستخدام، فضلا عن الإشارة الى أهم الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الميدانية والمتمحورة حول كل التقنيات الأساسية للبحث الاجتماعي من ملاحظة ومقابلة، مقياس ليكرت والسجلات والوثائق.

بعدها تم الانتقال الى الفصل السادس الموسوم بعرض وتحليل البيانات الميدانية. وفي النهاية تم الإشارة في الفصل السابع الى النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

محتوى الفصل الأول:

الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد.

أولاً: الإشكالية البحثية

ثانياً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الجهاز المفاهيمي

سابعاً: الدراسات السابقة

تمهيد:

يعد الإطار النظري والتصوري للدراسة محطة منهجية هامة لأنها هلي التي تحدد تصور الباحث لموضوع بحثه وتشكل الإطار الذي يتبناه الباحث لمعالجة الزاوية البحثية المراد البحث فيها والتي تحدد من خلال القراءات المتأنية والمستفيضة لمجمل التكاثر النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، وبناء لأهمية التصور النظري ارتأينا معالجة هذا الموضوع من خلال التركيز على تدقيق الإشكالية البحثية وبنائها وفق معايير علمية حاولنا أن نتقادی فيها تكرار مختلف الزوايا البحثية التي سبقتنا لدراسة هذا الموضوع، كما تم التركيز على صياغة فرضيات إجرائية قابلة للاختبار الميداني على مستوى مؤسسة القلد.

أولاً: الإشكالية البحثية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية احد الموضوعات الهامة في علم اجتماع الموارد البشرية؛ اذ أن الثقافة التنظيمية تخلق نوعا من الضغوط على الأفراد العاملين بالمؤسسة للمضي قدما في التصرف بل وحتى التفكير - بطريقة تتسجم مع طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة؛ فهي تعمل على توحيد الشعور والاحساس بالهوية، بل وتعد اطارا مرجعيا لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة، هذا وتمثل الثقافة التنظيمية أبرز وأهم محددات هوية وشخصية المنظمة، وغني عن الذكر أن هوية المنظمة تمثل أهم عوامل قدرتها على تحقيق الفعالية التنظيمية .

والجدير بالذكر أن الرؤية للثقافة التنظيمية في مكوناتها المعنوية وتجلياتها المادية لا بد وأن تؤدي الى بناء ودعم قدرتها على إنتاج فكر مستمر قادر على دفع أنشطتها وزيادة إنتاجها، واحداث تميزها، وبناء قدرتها التنافسية بهدف التموّج الاستراتيجي في بيئتها، وفي هذا السياق ظهرت مدرسة الثقافة التنظيمية، والتي تزامن ظهورها مع تراكم التراث العلمي في إدارة الموارد البشرية ولفت النظر الى أهمية الموارد البشرية أكثر بعد نجاح التجربة اليابانية في هذه المسألة التنظيمية كما أن فشل المداخل النظرية الكلاسيكية، والتي ركزت على جوانب الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة لإعطاء تفسير

عن سبب اختلاف بعض المنظمات عن بعضها البعض في الأداء، جعل الكثير من علماء الإدارة يتلقفون مدخل الثقافة التنظيمية بجدية لقدرته على إعطاء تفسيرات موضوعية علمية لمثل هذه الاختلافات.

وغير خاف أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتعددة يشكل الاهتمام بها القاعدة الأساسية لإرساء ثقافة قوية قادرة على مجابهة مختلف التحديات، وتعتبر الثقافة الداعمة للتكيف مع البيئة بعدا أساسيا وهاما لضمان استقرار المنظمة وتموقعها في بيئة تتسم بالتعقيد، كما أن تحقيق الأهداف التنظيمية بصفة عامة يرتبط بضرورة نشر ثقافة الابداع التنظيمي وثقافة العمل الجماعي كأبعاد هامة لمتغير الثقافة التنظيمية؛ حتى تحافظ المؤسسة على استقرارها وتحقيق أهدافها اليومية والروتينية والإستراتيجية.

وفي نفس السياق أشارت الكثير من النظريات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في مقدمتها نظرية المجالات والتي ركزت على معالجة العوامل البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحقيق درجات من الاستقرار وزيادة معدلات الانجاز، فضلا عن القدرة على تحقيق الابداع.

ومما لا شك فيه أن متغير الثقافة التنظيمية يؤثر على كثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى، لعل من بينها السلوك التنظيمي، والذي يعبر عن كل تصرف هادف يسلكه العامل داخل المؤسسة، كما أن السلوك التنظيمي يتضمن أنواع السلوك الإنساني وتصرفات العمال التي تبذل من اجل تحويل الموارد الى منتج نهائي ويرتبط هذا السلوك بالعمليات التنظيمية كاتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم.

وتشكل الأبعاد الثلاث للسلوك التنظيمي المعتمدة في دراستنا الراهنة المتمحورة حول زيادة معدلات الأداء، الدافعية للانجاز والمشاركة في اتخاذ القرار أبعادا رئيسية للتأثير على السلوك التنظيمي، إذ أكدت الكثير من المداخل النظرية الكلاسيكية، النيوكلاسيكية والحديثة على أن الثقافة التنظيمية السائدة تشكل طبيعة السلوك التنظيمي، حيث أكد

تاييلور في هذا الصدد بأن الرقابة الصارمة تضبط وتوجه سلوك العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

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

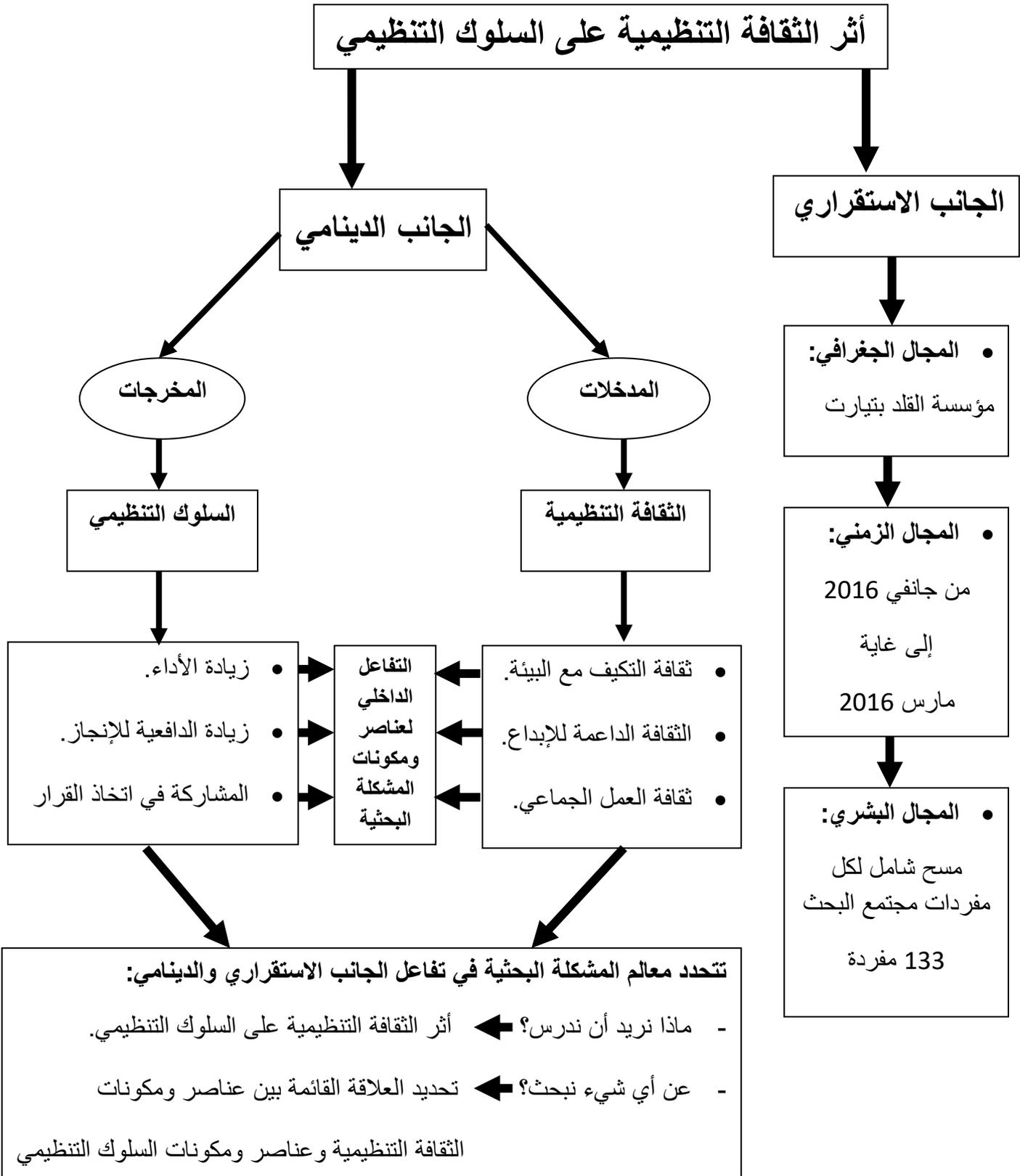
وفي ظل هذا الجدل النظري القائم بين متغيري الدراسة تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي ؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تؤثر الثقافة الداعمة للتكيف مع البيئة في زيادة معدلات الأداء ؟
- 2- إلى أي مدى تشجع الثقافة المشجعة على الإبداع في زيادة الدافعية للإنجاز ؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر الثقافة المشجعة على العمل الجماعي في زيادة المشاركة في اتخاذ القرار؟

الشكل رقم (01): معالم المشكلة البحثية*



* كل الجداول والأشكال غير الموثقة من إعداد الباحث.

رغم أن الثقافة التنظيمية نالت اهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، إلا أنه ما زال يحظى بعنايتهم الفائقة في المجالات النظرية والتطبيقية بغرض إكساب معرفة أكثر بهذا الموضوع، وتبيان علاقته بباقي المتغيرات التنظيمية، وخاصة متغير السلوك التنظيمي.

وبالنظر إلى مدى توسع الثقافة التنظيمية وتجاذبها من طرف العديد من النظريات، فإن الجدل ما زال قائماً حول العلاقة الحقيقية بين الثقافة التنظيمية (بمكوناتها المادية والرمزية)، والسلوك التنظيمي وما يتضمنه من أنشطة متباينة ولعل أهم ما يضيف الأهمية على هذا الموضوع هو بؤرة الاهتمام: كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في تشكيل السلوك التنظيمي؟ وإذا كانت المبررات التنظيمية التي تصوغ البحث في هذا الموضوع مرتبطة على نحو لا ينفصم بالعلاقات الإنسانية، الروح المعنوية، فإن هذه المصوغات تعطي الأولوية للموضوعات ذات العلاقة المباشرة بطبيعة العمل الذي يشكل أحد الآليات لحركية المؤسسة وتطورها فتشخيص الثقافة التنظيمية وتوصيفها يسمح بوضع الإستراتيجية الملائمة لتقويتها وتوفير الجو الملائم للعمل من أجل ضبط السلوك التنظيمي وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه تشكل دراسة هذا الموضوع مدخلاً ملائماً لفهم الواقع التنظيمي وتحليل مساراته المستقبلية وفضلاً عما سبق هناك جملة من المعايير الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:

1- العوامل الذاتية:

- معيار الرغبة الذاتية يحقق الاندماج والارتباط بالموضوع.

- توافر الاستعدادات الذاتية.

2- العوامل الموضوعية:

- القيمة الموضوعية للموضوع.
- اندراجه ضمن أهداف ومحاور سياسة البحث العلمي في الجزائر.
- قابلية الموضوع للتطبيق والدراسة العلمية وتقنيته وتشريحه لعناصره الأولية وإخضاعه للدراسة الامبريقية.
- وإلى جانب هذا أشير إلى أن حاجة المؤسسة الجزائرية لمثل هذه الدراسات التطبيقية كفيل بإعطاء المبررات العلمية لدراسة الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وذلك من منظور الاهتمام بأهداف المؤسسة والتي تؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة.

ثالثا: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام علماء الإدارة، فبالرجوع إلى التكاثر النظري المرتبط بهذين المتغيرين نجده اهتم بدراسة تجليات الثقافة التنظيمية واعتبارها سمة أساسية تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ومحاولة دراسة تأثيرات متغير الثقافة التنظيمية على الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي من أهمها السلوك التنظيمي.

وبناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال عنصرين أساسين يتمثلان فيما يلي:

1-الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لموضوع الدراسة في كون أن الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي يشكلان مبحثين أساسيين في حقل علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،

كما أنه يعد موضوعا حديثا لم يتم التطرق إليه من طرف باحثين آخرين -حسب اطلاعنا-.

2-الأهمية العملية:

تستمد الدراسة الراهنة أهميتها العملية من خلال الموضوع الذي تعالجه، حيث تهتم بدراسة الثقافة التنظيمية في مؤسسة القلد، إذ تساعد على تشخيص عملي لواقع المؤسسة في علاقتها بالسلوك التنظيمي، ومن ثم تساعد على بناء تصور علمي مستند على مختلف المداخل النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، فضلا عن مساعدة نتائج هذه الدراسة في إيجاد مؤشرات عملية موضوعية يعتمد عليها في كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تساهم في تشكيل سلوك العاملين وضبطه وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تكمن أهمية الدراسة أيضا بما تمثله من إضافة معرفية وعلمية في مجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، كما أنها تعمل على توجيه الأنظار إلى دراسات أكثر تفصيلا في هذا المجال، كما أنها تساعد على بناء منظومة فكرية جديدة داعمة لدفع وتيرة التنمية الإدارية.

كما تكمن أهمية الدراسة في مدى حاجة المؤسسة الجزائرية لمثل هذه الدراسات المتخصصة التي تنبش في أعماق مختلف العمليات التنظيمية للمؤسسة؛ فإدراك العاملين للثقافة التنظيمية السائدة، وقدرة إدارة المؤسسة على التحكم وضبط سلوك العاملين يجعلها قادرة على تحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الراهنة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

1-مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل إلى نموذج يفسر متغيري الدراسة.

2- إثراء أبحاث ذات أهمية اجتماعية ونوعية أكاديمية تمكننا من إنتاج المعرفة واستخدامها في مختلف ميادين التنمية.

3- تسعى الدراسة كذلك إلى تحقيق هدف عام يتمثل في محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تشكل طبيعة السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال محاولة تحقيق ثلاث أهداف فرعية تتمثل في:

- محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة الداعمة في التكيف مع البيئة تؤثر في زيادة معدلات الأداء.
- محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة المشجعة على الإبداع تؤثر في زيادة الدافعية للإنجاز.
- محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة المشجعة على العمل الجماعي تؤثر في زيادة المشاركة في اتخاذ القرار.

خامسا: فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافها صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وثلاثة فرضيات جزئية.

1- الفرضية العامة:

- تشكل الثقافة التنظيمية طبيعة السلوك التنظيمي السائد .

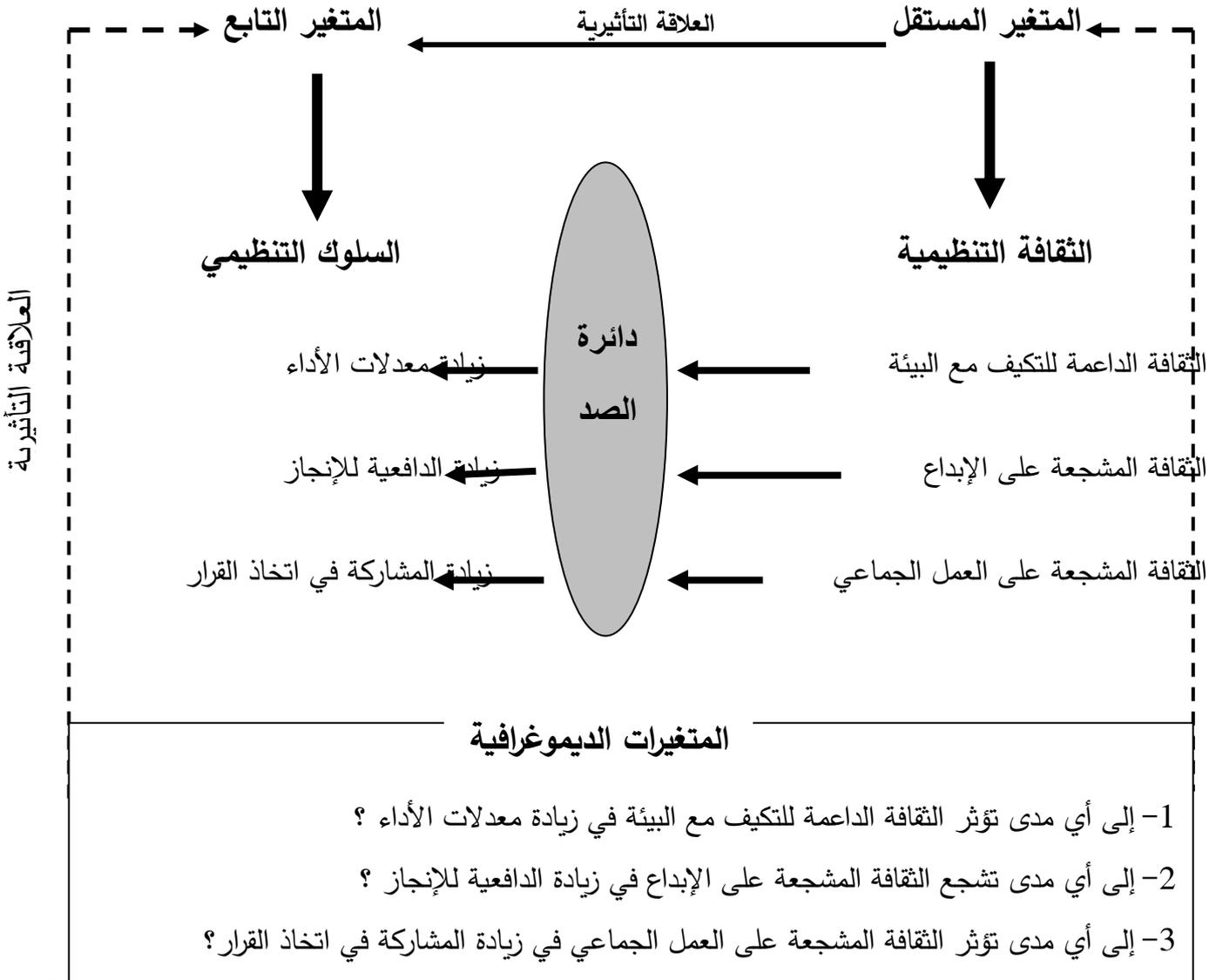
2- الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الثقافة الداعمة للتكيف مع البيئة في زيادة معدلات الأداء .
- تؤثر الثقافة المشجعة على الإبداع في زيادة الدافعية للإنجاز .
- تؤثر الثقافة المشجعة على العمل الجماعي في زيادة المشاركة في اتخاذ القرار .

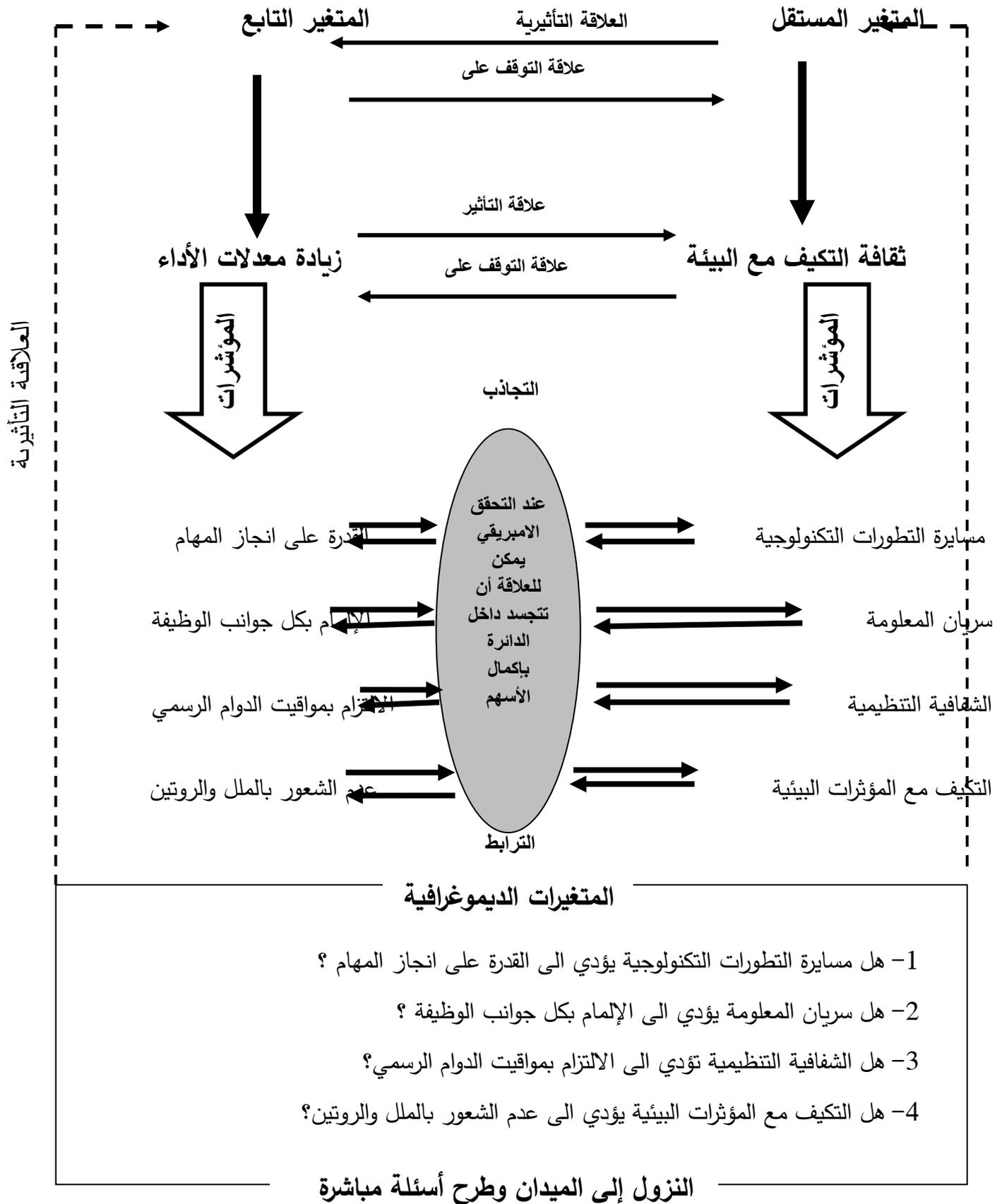
للبرهنة على هذه الفرضيات وتقصيها ميدانيا لجأنا لصياغة نموذج يتضمن أربعة نقاط أساسية وهي كما يلي:

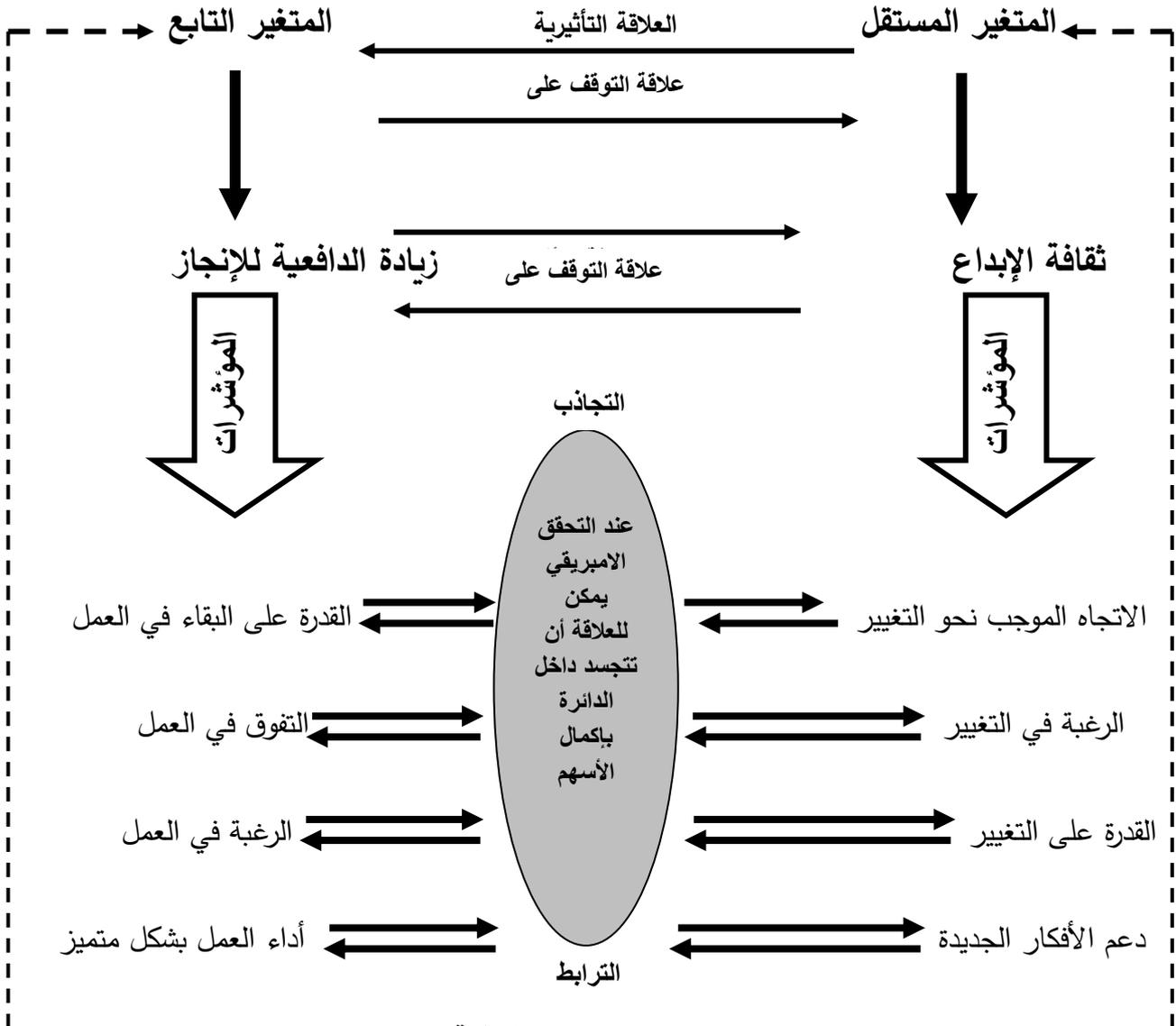
- 1- وضع الفرضيات في أشكال توضيحية تتضمن علاقات افتراضية.
- 2- تشمل الفرضية العامة على متغيرات الفرضيات الجزئية والعلاقات الافتراضية، وذلك حتى يتسنى لنا تحديد هذه العلاقات في ضوء مدى التحقق الامبريقي للفرضيات الجزئية.
- 3- تجسيد الفرضيات الجزئية في أشكال تعكس مدى تجاذب وترابط المؤشرات المستقلة والتابعة.
- 4- يمكن لهذا النموذج الافتراضي أن يتحول الى نموذج امبريقي (في ضوء المعطيات الميدانية، واختراق دائرة الصد).

الشكل رقم (02): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة.



الشكل رقم (03): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى.



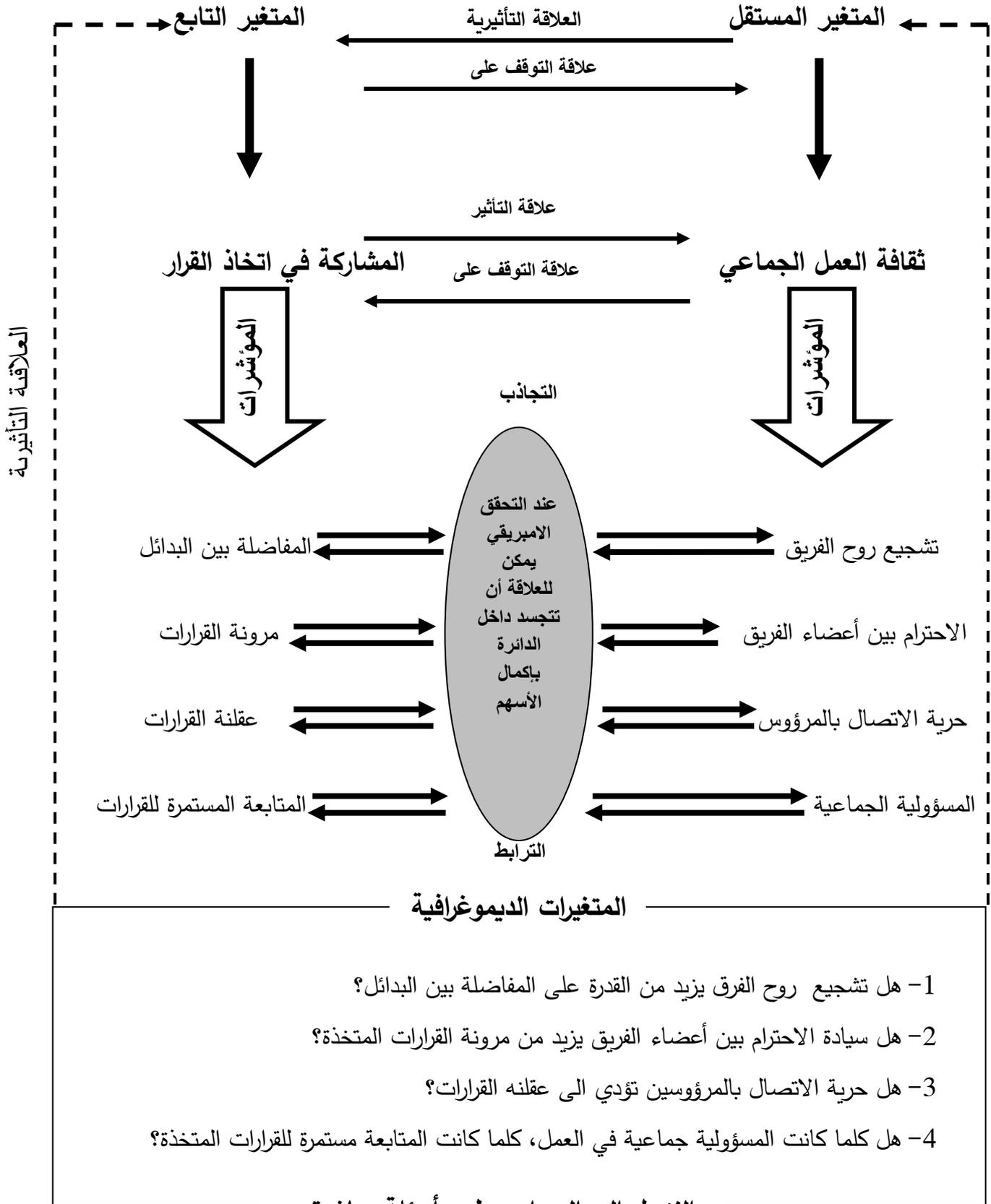


المتغيرات الديموغرافية

- 1- هل الاتجاه الموجب نحو التغيير يساهم في القدرة على البقاء في العمل؟
- 2- هل الرغبة في التغيير تؤدي للتفوق في العمل؟
- 3- هل القدرة على التغيير تؤدي الى الرغبة في العمل؟
- 4- هل دعم الأفكار الجديدة يؤدي الى أداء العمل بشكل متميز؟

النزول إلى الميدان وطرح أسئلة مباشرة

الشكل رقم (05): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة.



للمفاهيم أهمية كبرى في البحث الاجتماعي، إذ انه لا ينبغي تجاوز تحديدها في اي بحث من البحوث الاجتماعية، إذ أن المفهوم يمثل حلقة وصل بين النظرية والميدان، وبدونه تنتفي الصلة بين الطرفين، إذ أن على الباحث عند تحديده للمفاهيم يجب عليه مراعاة الأطر النظرية العامة التي تحيط بالمفهوم، وفي ما يلي سوف نعرض أهم المفاهيم الواردة في الدراسة:

1- الثقافة التنظيمية:

اختلف العلماء حول تحديد مضمون الثقافة التنظيمية، فمنهم من يشري إليه على انه يتكون من المفاهيم الإنسانية كالقيم والقواعد السلوكية والمناخ النفسي داخل المنظمة، ومنهم من يعرفها على أنها نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع التنظيمي.¹

كما يعرفها روبنز على أنها القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك.²

وحاول شين إعطاء صورة دقيقة لمفهوم الثقافة التنظيمية وذلك من خلال إشارته لجوهر الثقافة الذي يكمن في مجموعة القيم والافتراضات المشتركة لدى العاملين بالمنظمة والتي تساهم في تحديد ادراكات وتفكير ردود أفعال هؤلاء العمال تجاه مختلف البيئات.³

في حين عرفها الطبلاوي بأنها مجموعة الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة التي تشكل قيم واتجاهات أفراد المنظمة وتؤثر على سلوكهم وأدائهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة.⁴

¹ - عبد الله بين عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007. ص08.

² - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009. ص347.

³ - عمر محمد الفيري: نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005. ص54.

⁴ - المرجع السابق، ص45.

كما يعرفها بارك على أنها "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي"¹ ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة.

كما يعرفها أحمد ماهر بأنها مجموعة الاتجاهات السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، والتي يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.²

كما يعرفها ادغار موران على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في المعتقدات، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمة والطقوس الجماعية.³

وبناء على ما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية تتضمن العديد من المتغيرات المادية والرمزية التي ترتبط بسياق تنظيمي محدد، ومع ذلك هناك قواسم مشتركة لمختلف التحديدات والاسهامات التي تناولت هذا الموضوع؛ ويتجلى ذلك واضحاً في بعض الخصائص البنائية للثقافة التنظيمية.

وبالاستناد الى هذه الخصائص وواقع المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتماشياً مع الأهداف، تستخدم الدراسة الراهنة مفهوم الثقافة التنظيمية للإشارة إلى متغيرات التكيف في البيئة، الابداع والعمل الجماعي، وكيف تؤثر هذه المتغيرات على تشكيل السلوك التنظيمي.

¹ - شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي: الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار، البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 13، العدد 01، الأردن، 2009، ص 215.

² - أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 435.

³ - السعيد بن يمينة: ثقافة المؤسسة الجزائرية، منتدى الأستاذ، دورية أكاديمية محكمة تعنى بالدراسات في مجال التعليمات والعلوم الانسانية، قسنطينة، الجزائر، العدد الخامس والسادس، 2009، ص 78.

2- السلوك التنظيمي:

لقد تعددت الاتجاهات النظرية لتحديد مفهوم السلوك التنظيمي وذلك لتعدد التيارات الفكرية التي ينحدر منها كل باحث، وعلى هذا الأساس نبرز بعض التحديدات النظرية لمفهوم السلوك التنظيمي.

يعرف أحمد ماهر السلوك التنظيمي بأنه سلوك الأفراد داخل المنظمات.¹

كما يعرفه الأكرمي على أنه تلك المحددات والمضامين والنتائج المترتبة عن علاقة العمل بين العامل والمؤسسة، مع الأخذ بالحسبان مصالح كلا الطرفين.²

في حين أشار أحمد صقر عاشور إلى أن السلوك التنظيمي يتمثل في سلوك الأداء والذي يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله إذ يؤكد بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن تقيس أداء الفرد وهذه الأبعاد تتمثل في تنمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.³

فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، أما نمط الأداء فالمقصود به هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل.

كما يعرفه دافيد كيبث على أنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد في المنظمة.⁴

ويرى باودتش أن السلوك التنظيمي هو: فهم العمليات الإدارية التي تضمن الأدوار وأنماط السلوك والمهارات الضرورية للأداء الفعال، حيث تتمثل بعض المهارات الضرورية

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2013. ص23.

² - Nathalie Delobbe: comportement organisationnel, volume01, éditions de Boeck, Belgique, 2005. P05.

³ - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، لبنان، 1989. ص33.

⁴ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، طبعة رابعة، مصر، 2013. ص 19.

اللازمة للأداء الإداري الفعال في التواصل مع الزملاء والمساعدين والرؤساء والحصول على المعلومات والمشاركة فيها وإدارة الاجتماعات وتوزيع الموارد على جماعات العمل¹

وفي نفس السياق يعرفه محمد الصيرفي بأنه مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع عمله، أو هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد في التنظيم الذي يعمل به²

وفي ضوء ما تقدم نلاحظ أن السلوك التنظيمي يتضمن العديد من العوامل المرتبطة بأفعال وتصرفات وسلوكات الأفراد، وبالنظر إلى مدى توسع السلوك التنظيمي، وما يحمله من أنشطة متباينة تبعا للمواقف المختلفة التي ينغرس فيها الأفراد في سياق حركية البناء التنظيمي للمؤسسة، لذلك نستخدم في دراستنا هذا المفهوم للإشارة إلى ثلاثة متغيرات ذات تأثير متبادل وهي: زيادة الأداء، الدافعية للإنجاز والمشاركة.

وغير خاف أن هذه المتغيرات من حيث الزيادة والنقصان تشكل السلوك التنظيمي المرتبط بواقع المؤسسة وسياقها الاجتماعي والتاريخي.

سابعاً: الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات حول طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ولقد عولجت هذه العلاقة من منظورات متباينة معرفياً ومنهجياً كما توصلت هذه الدراسات إلى نتائج مختلفة باختلاف السياق الاجتماعي والنظري وبالنظر إلى هذا التعدد في المقاربة نحاول في هذه الفقرة عرض بطريقة انتقائية نقدية لأهم الدراسات الامبريقية ذات الصلة الوثيقة بموضوع دراستنا التمركز حول تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، وضمن هذا الإطار نبرز أهم الجوانب المضيفة التي مازالت تحتاج إلى مزيد من التقصي والاختبار.

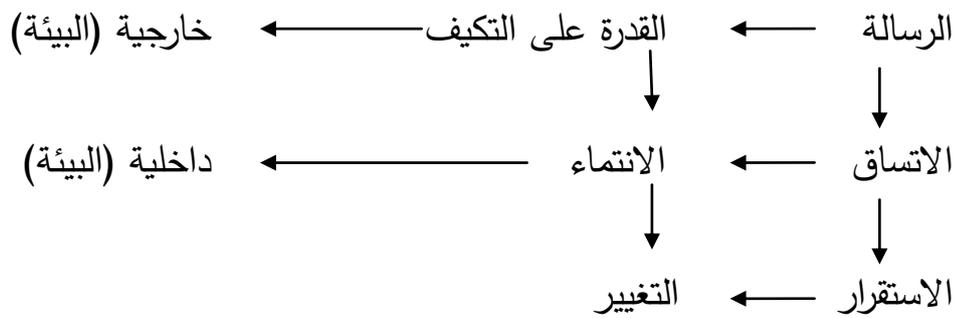
¹ - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص131.

² - المرجع السابق، ص 132.

أولاً: الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية: دلت نتائج العديد من الدراسات الميدانية على وجود ارتباط بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على مستويات الفعالية التنظيمية ويمكن تلمس هذا في ثلاث دراسات، تناولت الأولى تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة، أما الثانية تعالج الثقافة والفعالية، والثالثة تتناول الثقافة التنظيمية والإحباط الوظيفي، أما بالنسبة للدراسة الأولى فقد جاءت كالتالي.

1-دراسة Daneil ,Dension بعنوان تأثير الثقافة على فعالية المنظمة؛ إذ حاول

الباحث تحديد مجموعة من الأبعاد في شكل نموذج لمعرفة العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها ويتضح ذلك من خلال :



وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من المنظمات الأمريكية بلغ حجمها 34 منظمة تعمل في مجالات وصناعات مختلفة.

في النهاية أسفرت الدراسة إلى أن كل من بعدي الانتماء والتكيف يؤدي إلى قدرة المنظمة على التغيير (المرونة)، كما توصلت إلى أن بعدي الرسالة والاتساق يؤدي إلى الاستقرار داخل المنظمة، ويحدد كل الرسالة والقدرة على التكيف طبعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، في حين يحدد كل من بعدي الاتساق والانتماء طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية، كما خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعاليتها التنظيمية؛ إذ تكون المنظمة قادرة على التكيف إذا كان هناك وجود نظام من المعتقدات والمعايير يدعم قدرة المنظمة على استقبال وترجمة وتفسير

الإشارات الصادرة من بيئتها إلى تعديلات في سلوك العاملين بها، وهذا ما يساهم في قدرتها على البقاء والنمو.

كما توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى خلق الشعور بالانتماء والمسؤولية، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

2 دراسة نجوى عبد الله الصلاوي: بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، إذ تهدف الدراسة لمحاولة معرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية وذلك من خلال معرفة مدى تأثير: العمل الجماعي، القدرة على التكيف الابتكار (كأبعاد للثقافة التنظيمية) على: وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية مشاركة العاملين (كأبعاد للفعالية)

في النهاية توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتسم العمل الجماعي وتُدعم الابتكار تؤثر تأثيرا إيجابيا على الثقافة التنظيمية.

3 دراسة عادل ريان محمد¹:

تهدف الدراسة إلى محاولة تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على درجة الإحباط الوظيفي للأفراد، ومحاولة تحديد أي عناصر هذه الثقافة أكثر تأثيرا على الإحباط الوظيفي للأفراد إذ حددت الدراسة أبعاد ثقافة المنظمة في: القيم والمعاني المشتركة، القدرة، القواعد، أما مفهوم الإحباط الوظيفي فيتمثل في: رغبة الفرد في ترك وظيفته، قلة درجة الحماس والاهتمام بالوظيفة، الشعور بالضالة في العمل ضعف همته ورغبته في العمل.

¹ - عادل ريان محمد:ثقافة المنظمة والاحباط الوظيفي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع1، المجلد رقم 8، يونيه، ص ص 143-199.

طبقت الدراسة على أربعة منظمات ذات أنشطة مختلفة (خدمة / إنتاجية)؛ منظمة علمية (جامعة)، وجهة حكومية، بنك تجاري، شركة صناعية، وفي النهاية توصلت الدراسة الراهنة إلى:

- وجود علاقة عكسية بين الإحباط الوظيفي وثقافة المنظمة؛ فزيادة وتحسن مؤشرات الثقافة يؤدي لانحسار قيم درجات الإحباط الوظيفي.
- تؤثر الثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً سلبياً على درجة الإحباط لدى الأفراد.
- يمثل عنصر القيم والمعاني المشتركة أقوى عناصر الثقافة تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد.

ثانياً: القيم التنظيمية وصنع القرار:

تثير مسألة القرار في علاقتها بالثقافة العديد من القضايا البحثية التي عالجت الكثير من الدراسات التنظيمية، ومن أهم هذه الدراسات تلك التي تمحورت حول القيم وصنع القرار نشير إلى:

4 دراسة Harrington , David et al¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيم المشتركة للأفراد في التأثير على عملية صنع القرارات في المنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى أن القيم المشتركة تمد العاملين بالأبعاد والأطر والأسس التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المؤثرة على أداء المنظمات اعتماداً على ثلاثة طرق تتمثل في:

- تأسيس القواعد المستقرة لتوجيه العاملين على اتخاذ القرارات في مختلف الظروف.
- تشكيل الجزء الجوهري من القيم التنظيمية لدى العاملين والمتعاملين.
- حفز أعضاء المنظمة لبدل أقصى جهد لصالح المنظمة.

¹ HarringtonK.David: putting people values to work, mckinsey quartly. Iss.3. 1996.pp 310-.328 .

5 دراسة سامر عبد المجيد البشباشة ومجد أحمد الحراشنة¹: بعنوان اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية القرارات إذا هدفت الدراسة إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 460 مفردة.

- في النهاية توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين فعالية اتخاذ القرارات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل من أبعاد فعالية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، اختيار البدائل، تقييم البدائل، الرقابة والمتابعة).

ثالثاً: ثقافة المؤسسة بين التقليد والتحديث:

تشكل ثقافة المؤسسة نقطة تقاطع العديد من الدراسات الامبيريقية التي عالجتها من المنظور التقليدي، وكذا الحديث بغرض تقديم بدائل من أجل تسريع وتيرة التنمية التنظيمية، وتوفير المناخ التنظيمي للعاملين وتجسيدها لهذا التصور أجريت دراسة بعنوان:

6 دراسة بوحنية قوي²: جاءت بعنوان: مقارنة بين الثقافة المؤسسية التقليدية والحديثة، هدفت إلى إيجاد مقارنة بين الثقافة التنظيمية التقليدية والحديثة لتبنيها كمدخل للتنمية الشاملة وتوصلت الدراسة إلى:

- يتقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية واللوائح في الثقافة التقليدية، أما في الثقافة الحديثة فيقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة.

¹ - سامر عبد المجيد البشباشة ومجد أحمد الحراشنة: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد رقم 2، 2006، ص42،41

² - أسامة الفراح: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 27، المجلد 27، 2011، ص 159، 160

- يميل المديرون ليصبحوا منعزلين وذلك بإتباع إستراتيجية بطيئة للتغير (الثقافة التقليدية)، بينما يعطون أهمية للأفراد ويبادرون للتغيير حتى في حالات الخطر وعدم التأكد (الثقافة الحديثة).
- الجماعة تعتمد على شخصية المدير (الثقافة التقليدية)، أما في الثقافة الحديثة فالأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تعويضها لهم والذين اشتركوا في رسمها.
- (التقليدية) الاهتمام باحتياجات المؤسسة، (أما الحديثة) الاهتمام بشدة بالزبائن والعملاء والعاملين داخل المؤسسة.

رابعاً: الثقافة والدافعية للإنجاز:

شكلت القضايا المرتبطة بالجوانب اللامادية اهتماماً متزايداً من طرف الباحثين الذين حاولوا التعرف على دور الدافعية على الالتزام في توفير البيئة التنظيمية المناسبة للإنجاز والتقدم المهني وتحقيق التنمية الذاتية وهذا ما يتجلى في دراستين، تتعلق الدراسة الأولى بالثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز، أما الثانية فتتعلق بالثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي وسوف نعرضهما كما يلي:

7 دراسة زناتي محمد ربيع¹:

استهدفت محاولة معرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 357 مفردة من العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى، ولم توضح الدراسة منهج البحث المستخدم.

في النهاية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين خصائص الثقافة التنظيمية ودافعية الأفراد للإنجاز، كما أثبتت الدراسة أن أكثر عناصر الثقافة التنظيمية

¹- زناتي محمد ربيع: أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز، مجلة التجارة والتمويل، ع 2، كلية التجارة، جامعة طنطا، 200، ص 35-2

تأثيرًا في دافعية الأفراد للإنجاز كانت المنافسة يليها الاحترام والتقدير (الأفراد) ثم الاهتمام بمراحل العمل ، فجماعية العمل وأخيرًا الابتكار .

8 دراسة عادل عبد المنعم المسدي¹ : بعنوان أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي ، استهدفت هذه الدراسة قياس أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين ، حيث اعتمد الباحث على استخدام المنهج الاستنباطي كما استعان بأسلوب الانحدار المتعدد وذلك لاختبار مدى صحة فروض الدراسة

وفي النهاية أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي بين (الثقافة المشجعة على الابتكار وثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية) وسلوكيات الالتزام التنظيمي، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي بين الثقافة المنتجة على جماعية العمل في علاقتها بسلوكيات الالتزام التنظيمي ، كما دلت الدراسة على أن أكثر محددات الثقافة التنظيمية تأثيرًا في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين هي ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار، ثم الاحترام والتقدير ثم المشجعة على المنافسة الموضوعية).

¹ - عادل عبد المنعم المسدي: مرجع سبق ذكره. ص 110.

الفصل الثاني

أبعاد ودلالات الثقافة التنظيمية

محتوى الفصل الثاني:

أبعاد ودلالات الثقافة التنظيمية

تمهيد.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانياً: مضمون الثقافة والتنظيمية

ثالثاً: الوظائف الأساسية الثقافية الشفهية

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

خامساً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

سادساً: أهمية ثقافة المنظمة

سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

ثامناً: آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية

تاسعاً: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية

تمهيد:

احتل مفهوم الثقافة التنظيمية موقعا متميزا لدى علماء الاجتماع والانثروبولوجيا كأحد الموضوعات الرئيسية، إلا أن علماء الإدارة وخاصة بعد ظهور المدرسة السلوكية بدؤوا الاهتمام بهذا المفهوم، ولكن على مستوى الوحدات الصغيرة بالتطبيق على المؤسسات (ثقافة المؤسسة) والعاملين بها (ثقافة أعضاء المؤسسة).

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي. حيث انبثق في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال المنظمات، وفي هذا السياق نجد محمود سليمان العميان يقر بان مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم مختلف الأفكار والقيم لدى مجتمع ما⁽¹⁾.

في حين نجد موسوعة الإدارة الإلكترونية wikipedia تعرفها بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة⁽²⁾.

كما أكدت موسوعة علم الاجتماع في تحديدها لمفهوم الثقافة التنظيمية بأنها تعني القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي³. والملاحظ من خلال هذا التعريف انه يركز على أهمية القيم السائدة في المؤسسة ومدى تأثيرها على أفعال وردود العمال.

¹ - منصور مُجد العريفي: الثقافة ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، ع2، 2009، ص141.

² - أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص47.

³ - مارشال جوردون، موسوعة علم الاجتماع (ترجمة مُجد الجوهري وآخرون)، مجلد 01، ط01، 2000، ص 513.

كما عرفها كيرت لوين Kirt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة⁽¹⁾.

أما شين فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، ومن ثم تعليم هذه القيم للأعضاء الجدد، كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.²

وفي نفس السياق نجد موسى سلامة اللوزي يرى بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والثقافة التنظيمية تعتبر مكملة للرسمية المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديلة لها⁽³⁾.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر تنظيمية تتمثل في:

- تتشكل ثقافة المؤسسة من مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

- الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة.

- الثقافة عامل للتماسك والتمايز.

¹ - حسني على الزغيبي: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية، البصائر، المجلد 13، العدد الأول، 2009، عمان، الأردن، ص 175.

² - Gillbert Patrick, et autres: organisationel comportement-nouvelles approches, nouveaux enjeux, Dunod, Paris, 2005. P141.

³ - قيرة اسماعيل وبلقاسم سلاطنة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 35-36.

ثانيا: مضمون الثقافة والتنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وغيرها أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم.

ومن ناحية أخرى يشير bussenaute (بيسنول) وبيرتي Bretet إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من السمات والرموز والقيم الاجتماعية التي يشترك فيها الأفراد وتحقق التماسك، ويمكن تلخيص هذه السمات والعناصر فيما يلي:

1-المؤسسون (البيانات الشخصية، الأصل الجماعي...الخ)

2-تاريخ المؤسسة (الأفراد، التواريخ الكبرى...الخ).

3-المهنة (التجلي الخارجي للمهنة)

4-القيم (مهنة ظاهرة)

5-السمات والرموز (طريقة الاستقبال، اللغة، المظهر، التصورات، التاريخ...الخ، وفي نفس السياق نجد هيلفر helber وكاليكا kalika وأروسونس orsoni في كتابهم: التسيير: الإستراتيجية والتنظيم يعتبرون الخرافات والأساطير كأحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية والتي تتجلى في النكت، التاريخ الذي يحكي من تأسيس المؤسسة أو إنجازاتها.

في حين يريدولافالي و مورين أن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط التي توجه سلوك الافراد داخل المنظمة والتي لها جميعا ميزة واحدة انها بديهية في اعتقاد أصحابها¹، فهذه البديهية تجعل من الافراد يقومون بأفعال وسلوكات بصورة ميكانيكية دون أن يطرحوا على أنفسهم لماذا يقومون بهذا السلوك؟ وكيف يمارسونه وينفذونه؟

¹ - محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة امبابلات، ط01، الجزائر، 2010.

ثالثا: الوظائف الأساسية الثقافية الشفهية

يؤكد روبينز Robbins بأن الثقافة التنظيمية تؤدي أربعة وظائف أساسية تتمثل في⁽¹⁾:

- 1- عامل للتمايز: إذ تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- 2- اكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
- 3- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.
- 5- تعزز استقرار النظام، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
- 6- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتقا على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة: حيث يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة، وذلك حسب مكوناتها ونتائجها، فتقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل مع

¹ - منصور مُجَّد العريفي: مرجع سبق ذكره، ص142.

توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة⁽¹⁾.

1-ثقافة قوية (متسقة): تكون الثقافة قوية إذا كانت:

- يتم اعتناقها وتقبلها من طرف جميع أعضاء المنظمة.

- تنشر وتحظى بالقبول والثقة من جميع أو مع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

2-ثقافة ضعيفة (ركيكة): تكون الثقافة ركيكة إذا كانت:

- لا يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم.

- تفتقر المنظمة إلى التماسك المشترك بين الأعضاء (القيم والمعتقدات)

- هناك صعوبة في التوافق والتوحد بين الأعضاء داخل المنظمة سواء مع أهدافها أو قيمها.

وتجدر الإشارة إلى نقطة أساسية مفادها أن المؤسسة تعتمد على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوة ثقافتها:

1-الإجماع: أو المشاطرة: حيث تكون الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم.

2-الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات⁽¹⁾.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، 2000، ص15.

ومن جهة أخرى يشير أحمد ماهر إلى أن هناك عدة طرق لتقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي: (2).

1- الاختيار المهني يكون على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة.

2- الحراك المهني الصاعد يكون للعاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة.

3- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية السائدة (التدريب على الشعارات والقصص واللغة، الطقوس،... الخ)

4- استخدام المؤسسين القدامى: يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، كنماذج يمكن الاحتذاء بها.

في المقابل أشار سعيد بن يمينة الى وجود نمط آخر للثقافة التنظيمية يتمثل في الثقافة المتطورة ويهتم هذا النمط بمشكل التكيف ويعد منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة نظرا لأنها تساعد في توقع التغيرات وتولد لها القدرة على التكيف مع هذه التغيرات الحاصلة، إذ يؤكد أنصار هذه النظرية على أن دراسة الثقافات الصارمة والجامدة يمثل محاولة لتحديد خصائص الثقافات المتطورة، وتوصلوا من خلال ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالعمال لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطاء ولا يملكون روح الابداع، وتتميز كذلك في التركيز كذلك في الإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبثة للحوافز ومكبثة للحماس، وهذا ما جعلهم يتوصلون الى أن الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها عن النمطين السابقين.³

خامسا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

¹ - حسين حریم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مكتبة الحامد، عدن الأردن، 2004، ص333.

² - أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتنظيم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص441.

³ - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص154.

هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها:

- حجم المنظمة: حيث كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافيا كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين جمع أعضائها.
- تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية⁽¹⁾.
- العمر التنظيمي، حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة أقوى من المنظمات حديثة النشأة.
- تصريحات الإدارة العليا تساهم في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية، كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات وقيم أساسية⁽²⁾.
- التنشئة الاجتماعية: كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.
- التكنولوجيا المستخدمة: حيث كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاه ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.
- كما أن العولمة كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة.

سادسا: أهمية ثقافة المنظمة

تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يكمن حصر أهمها في

النقاط التالية:⁽³⁾

¹ - أحمد إبراهيم حسن نعمان: تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2005، ص 25.

² - ماجدة مُجد رشاد حسين حسن: أثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، مصر، 2009، ص 66.

³ - أسامة خيرى: التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، ص 71، 72.

- 1- تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة (الريادة، الابتكار، احترام الفرد وتقديره....).
- 3- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
- 4- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات الوظيفية.... الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.
- 5- تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم سلوكيات خلاقية (التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام...) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (كالطاعة التامة، الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات...).
- 6- التحدث عن الثقافة كمحدد للسلوك، هو التحدث عن منطق داخلي يدل على ردود أفعال موقفية، والخيارات التي تتحكم في الأفعال الفردية بطريقة غير واعية. وهذا الأمر يتعلق بمنطق يتشارك فيه أفراد جماعة معينة والذي يتضح كقضية أخلاقية ومساحة اتفاق يخضع لها الجميع، وكأنها التزام للانتماء للجماعة¹.
- 7- كما يشير بوفلجة غياث الى أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها.²

¹ -Riad Zghal, culture societal et culture d'entreprise: culture d'entreprise, editions CRASC, 1997. P87.

² - بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، القدس للنشر، الجزائر، 2010. ص 09.

8- تحقيق الجودة الشاملة: تعتبر الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها، ومن خلال مساعدة الثقافة في فهم الكيفية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة، فتقدم الثقافة أداة مهمة لتوفيق هذه السلوكيات مع معايير التركيز على العميل والتوجه نحو تحقيق الجودة.¹

9- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا ومكونا هاما وأساسيا لنجاح المنظمة أو فشلها، حيث يرجع نجاح بعض المنظمات إلى ثقافتها التي تركز على العمل الجاد و الاداء المطلوب لتحقيق أهدافها²

سابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية

بالرجوع إلى التراث النظري حول موضوع الثقافة التنظيمية نجد أن الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها وأعدادها، إذ يرى Erickson⁽³⁾ أن أبعادها تتمثل في:

الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، والاتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم ، ان ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي تتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة عن تثقيف العاملين الجدد ، وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير .

في المقابل حدد أسامة خيري في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية⁽¹⁾:

¹ - يحيى عبد المالك: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012. ص116.

² حامد فايز حامد البغيلي: تأثير الثقافة التنظيمية على فرق العمل ذاتية الإدارة، مجلة فكر وابداع، الجزء 76، القاهرة، مصر، 2013، ص526

³ - عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص127.

1- ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية ومؤسسات ذات ثقافة ابتكارية.

وفي هذا الصدد أشار سليم ابراهيم الحسنية الى انه يمكن زيادة قدرة الفرد ومهاراته في العمل عن طريق تمكينه من ممارسة الاساليب والوسائل المتجددة على اساس علمي وعملي وينمي قدرته على التفكير في اساليب العمل المتاحة واختيار انسبها، ان زيادة قدرة الفرد ومهاراته في القيام بالعمل تزيد من ثقته بنفسه وتحببه في عمله وتجعله متقنا ومبدعا فيه، مثل التدريب على التفكير الابداعي والعصف الذهني وتحليل المشكلات والاهداف.² إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير ابتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على: الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية والهرارشية والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد والإجراءات.

أما الثانية: (ذات ثقافة ابتكارية) والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم و المعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

وفي هذا الصدد أشار اسماعيل قيرة الى أن المؤسسات التي تسعى الى تحقيق النجاح والجودة تؤكد على جعل الابتكار نمط حياة الجميع.³

2- ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد: إذ يعود نجاح كثير من المؤسسات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

¹ - أسامة خيرى: مرجع سبق ذكره، ص ص79- 82.

² - سليم ابراهيم الحسنية: الإدارة بالابداع، نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009. ص308.

³ - اسماعيل قيرة: المتغيرات التنظيمية، دراسات في علم اجتماع التنظيم، مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية، دار مداد يونيفيرسيتي براس للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر. ص6.

3- ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف، وانجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد، وهي مصدر معلوماته كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

وفي نفس السياق يؤكد ليكرت من خلال دراساته في هذا المجال أن التنظيم الناجح هو الذي يعتبر وحدة التنظيم الجماعة وليس الفرد؛ فالتنظيم يتكون من عدة مجموعات كل مجموعة لها رئيس، ومجموع الرؤساء في مستوى واحد يشكلون مجموعة يرأسها رئيس أعلى وهكذا حتى قمة الهرم التنظيمي، وهذا ما يحقق التنسيق العمودي والأفقي، ويجعل التنظيم يعمل كوحدة متكاملة ومتناسقة¹.

4- ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرض الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة تنافسية ايجابية، إدراك العدالة التنظيمية... الخ).

في المقابل فقد اهتم أورلي وزملاؤه بدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية للوقوف على مدى وجود انسجام بين ثقافة الأفراد والثقافة التنظيمية، وهذا ما يسهل للفرد القدرة على التصرف والحرية في اتخاذ القرار. ومن خلال دراستهم توصلوا الى وجود أبعاد متعددة للثقافة التنظيمية تمثلت في ما يلي:²

- الابتكار والإبداع: ويتمثل هذا العنصر في وجود مقومات الإبداع، القدرة على اقتناص واستغلال الفرص، مدى تحمل المخاطر ... إلخ.

- الثبات والاستقرار: ويكون ذلك من خلال مدى الاهتمام بالقواعد والإجراءات الناظمة لعملية العمل، التوقع والقدرة على التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من الدقة.

¹ عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص139.

² - بوشارب بولوداني خالد: البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 06، جامعة ابن خلدون تيارت، 2003. ص374.

- احترام حقوق الآخرين، ويكون ذلك من خلال عدالة الاجراءات، تقدير واحترام حقوق الافراد، الشفافية التنظيمية والتسامح.
- الاهتمام بالنتائج، وتتمثل في مدى وجود اهتمام بالاداء والدافعية للانجاز، الاهتمام بالعمليات التنظيمية والانشطة، التركيز على النتائج والرغبة في تحقيقها.
- الاهتمام بالتفاصيل: ويكون من خلال العناية التامة بتفاصيل العمل، تحليل جميع المتغيرات البيئية ... إلخ.
- الاهتمام بجماعية العمل: وأكدوا على أهمية الاهتمام بفريق العمل والمشاركة والتعاون والتركيز على روح الجماعة

ثامنا: آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك عدة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية والتي تعمل المؤسسة على تبنيها وترسيخها للعاملين بعدة طرق وأساليب وتتمثل أهم هذه الآليات في العناصر التالية⁽¹⁾:

1- الإدارة العليا: يمكن للإدارة العليا أن تحافظ على ثقافتها من خلال التزامها الدائم والحفاظ على سياستها وفلسفتها عن طريق (استخدام لغة واحدة، طقوس مشتركة، فلسفة الإدارة في كيفية التعامل مع العاملين، سياستها حول تنفيذ القواعد والإجراءات... إلخ).

2- اختيار العاملين: إن عملية جذب القوى العاملة تلعب دورا محوريا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، إذ يتوجب على المؤسسة أن يقع اختيارها على الأفراد ذوي المهارات والقدرات ... إلخ حتى لا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد و قيم المنظمة ذلك لان فعالية المنظمة قد تتأثر بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتوافق مع ثقافة أفراد المنظمة القدامى.

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005، ص162.

3-المخالطة الاجتماعية: يجب على الإرادة العليا أن تُعرّف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة. وهذا من أجل تفادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة وتجنب تأثر مستوى أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى.

تاسعا: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية

لقد حظي مبحث الثقافة التنظيمية بالدراسة في كمستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، لكن عملية بناء أطره المعرفية ونماذجه لازالت قيد التكوين الفكري والفحص النظري والاختبار الأمبريقي، وضمن هذا السياق سوف نعرض أهم المداخل المفسرة للثقافة التنظيمية:

1- نظرية التأثير لثقافة المنظمة (Schein) :

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ماهي الثقافة؟ what is culture ولقد حللت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي¹:

- المستوى الظاهري (المادي) تجسده مظاهر التطبيق

- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية

- المعتقدات والافتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا

ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلا كما أشار إليها Schein على النحو التالي:

1-مستوى الماديات: تتمثل في: التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.

2- مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية،ويمكن التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة.

1 - نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2009، ص 58.

3- مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطباع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية ديناميكية الثقافة:

إذا كانت نظرية Schein تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية ؛ فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغير؛ أي أنها في حركة مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

3- نظرية المجالات: Jones

ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والاتسام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغير النسيج الثقافي للمؤسسة¹.

4- نظرية التفاعل التنظيمي: schartz, davis انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذا تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن

¹ - عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، المملكة العربية

خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية¹.

5-نظرية الإدارة اليابانية: أشارت هذه النظرية الى مسألة الثقافة التنظيمية من خلال جملة من العناصر شكلت أحد دعائمها وركائزها التحليلية لمتغيرات تنظيمية متفاوتة نسبيا من حيث أهميتها ، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :²

-- الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .

- صنع القرار عملية تشاركية .

- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات .

- العمل الجماعي وروح الفريق .

- تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركاتهم الأفقية وليس العمودية .

وفي نفس السياق أكد أوشي أن اتباع المعايير اليابانية في تصميم المؤسسات يستوجب خلق البيئة المناسبة لهذا النوع من التنظيم والبدء في تطبيقه في المستويات العليا أولا حتى تكون القدرة الحسنة في المستويات³.

¹ - المرجع السابق: ص36.

² علي فلاح الزعبي و عبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة ، الأصول والأساليب العلمية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 128.

³ العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 59.

الفصل الثالث

متغيرات وآليات السلوك التنظيمي

محتوى الفصل الثالث:

متغيرات وآليات السلوك التنظيمي

تمهيد.

أولاً: ماهية السلوك التنظيمي.

ثانياً: أهداف السلوك التنظيمي.

ثالثاً: أهمية السلوك التنظيمي.

رابعاً: خصائص ومميزات السلوك التنظيمي.

خامساً: عناصر السلوك التنظيمي.

سادساً: متغيرات السلوك التنظيمي.

سابعاً: معوقات التغيير في السلوك التنظيمي.

ثامناً: سلوك الأداء.

تاسعاً: المداخل النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي.

تمهيد:

يعتبر السلوك التنظيمي متغيرا هاما وحقلا معرفيا واسعا في إدارة الموارد البشرية، ونظرا لهذه الأهمية البالغة التي يكتسبها وذلك بتأثره بالكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى لأنه يعتبر من أهم النتائج المترتبة عن هذا التأثير.

وفي هذا الفصل نحاول تغطية بعض الجوانب المعرفية المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي بدأ بتحديد مفهومه، مظاهره والعوامل المؤثرة فيه ونواتجه، وأهم المداخل المعرفية المفسرة له، معتمدين في ذلك على إتباع المد الكرونولوجي للاهتمام بهذا المتغير الذي أصبح من المؤكد على الإدارة الاهتمام به

أولا: ماهية السلوك التنظيمي

إن المنتبع للمد الكرونولوجي لظاهر السلوك التنظيمي يدرك أن تفسير وضبط السلوك الإنساني ليس تطورا جديدا لمختلف نواحيه ، وإنما تعود جذوره إلى أقدم العصور أين قام الإنسان بمحاولة دراسته لنفسه سعيا منه لشرح حقبة حقيقة مشاعره وخبراته وسلوكاته مستعينا في ذلك ببعض التفسيرات الميتافيزيقية والفلسفية التي تبتعد في مغزاها عن اعتماد الأسلوب العلمي ، وبالرغم من ظهر الكثير من المداخل النظرية التي قد تبدو تتسم بالعلمية إلا أنها في حقيقتها خلت من الأسلوب العلمي وكان فقط هدفها ومحاولة التعرف عن طبيعة الإنسان وبعض جوانب سلوكاته ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك ومن أقدم هذه النظريات المفسرة للسلوك الإنساني نظرية هيبيوقراط والتي أرجع الطبيعة الانسانية إلى أربعة أنواع من الأمزجة : المزال الدموي ، والصفراوي والسوداوي والبلغمي أو اللمفاوي وعلى أساس هذه النظرية قام بمحاولة تفسير السلوك الإنساني المتعلق بمختلف الانفعالات والأمزجة ، ولقد حظي هذا التأويل الذي قدمه هيبيوقراط بانتشار واسع

حتى القرن السابع عشر من قبل ثلثة من علماء النفس الذين يؤمنون بأن النواحي المزاجية تعتمد على بعض الوظائف الفيزيولوجية .

ولقد انصب عموماً اهتمام النظريات القديمة المفسرة للإنساني وفهمه على محاولة التنبؤ بالسلوك من خلال دراسة الخصائص الشخصية وجمعت بعض النظريات بين الجانب الشخصي والجانب الجسمي كتلك النظرية التي قامت على الربط بين بناء وهيكل جسم الفرد ، وبين السمات السيكولوجية المحددة للفرد والتي تبث عدم صحتها .¹

وضم هذا المنظور فإن السلوك الإنساني له جذور وامتدادات تاريخية سعى من خلالها بعض المفكرين إلى محاولة فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه ولكن من دون بناء نظرية علمية تفسر السلوك الإنساني وذلك لأن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين حيث برزت مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في هذا القرن ولعل أهم هذه النظريات نجد النموذج الميكانيكي الذي يعتمد في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الأفراد يتسم بالشك وعدم الثقة وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على سلوك الناس هو الخداع والغش والقهر وقد اعتمد ميكيافيلي في تفسيره لسلوك الأفراد على كتابه "الأمير" حيث وصف من خلاله بعض النصائح التي قدمها للحاكم الكفاء والتي من بينها مبدأ (الغاية تبرر الوسيلة) حيث توالى نصائح ميكيافيلي للأمير بضرورة استخدام القهر والعقاب والردع والمكر والخداع والمراوغة .. إلخ ، كأساليب فاعلة لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين .²

وأن الأسلوب الهجومي هو أكثر الأساليب فاعلية عند التعامل معهم، وأن تكون شخصيته مخيفة ومرعبة وبهذا يستطيع أن يمتلك السلطة والقوة الكافية أمام خصومه.³

¹ فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ط 3 ، 2014 ، ص 25 ، 26.

² زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 31 ، 32.

³ محمد علي شهيب : السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990 ، ص 314.

لقد تزايد الاهتمام بضرورة وجود نظريات علمية ومنظمة للسلوك الإنساني لأن مختلف النماذج القديمة التي حاولت فهم وتفسير السلوك الإنساني لم تتسم بالطابع العلمي كما أشرنا إليه سابقا ، ولقد لعبت الثورة الصناعية الأثر البارز في هذا المنظور نحو بناء نظريات علمية ، فلقد أدت الثورة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلى قيام عدد من المنظمات الكبيرة التي توظف عدد كبير من العمال ، الذين يشغلون في المصانع والمناجم والذين هاجروا من القرى والأرياف والمناطق الزراعية وتجمعوا في المدن التي كانت مركزا للصناعة ، بحيث أصبح لهم مجتمعاتهم وكيفوا سلوكهم بحسب طبيعة المدن ليندمجوا بسرعة في عملهم وبالتالي يبقى الهدف الوحيد لهم هو تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكن وهو الهدف كذلك الذي شغل بال ملاك الصناعة آنذاك.¹

وأمام هذا الوضع و بروز العديد من المشكلات التنظيمية التي كانت تعترض أرباب العمل، آنذاك بالرغم من زيادة الإنتاج فقد أدى بالعديد من المفكرين والمهندسين في التفكير بجدية محاولين بذلك البحث عن الطرق العلمية المفسر للسلوك الإنساني داخل التنظيم.

ثانيا: أهداف السلوك التنظيمي

يرى الكثير من المتخصصين في مجال الإدارة أن دراسة السلوك التنظيمي يهدف الى تحقيق جملة من الأهداف ولعل أهمها:

- الوصف:² إذ أن دراسة السلوك التنظيمي يتيح وصف كيفية تصرف الأفراد داخل بيئة العمل في ظل المناخ التنظيمي السائد، أن هذا الوصف الدقيق للسلوك يسهل للقادة إدارة وتوجيه سلوك العاملين بصورة أكثر فاعلية خدمة لتحقيق الأهداف التنظيمية
- تفسير السلوك التنظيمي: تتيح دراسة السلوك التنظيمي لمديري المنظمات معرفة لماذا تصرف فرد أو مجموعة من الأفراد بطريقة معينة؛ إن الإدارة تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان

¹ فاروق عبده فليح ، والسيد محمد عبد المحيد : مرجع سبق ذكره ، ص 51 .
² طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص31

من الممكن تجنب هذا السلوك في المستقبل؛ فمثلا الأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، لكن عندما يفسر معدل ترك العمل بسبب انخفاض الأجر أو الروتين في العمل، فإن الهيئة الادارية العليا غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل كزيادة الأجر أو التقليل من الروتين

- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة عن تصرف معين، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية اتجاه التغيير، ومن ثم يستطيع المدير اتخاذ قراراته بطريقة صحيحة

- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد التحكم والسيطرة من أصعب الأهداف على الإطلاق، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، كما أن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم فيه، إذ يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق المهام.¹

ثالثا: أهمية السلوك التنظيمي

إن دراسة السلوك التنظيمي له من الأهمية البالغة بالنسبة لصناع القرار والعاملين وأيضا للمستهلكين أو المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تنتجها المنظمة؛ إن تفهم طبيعة وعناصر السلوك التنظيمي يساهم في:²

- يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين على حد سواء.
- إن دراسة السلوك التنظيمي يجعلنا أكثر وعيا .
- إن دراسة السلوك التنظيمي يهتم بتفسير التباين بين سلوك الفرد وسلوك الجماعة.

¹ -محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط1، 2015، ص 16،17.

² -سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2009، ص 14

هناك وعي متزايد بأن مشاكل رأس المال البشري والفرص والتهديدات المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي.

وبناء على ما تقدم، فإن الدارسين والمهتمين بإدارة المنظمات جدير بهم مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بكفاءة وفعالية.

هذا من جهة، ومن جهة النظر المعاصرة يمكن حصر أهمية دراسة السلوك التنظيمي في ما يلي:

- يؤدي تواجد الأفراد في المنظمات الى وجود أنماط للتفاعل الإنساني (تعاون، تنافس، اختلاف، صراع)، وهذا يؤثر على كفاية الأفراد والجماعات، ومن ثم على فعالية المنظمة، وهذا النوع يدعو الى الدراسة العلمية لمظاهر التفاعل الإنساني لفهمها والاستفادة منها لزيادة الفعالية التنظيمية .

- هناك فجوة بين الجوانب الرسمية للمؤسسة وواقع السلوك للأفراد والجماعات، ووجود هذه الفجوة يدعو الى دراستها ومعرفة أسبابها بالطرق العلمية.

- هناك فجوة بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها وهذا يدعونا الى دراسة الحاجات والأهداف ومعرفة بالطرق العلمية.

- ان المنظمات نسق جزئي من نسق أكبر وهو المجتمع الذي توجد فيه، وان فهم النسق الفرعي هو عنصر هام من عناصر فهم النسق الكلي الذي يمثل المجتمع ككل.

رابعاً: خصائص ومميزات السلوك التنظيمي

يتسم السلوك التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في ما يلي¹:

- سلوك ديناميكي: فالبيئة التنظيمية لا يمكن أن تتصف بالسكون؛ فالحركة بالنسبة للمؤسسة هي التي تبحث عن المبادرات والإبداعات و التي تؤدي في نهاية الأمر الى تحريك المؤسسة نحو المستقبل وتضمن استمراريتها وتوسعها.

¹ عبد المعطي محمد عساق: السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2013، ص33،32

- إنه سلوك عقلائي أو رشيد: وفي هذا الصدد تؤكد المدرسة التقليدية على أهمية رشد السلوك التنظيمي وعقلانيته، في حين تقر المدرسة السلوكية بأنه سلوكا إنسانيا يظل متأثرا بالقيم ولن يكون عقلائيا ورشيدا تماما؛ وعلى أية حال يجب على المنظمة ترشيد السلوكات والعلاقات التي تخضع بينتها للمنهج العلمي، إن العقلانية أو الرشد هي القاعدة الأساسية التي تضمن ترشيد السلوكات، والإبداع والمبادرات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- سلوك متوازن: إن التوازن لا يعني السكون ولا يتناقض مع خاصية الحركة؛ بل هو توازن حركي يتوازى مع حركية المؤسسة ومن هنا تبرز أيضا أهمية العقلانية والرشد باعتبارهما القاعدتين اللتين يضمنان ضبط السلوك التنظيمي، بما يحقق التوازن المنشود.
- يبرز السلوك المهني للعمال من خلال علاقتهم بالزملاء والمسؤولين وطرق التعامل معهم، وأساليب مواجهة المشاكل المطروحة، ومدى ايجابيتهم في التعامل معها في مختلف المواقف المهنية، كما أن فهم مختلف العوامل الثقافية يساعد على ضبط السلوك المهني لعامل وتوضيح طرق تحفيزه ودفعه الى العمل.¹

وفي نفس السياق حددا فاروق عبده فليو ومحمد عبد المجيد تسعة خصائص للسلوك التنظيمي تتمثل في ما يلي:²

- توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المؤسسة.
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار .
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
- الاتصالات والعلاقات الاجتماعية في العمل.

¹ - بوفلجة غياث: بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، دار القدس، ط1، الجزائر، 2010. ص66.

² فاروق عبه فليو ومحمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 79،80

- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي.
- مدى تحقق أهداف المؤسسة.

خامسا: عناصر السلوك التنظيمي

يحتوي السلوك التنظيمي في المنظمات مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في: الأفراد، الهيكل التنظيمي ونمط التكنولوجيا المستخدمة وأخيرا البيئة التي تتموقع فيها المؤسسة، ويمكن شرح هذه العناصر كما يلي:¹

- الأفراد: يشكل الأفراد العاملين النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة ، يعملون كأفراد أو جماعات وهم حالات متغيرة ومتطورة، مختلفون في شخصياتهم ودوافعهم ومشاعرهم وتفكيرهم.

- الهيكل التنظيمي: يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحديد العلاقات الانسانية الرسمية للأفراد داخل التنظيم؛ فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة داخل المنظمة تحتاج للتنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة

- التكنولوجيا: تتجسد التكنولوجيا في الأسلوب الفني الذي يستخدمه العاملون في المنظمة؛ فهم في الغالب لا يعملون بأيديهم كل شيء، إذ يستخدمون عدة آلات ووسائل تكنولوجية؛ إن هذه الوسائل المستخدمة لها تأثير كبير على الإنتاجية، كما لها تكلفتها الخاصة وعوائدها في العمل.

- البيئة: إن كل المنظمات تعمل في بيئة داخلية خاصة بها، وبيئة خارجية خاصة بالمجتمع؛ إن هذه الأخيرة تشمل عدة جوانب منها ما هو اجتماعي وآخر سياسي، تعليمي، ثقافي، وحتى اقتصادي، إن للبيئة الخارجية تأثيرا عميقا على سلوك العاملين واتجاهاتهم، كما تؤثر على

¹ عبد الحق علي ابراهيم : دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال ، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2010، ص 39،40.

ظروف العمل و درجة المنافسة، كل هذه العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات.

سادسا: متغيرات السلوك التنظيمي

نحاول من خلال هذا العنصر تبسيط ما هو موجود في الواقع وبيدأ هذا التبسيط بافتراض مفاده: أن السلوك إما يأتي منفردا أو وسط جماعة معينة؛ أي أنه يتأثر بعوامل فردية داخل الفرد، أو يأتي في شكل جماعي على اعتبار أن الأفراد يشكلون جماعات عمل لها سلوك جماعي. وبناءا عليه تتحدد عناصر ومتغيرات السلوك التنظيمي في عنصرين أولاهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي.

1- عناصر السلوك الفردي¹:

تشمل مختلف المتغيرات والعناصر التي تؤثر بدرجة أولى على السلوك الفردي للعاملين والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك وضبطه والتنبؤ به، وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل أهم هذه العناصر في مجموعة من النقاط يمكن حصرها في ما يلي:

- التعلم التنظيمي: وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكسب العاملون سلوكهم؟ وكيف يمكن تقوية أو إضعاف سلوكيات معينة؟
- الإدراك: وهو موضوع يفيد العاملين والهيئة الادارية العليا في فهم كيف يفسر ويتصور الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث؟ وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم واتخاذهم للقرارات الادارية بمختلف أنواعها.

¹ زاهد محمد ديري: مرجع سبق ذكره، ص 20.

- القدرات: وهو موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم أنواع القدرات التي يتميز بها العمال، وعلاقة ذلك بالأعمال التي يمارسونها، وكيف يمكن استخدام هذه القدرات في تصميم اختبارات العمل، واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة؟

2- عناصر السلوك الجماعي¹:

وهي تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات والمشكلة له، وهي ضرورية لفهم هذا السلوك وتوجيهه، وتتمثل أهم العناصر في ما يلي:

- جماعة العمل: فمن خلالها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العامل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، وفي هذا الصدد تؤكد الكثير من البحوث بأن بعض الشركات اليابانية تفوقت بسبب اعتماد مبدأ الإطار الجماعي لصنع القرار (صنع القرار بشكل جماعي)²

- القيادة: ويفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية إكساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك العاملين ومختلف الظروف المحددة للتصرفات القيادية المناسبة.

- الاتصال: إن موضوع الاتصال يهم أي مدير أو عامل ويساعده في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله دون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة؛ كالاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعات.

¹محمد يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 20

²حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص99

سابعاً: معوقات التغيير في السلوك التنظيمي

- تسعى الكثير من المؤسسات في الوقت الراهن الى تكثيف جهودها من أجل إحداث تغيير في سلوك العاملين بها، بهدف تحقيق القدرة على التكيف والفعالية، إلا أن هناك الكثير من المعوقات تعترض جهود المؤسسة الساعي لتغيير بعض الأنماط السلوكية والتي يمكن إيجازها في ما يلي¹:
- العوامل الهيكلية والعملياتية في التنظيم: والمتجسدة في شكل البناء الهرمي الذي تبرز فيه طريقة توزيع الوظائف والأدوات، والأساليب التي تنجز بها المهام، ونوع العلاقات بين جميع الأطراف، والمناخ التنظيمي السائد في العمل.
 - العوامل الذاتية الكامنة في كل فرد: (الفوارق، القيم والمعتقدات، الاتجاهات، المشاعر، عدم الكفاءة، غياب برامج التدريب، انعدام الرغبة والدافعية في العمل، عدم الإحساس بالأمن الوظيفي... الخ.
 - العوامل البيئية المترتبة عن سوء تقدير القيادة لقوانين السوق، ودور العميل في تحديد مستقبل المؤسسة وعدم قدرتها على تغيير بعض العادات غير الاقتصادية واللاإنسانية في معاملة الزبائن الحاليين، والغير مؤهلة لكسب زبائن مستقبليين.
 - الإقبال والطلب المتزايد من أجل التزود بالوسائل والتكنولوجيات الجديدة، دون تلقين الأفراد على المستوى الذهني على الأساليب الفنية التي ينبغي اعتمادها بهدف التحكم في تلك الوسائل والمعدات.
 - تضارب التشريعات والنظم والقواعد الإجرائية النازمة لعملية العمل، يؤدي في كثير من الأحيان إلى عرقلة نقل السلوك الإنساني داخل المنظمات.

¹راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2014، ص377

ثامنا: سلوك الأداء

يتجسد سلوك الأداء داخل المنظمة في مختلف الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد، ويمكننا أن نميز هنا بين ثلاثة عناصر جزئية يمكن أن نقيس بها أداء الفرد وتتمثل هذه الأبعاد في:

- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
 - نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى تتطابق درجة الجهد المبذول أو كميته مع نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مطابقة الإنتاج للمواصفات، وكذا التي تقيس مطابقة درجة خلو الأداء من الأخطاء.
- إن سلوك الأداء أي كان؛ البعد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا أو سلوكا مستترا، فالأول يتجسد في تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا (كالحركات والمجهودات الجسمانية التي يبذلها العامل¹، أما الثاني فيتمثل في سلوكيات ضمنية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، وغالبا ما تكون في شكل عوامل غير مادية (الرضا عن العمل، الدافعية، الاستقرار الوظيفي... الخ).

تاسعا: المداخل النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي

تعددت وتباينت المداخل النظرية المعالجة لقضايا السلوك التنظيمي في أبعاده الكمية والكيفية، ومن أجل الإلمام بهذه المداخل المعرفية نحتكم منذ البداية إلى معيار التعاقب النظري، حيث يجسد هذا التعاقب مجمل التعديلات والتتقيحات التي لحقت بمسألة السلوك التنظيمي.

¹مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، 2007، ص71

ومن الملاحظ أن مسألة السلوك التنظيمي تحكمها العديد من العوامل التنظيمية، الإستراتيجية والشخصية، فضلا عن العوامل الخارجية والموقفية، لذا بات من الواضح ربط هذه الظاهرة بالبناء التنظيمي للمؤسسة، وتحولاته في السياق الاجتماعي والزمني.

ضمن هذا المسعى نحاول في الفقرات الموالية عرض مختلف المداخل المعرفية المعنية بدراسة السلوك التنظيمي وفق تدرجها التاريخي.

1- المدرسة الكلاسيكية:

نظرت المدرسة الكلاسيكية بمكوناتها الثلاثة (التنظيم العلمي للعمل، التنظيم الإداري للعمل، التنظيم البيروقراطي) إلى العامل ككائن منطقي، عاقل، اقتصادي؛ يحفز فقط بواسطة الأجر، الأمر الذي يجعله يبحث عن الأمن والتحديد الواضح لعمله، في إطار التخصص، تقسيم العمل، والتدرج الهرمي للسلطة.

اذ تعتبر هذه المدرسة المؤسسة وحدة اجتماعية مستقلة عن بيئتها الخارجية وفي نفس الوقت تركز على ترشيد وعقلنة متغيراتها التنظيمية الداخلية.

ولقد أوضحت هذه المدرسة القضايا التالية:¹

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق.
- الرقابة الصارمة المغلقة.
- التنظيم الرسمي.
- مركزية القرار (وحدة الأمر).
- الأداء المادي أو الفيزيولوجي.

¹ - قيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطينية، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008. ص111.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:¹

انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من تصورهما للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تقوم على التفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف. ومن ثم ربطت بين الإنتاجية وبين تغير علاقات الجماعة نحو الانسجام والتناغم والتكامل.

وضمن هذا الإطار يركز التون مايو على الجوانب الإنسانية وأهمية المرونة والاستقلالية في العمل والرقابة الذاتية. وعلى أية حال تنظر نظرية العلاقات الإنسانية الى المؤسسة كنظام مفتوح يقوم على إعطاء الأولوية لكرامة العامل، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز الجماعية والرقابة الذاتية والاتصالات المفتوحة والقيادة الديمقراطية.

أضف الى ما سبق نجد مدرسة العلاقات الإنسانية طرحت مجموعة من القضايا المتعلقة بالسلوك التنظيمي للعامل تتمحور حول:

- تؤثر المتغيرات المرتبطة بالموقف الاجتماعي المعقد على معدلات الأداء ، ذلك لان العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا، وإنما هو عضو في جماعة تحكم سلوكها قيم هذه الجماعة ومعاييرها.
- ترتبط اتجاهات العمال وسلوكياتهم بالتنظيم الاجتماعي للمؤسسة وبناء الجماعة وثقافتها.
- يؤدي الأمن العاطفي والإشباع الاجتماعي الى خفض معدلات الغياب ودوران العمل.
- لا ترتبط كمية العمل التي ينجزها العامل بطاقته الفيزيولوجية، إنما بطاقته الاجتماعية.
- التعاون بين العمال والاندماج في جماعة العمل في صفات وخصائص تحقق الانسجام والانجاز معا.
- ان التنظيمات التي تستفيد من مشاركة جماعية العمل في تحديد الأهداف، توفر على طاقة إنتاجية أعلى من التنظيمات التي تستفيد من ذلك¹

¹- المرجع السابق: ص 137-138.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الانسانية اهتمت بمتغيرات ومظاهر السلوك التالية:

- العامل عضو في جماعة العمل، والتي تحكمها قيم ومعايير المجموعة.
 - يحكم سلوك العاملين منطق العواطف والمشاعر والحاجات الانسانية.
 - مشاركة أفراد وجماعات المؤسسة في اتخاذ القرار.
 - الاهتمام بفريق العمل واعتماد قنوات الاتصال المفتوحة.
 - أوضحت أن سلوك الفرد يتأثر بالحوافز المعنوية.²
 - بينت أهمية التنظيمات غير الرسمية في وضع أنماط لحماية السلوك الإنساني.
 - العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي³
- في المقابل يمكن القول أن أنصار هذا المدخل ركزوا على دراسة التنظيم غير الرسمي، قد جعلهم يغفلون تماما الإشارة الى التنظيم الرسمي وتبيان أثره في تشكيل سلوك العاملين.⁴

3- مدرسة النظم الاجتماعية:

تقوم هذه المدرسة على فكرتين أساسيتين، أولاهما تتعلق باعتبار المؤسسة نظاما اجتماعيا تتفاعل عناصره من اجل تحقيق الأهداف، أما ثانيهما فتشير الى أن المؤسسة تكون فعالة إذا حققت أهدافها وزادت كفايتها، وإذا كانت دوافع الفعل مرضية.

وعليه نظرت هذه المدرسة الى السلوك التنظيمي على انه يشكل نظاما فرعيا يرتبط على نحول لا ينفصل عن بقية النظم الأخرى. ووفق هذا التصور فان السلوك التنظيمي جزء لا يتجزأ من الكل.

¹ إبراهيم توهامي وآخرون : قضايا سوسيو تنظيمية ، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، 2013 ، ص31 .

² - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015. ص26.

عمر محمد القيري: نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية: بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة،

³ جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص52

⁴ العقبى الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثره على السلوك التنظيمي للعاملين، رسالة دكتوراه علوم، فرع علم اجتماع التنمية ، جامعة منتوري

قسنطينة، 209/2008، ص 133

4-مدرسة النسق الاجتماعي الفني:

إذا كانت المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي فني تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء، الشكل التنظيمي، فان السلوك التنظيمي يمثل نقطة تقاطع الأنماط الفنية والأنماط التنظيمية، بمعنى أن التباين في المهارات والخبرات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العاملين وأغراضهم إلا أن هذا التناول يبقى محدود النطاق لأنه لا يتناول العوامل التاريخية والبيئية المؤثرة على التنظيم،¹ كما أن طبيعة السلوك التنظيمي مرتبط بطبيعة التكنولوجيا التي تشكل جماعات العمل.

¹ - رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006. ص193.

الفصل الرابع

علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك

التنظيمي

محتوى الفصل الرابع:

علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي

تمهيد.

أولاً: الثقافة والفعالية التنظيمية.

ثانياً: القيم التنظيمية وصنع القرار.

ثالثاً: الثقافة المؤسسة بين التقليد والتحديث.

رابعاً: الثقافة والأداء.

خامساً: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل.

سادساً: أثر الثقافة التنظيمية على الفرد.

سابعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي.

ثامناً: الثقافة والقرار.

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل تبين طبيعة الارتباطات النظرية بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وتوضيح طبيعة هذه الارتباطات النظرية من خلال عرض بطريقة انتقائية مختلف التكاثر النظري حول الموضوع وذلك بدءا بتسليط الضوء على مختلف الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة الراهنة، تم نعرض الى دراسات اخرى مرتبطة بموضوع الدراسة لم نوظفها كدراسات سابقة ، وعلى أية حال فبالرجوع الى الادبيات المرتبطة بموضوع الدراسة نجد الكثير من الدراسات التي أبرزت أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في رسم وتشكيل طبيعة السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة .

أولاً- الثقافة والفعالية التنظيمية:

أكد Dension Daneil أن الثقافة التنظيمية تؤثر بصورة واضحة على الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في : رسالة المنظمة، القدرة على التكيف، الاتساق، الانتماء، الاستقرار، التغيير.

وفي نفس السياق أشار صاحب الدراسة إلى أن المنظمة تكون قادرة على التكيف اذا توافر نظام من المعتقدات والمعايير يساعد المنظمة على قدرتها على استقبال وترجمة الاشارات الصادرة من بيئتها حتى تتمكن من تعديل سلوكها بما يضمن لها المنافسة والبقاء والاستمرارية في ظل التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية.

في حين أشارت دراسة نجوى عبد الله الطلاوي؛ الى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الفعالية التنظيمية من خلال مدى تأثير العمل الجماعي، القدرة على التكيف، دعم الابتكار والتي تعتبر أبعادا للثقافة التنظيمية على: وضوح الاهداف الحالية والمستقبلية، مشاركة العاملين، كأبعاد للفعالية التنظيمية.

وفي ذات السياق أشار عادل ريان محمد في دراسته المعنونة بتأثير الثقافة السائدة على الاحباط الوظيفي والتي حدد فيها أبعاد الثقافة التنظيمية في مايلي: القيم والمعاني المشتركة، القواعد، القدرة، في المقابل حدد ابعاد الاحباط الوظيفي في الابعاد التالية: قلة درجة الحماس والاهتمام بالوظيفة، رغبة الفرد في ترك الوظيفة، الشعور باللامكانة في العمل، النهاية أكد الباحث ان الثقافة تؤثر تأثيرا سلبيا على درجة الاحباط باعتبار أن عنصر القيم المشتركة أقوى العناصر تأثيرا على درجة الاحباط الوظيفي لدى الأفراد.

ثانياً- القيم التنظيمية وصنع القرار: أشارا سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد أحمد الحرارشة في دراستهما الى أن هناك علاقة دالة بين خصائص وفرق العمل وبين فعالية اتخاذ القرارات.

ثالثا- الثقافة المؤسسة بين التقليد والتحديث: كما أكدت دراسة بوحنية قوي على أن الأفراد في الثقافة التقليدية يتقيدون بالأوامر البيروقراطية وتعتمد الجماعة على شخص المدير ، أما في الثقافة الحديثة فيتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة، والأفراد يعتمدون على السلطة التي أشركوا في رسمها. كما أن الثقافة التقليدية تهتم باحتياجات المؤسسة أما الحديثة فتهم بالزبائن والعملاء.

أما بخصوص علاقة الثقافة التنظيمية بالدافعية للإنجاز فقد أشار زناتي محمد ربيع في دراسته الى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين خصائص الثقافة التنظيمية ودافعية الأفراد للإنجاز.

وفي نفس الاتجاه أشار عادل عبد المنعم المسدي في دراسته الى أن هناك تأثير معنوي ايجابي بين الثقافة المشجعة على الابتكار وسلوكيات الالتزام التنظيمي.

وفي سياق آخر أشارت العديد من الأبحاث والدراسة الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذه الدراسات لم نوظفها في دراستنا الراهنة كدراسات سابقة بل تم اعتمادها من أجل توضيح طبيعة الارتباطات النظرية والامبريقية بين متغيرات دراستنا الراهنة والتي سوف نوردتها كما يلي:

رابعاً- الثقافة والأداء: ¹

وفي هذا الصدد، فقد أشار الباحث أبوجراد وآخرون 2010 ، إلى انه ما بين سنتي 1990 و 2007 ، تم إجراء ما يزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة وكذا البعض من وحدات الأعمال المصغرة، تبين من خلالها وجود علاقة موجبة وقوية بين ثقافة السوق وأداء الأعمال. وبناء على ذلك، تمت الإشارة إلى أن المستفيد الأكبر من هذه النتائج هم الموظفين الإداريين ذوي المستويات العالية من التعليم والتكوين، وهذا كونهم مؤهلون للاستفادة من قاعدة امبريقية يتخذونها كثقافة سوق قوية وهذا لغرض

¹- نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 15، جوان 2014. ص185-159.

تطوير أو اختراع ميزة تنافسية، تمكنهم من تحقيق عوائد رفيعة المستوى في أداء الأعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها.

كما بينت دراسة كل من كوتر وهسكت أن المؤسسات الساعية إلى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية تمكنت من رفع دخلها الصافي بنسبة % 765 ما بين سنتي 1977 و 1988 وهذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة والتي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي إلا بنسبة 1% فقط أبان الفترة ذاتها.

و في ضوء هذه النتائج، قام كل من ماك شان وجلينوف باقتراح أن الثقافة التنظيمية القوية جد ضرورية بالنسبة للأداء التنظيمي وهذا نتيجة الأسباب التالية:

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تكون ثابتة ومتسقة بشدة والرقابة الجماعية والتي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين وسلوكياتهم.

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض ومن تم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية والتي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب في جلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك إلزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها.

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية وفعالة، ومن تم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض وهذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية.

وحسب الباحث سافولد فان الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذا خفض مستويات الإجهاد وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى.

وفي ضوء ذلك، أشار كل من هلريجل وسلوكوم إلى أن العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي عادة ما ترجع إلى العوامل التالية:

-الثقافة التنظيمية تمكن الموظفين من معرفة تاريخ المنظمة وكذا مناهج عملياتها الحالية، ومثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات اللاحقة والمرغوب فيها.

الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمها وهذا ما يؤدي إلى تطوير إحساسات يشترك فيها الموظفين ومن تم العمل اتجاه الأهداف العامة، أي أنه بإمكان المنظمات انجاز فعالية أكثر عندما يكونوا الموظفين الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف والقيم.

-يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام، من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملائمة وقيم المنظمة.

-أخيراً، يمكن لبعض أنواع الثقافات التنظيمية أن تترابط مباشرة بفعالية وإنتاجية أكثر مقارنة ببعض الثقافات الأخرى. ولقد تبين في هذا الإطار، أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر ايجابيا في سلوكيات الموظفين ومن تم في أدائهم التنظيمي.

خامسا - الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون فيها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل.

ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

- الحرية : وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله ، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

- **المساواة:** وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات وترتبط فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

- **الأمن:** يشكل الأمن هاجساً رئيساً لكل موظف، إذ يخشى الم وظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصادياً، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة: للعمل بكفاءة وإخلاص وضمنان من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

سادساً - أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية:

- **تحقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدراً مهماً للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- **تنمية الشعور بالأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود

- الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة انتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن.

- **العلاقة بين الثقافة والأداء الوظيفي:** يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أداء العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، و أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة السلوك، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة.

في دراسة لهما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة (Peter & Waterman) فلقد توصل كل من تنظيمية متماسكة و قوية هي المنظمات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المنظمات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلاً من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

سابعا - تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي:

نظراً لاختلاف المعايير والقيم بين الدول، فإن الاختلاف بين هذه الدول بشأن استخدام نتائج تقييم الأداء لا يثير الدهشة، فالفروق بين تقييم الأداء في أمريكا واليابان، حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الآخرين بالثقافة التي نشأ بها.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الأفراد والتي نوردتها فيما يلي :²

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

ثامنا - الثقافة والقرار :

أشارت العديد من الدراسات الامبريقية إلى مسالة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمراحل صنع القرار، حيث تتماشى هذه المراحل مع مختلف خصائص الثقافة التنظيمية التي تدعم كفاءة كل مرحلة من مراحل بناء القرار ومعدلات تجسدها في المؤسس، إذ يمكن تحديد مراحل صنع القرار فيما يلي:³

- المرحلة الأولى: تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي:

ويتم في هذه المرحلة التركيز على مجموعة من العناصر تتمحور حول:

² - خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09 ، سنة 2013، ص272-274.

³ - يوسف جلولي ، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 01، 2011. ص 117-131. ص 127.

- مدى القدرة على جمع أكبر قدر من المقترحات والبدائل.
 - مدى الاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية في تقديم الحلول والمقترحات.
 - مدى وضوح علاقة المقترحات والبدائل بثقافة المنظمة وأهدافها ورسالتها.
 - مدى إتاحة الفرصة للابتكار والإبداع.
 - مدى حصول المقترح على دعم الإدارة العليا ... إلخ.
 - **المرحلة الثانية:** تحليل وترتيب البدائل: ويتم فيها الوقوف على مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:
 - مدى الالتزام بمرور المقترح على المستوى الإداري المناسب.
 - مدى احترام آراء المشاركين في تحليل وترتيب البدائل.
 - مدى مراعاة الموارد المتاحة لتنفيذ المقترح.
 - مدى وضوح معايير المفاضلة في عملية صنع القرار.
 - **المرحلة الثالثة:** المتابعة والتقييم : ويتم فيها الوقوف على ما يلي:
 - إلى أي مدى توجد خطة واضحة للتنفيذ.
 - مدى دعم روح الفريق أثناء مرحلة التقييم والمتابعة.
 - مدى وجود نظام معلومات قادر على توفير مستلزمات دعم القرار.
 - مدى توفر نظام حوافز لحل المشكلات في حينها.
 - مدى الالتزام بتوثيق النتائج المراجعة.
 - مدى الاستفادة من الاتصال التراجعي أو التغذية العكسية.
- وكما أشرنا سابقا إلى أن كل هذه المراحل تسير جنبا إلى جنب مع خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وتدعم كفاءة كل مرحلة من مراحل بناء القرار في درجة تواجدها في المؤسسة، ومن بين أهم العناصر والأبعاد التي تؤثر على كفاءة الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

- **جماعية العمل:** بمعنى أن تدرك المؤسسة مدى أهمية العمل الجماعي وتكرس ثقافة بناء فرق العمل وتحسيس الأفراد من خلاله بأنهم من خلال تحقيق أهداف المؤسسة تتحقق أهداف فرق العمل.

- **احترام الفرد:** وفي هذا الصدد يتوجب على المؤسسة أن تدرك بان أسلوب المعاملة الحسنة للأفراد من قبل رؤسائهم وتحقيق العدالة التنظيمية وإشعار الفرد بمدى أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة ... كل هذه العناصر التنظيمية تجعل المؤسسة مؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها التنظيمية بفعالية.

إن التفكير بطريقة إبداعية هو تقنية أساسية لتوليد حلول جديدة بطرق غير مألوفة حيث تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في دعم وتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين وتحمل مسؤولية المخاطرة عند عملية صنع القرارات حيث أصبح المنهج الإبداعي احد المداخل المهمة لحل المشكلات.

إن صنع فرص للإبداع للموظفين يعطيهم الحرية في سرد آرائهم ومقترحاتهم وكذا الحرية في التعاون والاتصال مع زملائهم، وهذا ما يسهم في زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي رؤسائهم، كما أن التمكين كمفتاح للإبداع يعكس أسلوب القيادة الديمقراطية ويسمح بمشاركة العاملين في صنع القرارات وبالتالي الاستفادة من قدراتهم الإبداعية في حل المشاكل المتنوعة.

حيث أن الحوار والمناقشة وتبادل الأفكار ووجهات النظر بين العاملين بمختلف مستوياتهم يؤدي إلى تسهيل مهمة اتخاذ القرار في إيجاد حلول إبداعية بخصوص المشكلات التي تواجه المنظمات، وتزداد أهمية تلك الحلول الإبداعية إذا تم تجسيدها على أرض الواقع لتتمكن تلك المنظمات من تحقيق أعلى مستويات الفاعلية.

و يمكن تشجيع الإبداع في صنع القرار من خلال إتاحة الفرصة لذلك والاهتمام بتمكين العاملين والذي يعتبر مفتاحا للإبداع والابتكار في بيئة العمل، وكذا توفير

المناخ والبيئة السائدة والمشجعة للإبداع بتبني وتأسيس ثقافة تنظيمية إبداعية ، التي تساند الإبداع في حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة ومساندة للتحسين المستمر، كما توفر القيم التي تتعلق بالانفتاح على الفرص والأخذ بزمام المخاطرة والرغبة في التجريب .

حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات الأكثر نجاحا وتفوقا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح الإبداع وتحمل المخاطرة التي تساهم من خلال مبدأ المشاركة من الاستفادة من تلك القدرات الإبداعية للعاملين في صنع قرارات فعالة وإبداعية تسمح بالارتقاء بأداء المنظمة في ظل عالم متغير تسوده المنافسة الشديدة.

يختلف الأفراد داخل المنظمة من حيث القدرات والمهارات والقدرة على الإبداع والتجديد ولتحفيز قدرتهم على الإبداع والاستفادة منها في عملية صنع القرار يتطلب ذلك توفير نظام من المعتقدات والقيم والمعايير إضافة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية في تدعيم التطوير والاهتمام بالمتفوقين وإفساح المجال أما خبراتهم ومهاراتهم للاستفادة منها.

ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب في صنع القرارات الإبداعية لمواجهة المشكلات التي تواجهها، عليها أن تبذل جهودا ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع و لحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لان غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلبا على التفكير الإبداعي لهؤلاء العاملين.

وأثبتت دراسات أخرى بان العملية والأسلوب التي يتم وفقها صنع القرار داخل المؤسسة لها اثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه جميعها

عوامل تساعد في خلق بيئة تنافسية تتيح للعاملين استخدام وتوظيف قدراتهم الإبداعية من جهة وكذلك تدعيم فاعلية القرار من جهة أخرى.

وفي الأخير يمكن القول بان أي مؤسسة قد تتميز بالكفاءة والفعالية في مرحلة راهنة، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على تفوقها في المستقبل إلا إذا جندت كل ما يمكنها لتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يخلق ويدعم مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول في عالم المستقبل، ولذلك فتنمية وتطوير الثقافة التنظيمية التي توفر وتدعم عوامل الابتكار والإبداع وتساعد على مواكبة العملية التطويرية في المنظمة من جهة وفي نفس الوقت تضمن اتخاذ قرارات إبداعية تخدم مصالحها في المستقبل.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

محتوى الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

- 1- المجال المكاني.
- 2- المجال الزمني.
- 3- المجال البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

- 1- الملاحظة.
- 2- المقابلة.
- 3- مقياس ليكرت.

3-1- صدق المقياس.

3-2- ثبات المقياس.

4- السجلات والوثائق.

رابعاً: مجتمع البحث

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على إستراتيجية منهجية متكاملة حاولنا فيها التركيز على أهم الجوانب الميدانية للدراسة وكيفية تطبيق مختلف إجراءات البحث وأدواته الميدانية، محاولين في البداية عرض كيفية تأثير التحديدات المكانية والزمنية والبشرية على متغيري الدراسة.

بعدها تمت الإشارة الى أهم الأدوات البحثية المعتمدة في جمع المعطيات الميدانية مركزين على الأدوات الأساسية للبحث الاجتماعي المتمثلة في الملاحظة، المقابلة ومقياس ليكرت، بالإضافة الى السجلات والوثائق.

بعدها تم تحديد كيفية تطبيق منهج الدراسة على مجتمع البحث والمكون من 133 عامل.

أولاً: مجالات الدراسة:**1-المجال المكاني:**

تعتبر الحدود المكانية للدراسة من أهم العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على مدى تجاذب متغيري الدراسة أو تباعدهما ونظرا لأهمية الحدود المكانية فقد وقع اختيارنا لمؤسسة القلد سوتريفيت كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، وتعتبر من أهم الشركات الوطنية للمنتجات الطويلة الموجودة بالمنطقة الصناعية زعرورة طريق سعيدة، ولاية تيارت.

وتعد مؤسسة (société de tréfilage de Tiaret)(sotrefit) سوتريفيت وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تقع في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 03 كلم، تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 2249400م² منها

256882 م² مساحة مبنية، وهي أحد فروع مجمع TPL أو مؤسسة تحويل المنتجات الطويلة، الذي أنشئ سنة 1983 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة الحديد والصلب السابقة، إذا يختص مجمع TPL في صناعة المنتجات الحديدية من النوع الطويل، ولقد تمكنت هذه المؤسسة بفضل فروعها السبعة المنتشرة على كامل التراب الوطني من توفير تشكيلة متنوعة من المنتجات تخص قطاعات مختلفة منها قطاع الزراعة، الصناعة والبناء والأشغال العمومية والحرفية حيث تعددت استعمالات منتجاتها من أسلاك مدرفلة بمقاييس وأنواع مختلفة ومنتجات التلجيم والصلب الخاص بالبناء.

كما يحتل المجمع اليوم مركز الريادة على المستوى الوطني بفضل كفاءة العاملين والقدرات الإنتاجية المعتبرة وشبكة التوزيع الواسعة بالإضافة إلى الخبرة الطويلة في مجال المنتجات الحديدية التي مكنتها من اكتساب نوعية عالية، كما أن هذه المؤهلات تشجع المجمع على توسيع مبيعاتها على المستوى الخارجي.

يحتوي المجمع على عدة فروع على المستوى الوطني تتمثل في:

- تريفيسود بالعلمة.
- سوتريفيت بتيارت.
- تريفال بالجزائر.
- تريفلور بوهران.
- سريفيسيق بالسيق - معسكر.

كما تختص مؤسسة سوتريفيت بإنتاج مجموعة من المنتوجات تتمثل في:

- شبكة سلكية ملحمة عالية .
- ألواح البناء ثلاثية الأبعاد.
- سلك مغلفن.
- سلك مخمر وسلك الحازمات.

- شبكة سلكية ملحمة رقيقة.
- سلك مدرفل فاتح.
- أسلاك التلحيم بنوعيهما SG1 و SG2 .

2-المجال الزمني:

تعتبر الحدود الزمنية المتاحة للباحث لإعداد أي بحث عاملا أساسيا ومهما للإحاطة بأهم الجوانب الرئيسية للموضوع ورسم أبعاده وتجلياته على المستوى الميداني، ونظرا لأهمية الأبعاد الزمنية للدراسة فقد استغرقت الدراسة بشقيها النظري والميداني وقتا طويلا حسب مستوى الدراسة، إذ تم اختيار الموضوع منذ بداية شهر أوت 2010 بمعية الأستاذ المشرف على الأطروحة، وبعد رسم الخطوط العريضة للموضوع وخطته تم الشروع في إعداد الجوانب النظرية والتي دامت ما يقارب أربعة سنوات.

بعد جانفي 2016 تم إعداد أدوات البحث بدءا بمقياس ليكرت، وبعد إعداده بصفة نهائية تم النزول به للميدان في بداية أكتوبر سنة مارس 2016، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية خلال هذه السنة.

3-المجال البشري:

تحتوي مؤسسة القلد على 133 عامل موزعين على وحدات وفروع المؤسسة كما هي موضحة في الهيكل التنظيمي في قائمة الملاحق، حيث تم إجراء المسح الشامل على كل مجتمع البحث.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

من المعلوم منهجيا بالضرورة أن موضوع البحث و طبيعة الإشكالية المدروسة هما اللذان يحددان للباحث نوع المنهج الذي تتبعه الدراسة ، و بما أن دراستنا الراهنة تبحث في جدلية التأثير بين الثقافة التنظيمية و السلوك التنظيمي و طبيعة الارتباطات

الأمبريقية القائمة بينهما كان من المحتم علينا استخدام منهج علمي يفني بالغرض و يحقق الأهداف المرجوة من الدراسة و عليه فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة - و الذي يتوقع بان يحقق الموضوعية النوعية- هو أسلوب المسح الشامل، والذي يعد أحد أهم أساليب المنهج الوصفي، مستخدمين بذلك أحد أهم تصنيفاته (المسح التحليلي) ¹ والذي يهدف إلى وصف وتفسير أسباب الأوضاع الراهنة بدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي) للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما واستنتاج تفسيرات لتلك العلاقة، ومعرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تشكل طبيعة السلوك التنظيمي السائد، وعليه يتجلى استخدامنا لهذا المنهج عمليا من خلال ما يلي:

- كيفية بناء الإشكالية البحثية التي جاءت تساؤلاتها وصفية.

-في استقراء المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والتكاثر الأمبريقي المتعلق بمشكلة البحث .

من خلال الاعتماد على أسلوب التحليل الكمي (التكرارات المطلقة، النسب المئوية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار)، والتحليل الكيفي (التأويل السوسولوجي للمعطيات الميدانية)، الأمر الذي يدعم إجراءات المنهج الوصفي من خلال الاستناد على أدوات بحثية نأمل أن تفي بالغرض (تقنية الملاحظة، المقابلة، مقياس ليكرت).

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في دراستنا الراهنة على الأدوات الأساسية للبحث الاجتماعي بهدف جمع اكبر قدر من المعلومات من الميدان حتى نستطيع اختبار فرضيات الدراسة في حدود البيانات المجمعة من الميدان، ونظرا لأهمية تقنيات جمع المعطيات فقد اعتمدت دراستنا

¹ - فضيل دليو : مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014 ، ص 99.

الراهنة على كل الأدوات الأساسية للبحث الاجتماعي من ملاحظة مقابلة ومقياس ليكرت والسجلات والوثائق، وسوف نحاول عرض مفصل لكيفية استخدام وتوظيف هذه التقنيات كل على حدا.

1-الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها عملية توجيه الحواس لمشاهدة ظاهرة ما كما هي في الواقع² وتعد هذه التقنية أهم الأدوات الأساسية في البحوث الاجتماعية نظرا لقدرتها على جمع بيانات حية عن الظاهرة المدروسة.

لقد تم استخدام الملاحظة غير المباشرة في دراستنا الراهنة حتى نأخذ انطبعا فعليا وسلوكات واقعية عن ظاهرة الثقافة التنظيمية وتجلياتها الأمبريقية على مستوى مكان الدراسة، إذ حرصنا على مشاهدة سلوكات العاملين وتصرفاتهم الفعلية في مكان العمل دون شعورهم بأنهم تحت الملاحظة حتى لا يغيروا من سلوكياتهم، إذ كانوا يتصرفون تصرفات عفوية وهذا ما لاحظناه فعلا.

ولقد أفادتنا تقنية الملاحظة في العديد من المجالات في إطار أهداف الدراسة وتتمثل فيما يلي:

- التعرف على الهيكل التنظيمي وفروع المؤسسة بدءا بالدراسة الاستطلاعية.
- ملاحظة السلوكات الفعلية للعاملين في مكان العمل.
- من خلال تطبيق تقنية الملاحظة خلال الجولات الاستطلاعية وملاحظة قابلية مجتمع الدراسة للتعاون معنا، هذا ما شجعنا لاستخدام المسح الشامل بدلا من اعتماد أسلوب المعاينة.

² - علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ط2009، 02. ص 110.

2-المقابلة:

تعتبر المقابلة حوار لفظي يتم وجها لوجه بين الباحث والمبحوث، ولا تقل تقنية المقابلة أهمية عن تقنية الملاحظة بكثير، فتشير الكثير من الدراسات المتخصصة في منهجية البحث الاجتماعي على أن استخدام المقابلة كأداة أساسية لجمع المعطيات في البحث الاجتماعي أمر لا بد منه.

ولقد تم استخدام المقابلة الحرة في دراستنا الراهنة حيث أفادتنا في الكثير من المجالات يمكن حصرها في النقاط التالية:

- جمع معلومات حية عن الظاهرة الثقافية التنظيمية والسلوك التنظيمي.
- الكشف عن الكثير من السلوكيات وردود الأفعال التي لم نستطع الكشف عنها بأدوات أخرى.
- كسب ثقة أفراد مجتمع البحث وإبدائهم الرغبة في إنجاح مشروع البحث.
-

3-مقياس ليكرت:

خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت خماسي، حيث تم تخصيص مقياس لكل متغير من متغيرات الدراسة، وانقسم كل منهما إلى ثلاثة محاور، كل منها يقيس بعدا من أبعاد المتغير.

والجدول التالي يوضح عدد العبارات في كل محور من محاور الدراسة:

- جدول رقم (01) يوضح عدد عبارات أبعاد مقياس الدراسة:

السلوك التنظيمي			الثقافة التنظيمية			المتغير
المشاركة في اتخاذ القرار	الدافعية للإنجاز	زيادة الأداء	ثقافة العمل الجماعي	ثقافة الإبداع	ثقافة التكيف مع البيئة	البعد
09	09	10	09	09	10	عدد العبارات

وقد تم توزيع الأوزان كما يلي:

- غير موافق بشدة: الوزن 01.
- غير موافق: الوزن 02.
- محايد: الوزن 03.
- موافق: الوزن 04.
- موافق بشدة: الوزن 05.

وللحكم على شدة الاتجاه فقد تم تقسيمه إلى خمسة اتجاهات حسب التصنيف التالي:

- من 1 إلى 1.8 : عدم الموافقة بشدة.
- من 1.8 إلى 2.6: عدم الموافقة.
- من 2.6 إلى 3.4: الحياد.
- من 3.4 إلى 4.2: الموافقة.
- من 4.2 إلى 5: الموافقة بشدة

3-1- صدق المقاييس:

نظرا لأهمية الصدق في اعتماد المقاييس، بصفته دليلا على تماسكها النظري والميداني، وتكامل مؤشراتها وقياسها كلها لنفس البعد، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على

الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين. ولقد تم توزيع المقياس على ستة محكمين كما هو مبين في قائمة الملاحق.

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين التاليين:

- جدول رقم (02) يوضح صدق مقياس الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية					
ثقافة العمل الجماعي		ثقافة الإبداع		ثقافة التكيف مع البيئة	
نسبة الموافقة	رقم العبارة	نسبة الموافقة	رقم العبارة	نسبة الموافقة	رقم العبارة
%100	01	%100	01	%100	01
%100	02	%83.34	02	%100	02
%100	03	%100	03	%83.34	03
%100	04	%100	04	%100	04
%100	05	%100	05	%100	05
%100	06	%83.34	06	%100	06
%83.34	07	%100	07	%100	07
%100	08	%100	08	%100	08
%83.34	09	%100	09	%83.34	09
				%100	10

- جدول رقم (03) يوضح صدق مقياس السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي					
المشاركة في اتخاذ القرار		الدافعية للإنجاز		زيادة الأداء	
نسبة الموافقة	رقم العبارة	نسبة الموافقة	رقم العبارة	نسبة الموافقة	رقم العبارة
%83.34	01	%100	01	%100	01
%100	02	%100	02	%100	02
%100	03	%83.34	03	%100	03
%83.34	04	%100	04	%100	04
%100	05	%100	05	%83.34	05
%100	06	%100	06	%100	06
%100	07	%100	07	%100	07
%100	08	%100	08	%100	08
%100	09	%83.34	09	%100	09
				%100	10

ويلاحظ من خلال الجدول أن كل العبارات صادقة ظاهريا، حيث لا تقل نسبة الموافقة عليها من طرف المحكمين عن نسبة 83.34%، وهي نسبة تزيد عن 80% ومنه يمكن الحكم على المقياسين على أنهما صادقين.

3-2- ثبات المقاييس:

لا يقل الثبات أهمية عن الصدق، فإذا كان الأول يفيد في التأكد من مدى قياس العبارات ما وضعت لقياسه، فإن الثاني يقيس قدرتها على قياس ذلك بدقة وعدم تغير قياساتها مع الزمن، من هذا المنطلق فقد اخترنا طريقة حساب الثبات عن طريق التطبيق

وإعادة التطبيق، لما يوفره من قدرة على التأكد من أن العبارات لا تقيس آراء عابرة، بل تقيس اتجاهات ثابتة نسبيا ومستقرة.

وقد تم تطبيق المقياس على مرحلتين تفصل بينهما مدة تقدر بـ15 يوم، حيث تم توزيع 20 استمارة للمرة الأولى يوم 17 جانفي 2016، ثم تم توزيع 20 استمارة على نفس المبحوثين يوم 01 فيفري 2016 . وقد تم اختيار فترة 15 يوما نظرا لأنها ليست بالفترة الطويلة التي يمكن أن تتسبب في تغير اتجاهات المبحوثين عن طريق دخول متغيرات تنظيمية وشخصية جديدة، وليست بالقصيرة التي تؤدي لتدخل عامل التدريب بسبب تذكر العبارات والإجابة عنها في المرة الأولى.

- جدول رقم (04) يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية					
ثقافة العمل الجماعي		ثقافة الإبداع		ثقافة التكيف مع البيئة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
1.000	01	1.000	01	1.000	01
1.000	02	0.954	02	1.000	02
1.000	03	1.000	03	0.978	03
0.972	04	1.000	04	1.000	04
1.000	05	1.000	05	1.000	05
1.000	06	0.912	06	1.000	06
1.000	07	1.000	07	0.894	07
0.988	08	1.000	08	1.000	08
1.000	09	1.000	09	1.000	09
				1.000	10

- جدول رقم (05) يوضح ثبات مقياس السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي					
المشاركة في اتخاذ القرار		الدافعية للإنجاز		زيادة الأداء	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.952	01	1.000	01	1.000	01
1.000	02	1.000	02	1.000	02
1.000	03	1.000	03	1.000	03
1.000	04	1.000	04	0.965	04
0.906	05	1.000	05	1.000	05
1.000	06	1.000	06	1.000	06
1.000	07	0.928	07	1.000	07
1.000	08	1.000	08	1.000	08
1.000	09	1.000	09	1.000	09
				1.000	10

من خلال الجدولين أعلاه يتضح أن كل العبارات ثابتة، حيث أن أضعف معامل ارتباط يساوي 0.894 في العبارة السابعة في بعد ثقافة التكيف مع البيئة، وهو أعلى من معامل الارتباط 0.800 الذي تعتبره الكثير من المراجع الحد الأدنى للارتباط المقبول حتى يمكن الحكم على العبارة بأنها ثابتة.

4-السجلات والوثائق:

كل وثيقة تجسد أحد الملامح الأساسية للمجال المكاني للدراسة، وتوضح تجليات هذا المكان يندرج ضمن ما يسمى السجلات والوثائق، وغير خاف أن الاعتماد على هذه

الوثائق والسجلات أمر مؤكد عليه في البحوث الاجتماعية، وتتنحصر هذه الوثائق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبعض الوثائق التي تم تسليمها للباحث في إطار إعداد الأطروحة من طرف مصلحة إدارة المستخدمين بمؤسسة القلد بهدف تحديد المجال المكاني للدراسة (وثائق متعلقة بتعريف المؤسسة، فروعها ونشاطاتها) والهيكل التنظيمي الذي يحدد التقسيمات والوحدات التنظيمية للمؤسسة.

رابعاً: مجتمع البحث

تعتبر المسوح الاجتماعية أدوات منهجية هامة تعتمد الدراسات الوصفية للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية وتعتبر من أكثر المناهج استخداماً في علم الاجتماع؛ لأنها تعطي لجميع الأفراد نفس الفرص في الظهور.

وبناء عليه فقد تم الاعتماد في دراستنا الراهنة على أسلوب المسح الاجتماعي، عن طريق مسح جميع مفردات مجتمع البحث وتطبيق مختلف تقنيات البحث الاجتماعي على مجتمع البحث المتكون من 133 عامل وعاملة، موزعين على مختلف الوحدات التنظيمية لمؤسسة القلد كما هي موضحة في قائمة الملاحق.

تشكل البيانات الأساسية الخصائص والسمات المميزة لمجتمع البحث آخذين بعين الاعتبار أن هذه الخصائص ذات تأثير مزدوج بحيث تؤثر على كل من المتغير المستقل والتابع وفي نفس الوقت تشكل تجاذبهما سلبي أو إيجاباً.

وإذا كان محور البيانات الأساسية يتكون من خمسة متغيرات تشمل الجنس، السن المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية. فإنه في الواقع يجسد الإطار الذي يجمع سمات مجتمع الدراسة الذي نفسر في سياق مختلف البيانات التي جمعت من الميدان.

وضمن هذا المنحى تفيد الشهود الإحصائية الواردة في الجدول رقم 01 تركيب مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس، إذ تؤكد هذه الشواهد أن:

- جدول رقم (06) يوضح متغير جنس أفراد مجتمع البحث:

النسبة %	التكرار	الجنس
88.7	118	ذكر
11.3	15	أنثى
100.0	133	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلب عمال المؤسسة من الذكور بما نسبته 88.7%، بينما كانت نسبة الإناث 11.3% فقط. ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب بين الجنسين الى طبيعة نشاط المؤسسة والتي تعتبر مؤسسة صناعية بامتياز تنتج مواد البناء، بالإضافة الى موقعها المعزول، هذا ما جعل العمل بهذه المؤسسة يتماشى مع فئة الذكور أكثر من الإناث، خصوصا وأنه يعتمد على بذل مجهودات بدنية كبيرة جدا واستخدام المناوبة الليلية.

جدول رقم (07) يوضح متغير السن لأفراد مجتمع البحث:

النسبة %	التكرار	السن
49.6	66	من 20 إلى 40
50.4	67	من 41 إلى 61
100.0	133	المجموع

أثرنا أنفا القضايا الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس، ونحاول في هذا الجدول التعرض الى أهم البيانات الرقمية المجسدة لبنية مجتمع الدراسة حسب متغير السن.

إذ كانت نسبة 49.6% من مجتمع البحث تنحصر أعمارهم ما بين الفئة العمرية 20 و 40 سنة ، بينما 50.4% من مجتمع البحث تنحصر أعمارهم ما بين الفئة العمرية 41 و 61 .

ويمكن تفسير هذا التقارب في النسب بين العمرين الى أن إدارة المؤسسة تعتمد في تحقيق أهدافها على كل من فئة الشباب والكهول، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نشر ثقافتين سوسيومهنتين أساسيتين أولاهما اعتماد التوظيف المستمر كمتغير أساسي بهدف الاستفادة من خريجي الجامعات والمعاهد وبالتالي الاستفادة من الكفاءات خارج المؤسسة، وثانيهما الاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها من خلال الاهتمام بمسارها الوظيفي داخل المؤسسة بهدف الاستفادة من الكفاءات الداخلية التي تتمتع بها المؤسسة.

- جدول رقم (08) يوضح متغير المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6.8	9	ابتدائي
23.3	31	متوسط
60.9	81	ثانوي
9.0	12	جامعي
100.0	133	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي لمتغير المستوى التعليمي اتضح لنا أن أغلب المبحوثين لهم مستوى ثانوي بما نسبته 60.9% ، تليهم فئة العمال ذوي المستوى المتوسط بما نسبته 23.3%، ويليهما العمال الذين لهم مستوى جامعي ثم الذين لهم مستوى ابتدائي بما نسبته 9% و 6.8% على التوالي.

إن هذه الشواهد الواقعية تدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على تحقيق أهدافها على عمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط بدرجة كبيرة وهذا راجع إلى أن طبيعة أنشطة المؤسسة لا تحتاج مستوى جامعي بدرجة كبيرة فاقصر المستوى الجامعي على بعض العمال على مستوى الإدارة العليا وبعض رؤساء المصالح، ذلك لأن الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف المجسدة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتطلب ذلك.

- جدول رقم (09) يوضح متغير المستوى المهني لأفراد مجتمع البحث:

النسبة %	التكرار	المستوى المهني
18.0	24	إطار
38.3	51	عون تحكم
43.6	58	عون تنفيذ
100.0	133	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين هم من فئة أعوان التنفيذ حيث كانت نسبتهم 43.6% من مجموع مجتمع الدراسة، تليهم فئة أعوان التحكم بنسبة 38.3%، وأخيرا فئة الإطارات المقدرة بنسبة 18% .

إن هذا التباين في النسب المئوية المتعلقة بمتغير المستوى المهني يتماشى وطبيعة التقسيمات المبينة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- جدول رقم (10) يوضح متغير الحالة المدنية لأفراد مجتمع البحث:

النسبة%	التكرار	الحالة المدنية
76.70	102	متزوج(ة)
19.54	26	غير متزوج(ة)
1.51	02	مطلق(ة)
2.25	03	أرمل(ة)
100	133	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين هم من فئة المتزوجين بما نسبته 76.70%، ثم تليها فئة الغير متزوجين بنسبة 19.54%، وأخير العمال الأرامل والمطلقون بنسبة 2.25% و 1.51% على التوالي.

إن البيانات الرقمية الواردة أعلاه تؤكد على أن هناك استقراراً أسرياً لأفراد مجتمع البحث، وهذا ما يجعلهم متمسكين بالعمل بغرض ضمان متطلبات الحياة المهنية والعائلية.

- جدول رقم (11) يوضح متغير الأقدمية لأفراد مجتمع البحث:

النسبة%	التكرار	الأقدمية
28.6	38	أقل من 10 سنوات
53.4	71	من 10 إلى 20 سنة
18.0	24	من 21 إلى 31 سنة
100.0	133	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 53.4% من مجتمع البحث تنحصر خبرتهم المهنية ما بين 10 إلى 20 سنة، كما نجد ما نسبته 28.6% تقل خبرتهم عن 10 سنوات. في حين نجد ما نسبته 13% تنحصر خبرتهم المهني ما بين 21 و31 سنة.

تؤكد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه بأن المؤسسة تعتمد على نشر ثقافة سياسة التوظيف الدينامكية بهدف الاستفادة من تدفقات الموارد البشرية والكفاءات التي تتمتع بها خارج المؤسسة، بالإضافة الى الاهتمام بدورة حياة الأفراد المهنية من خلال الاهتمام بالمسار الوظيفي للعامل وإتباع سياسة ترقية رشيدة بهدف كسب ولاء العمال من أجل دفع وتيرة التنمية التنظيمية.

الفصل السادس

تحليل نتائج الدراسة

محتوى الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة

تمهيد.

أولاً: تحليل نتائج متغير الثقافة التنظيمية

- 1- تحليل نتائج بعد التكيف مع البيئة.
- 2- تحليل نتائج بعد ثقافة الإبداع.
- 3- تحليل نتائج بعد ثقافة العمل الجماعي.

ثانياً: تحليل نتائج متغير السلوك التنظيمي

- 1- تحليل نتائج بعد زيادة الأداء.
- 2- تحليل نتائج بعد الدافعية للإنجاز.
- 3- تحليل نتائج بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: تحليل نتائج فرضيات الدراسة

- 1- تحليل العلاقة بين التكيف مع البيئة وزيادة الأداء.
- 2- تحليل العلاقة بين ثقافة الإبداع والدافعية للإنجاز.
- 3- تحليل العلاقة بين ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.

تمهيد:

سوف نحاول في هذا الفصل عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية المتمحورة حول متغيري الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ويتجسد هذا التأثير ميدانيا من خلال ربط أبعاد المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع، ومحاولة إيجاد العلاقة بينهما بالاعتماد على البيانات الأساسية للدراسة ومجموعة من الأبعاد المتمحورة حول الثقافة الداعمة للتكيف وثقافة العمل الجماعي والثقافة المشجعة على الابداع ومحاولة ربطها ميدانيا بأبعاد السلوك التنظيمي المتمحورة حول زيادة معدلات الأداء وزيادة الدافعية للإنجاز والمشاركة في اتخاذ القرار.

أولاً: تحليل نتائج متغير الثقافة التنظيمية

1- تحليل نتائج بعد التكيف مع البيئة:

- جدول رقم (12) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد التكيف مع البيئة:

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.53	2.82	00	00	2.3	3	00	00	57.9	77	39.8	53	للمؤسسة القدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية.
0.77	4.20	00	00	4.5	6	00	00	57.9	77	37.6	50	تستطيع المؤسسة الحصول على الموارد التي تحتاجها.
0.83	4.18	2.3	3	2.3	3	00	00	56.4	75	39.1	52	تحتل المؤسسة مركزا تجاريا جيدا.
0.91	4.17	2.3	3	2.3	3	00	00	48.9	65	46.6	62	المركز المالي للمؤسسة مكنها من ولوج عالم المنافسة،
0.71	4.25	2.3	3	1.5	2	00	00	53.4	71	42.9	57	تستفيد المؤسسة من تدفق المعلومات في تحسين قدرتها التنافسية.
0.82	4.35	2.3	3	00	00	00	00	42.1	56	55.6	74	ساعد سريان المعلومة على عقلنة القرار.
0.81	4.43	2.3	3	00	00	00	00	35.3	47	62.4	83	ساهمت سياسة الكتاب المفتوح في زيادة معدلات الولاء.
0.74	4.30	00	00	2.3	3	00	00	48.9	65	48.9	65	تساهم حركية المؤسسة في التكيف مع المؤثرات البيئية.
0.60	4.43	00	00	00	00	00	00	53.4	62	46.6	71	مرونة المؤسسة زادت من عدد زبائننا.
0.71	4.46	00	00	2.3	3	00	00	35.3	47	62.4	83	زادت القدرة الاقتصادية للمؤسسة من اتساع أسواقها.
0.84	4.15	البعد										

-التكيف مع البيئة: من خلال المعالجة التحليلية الانتقائية السابقة يتبين أن الثقافة

التنظيمية تتجسد في عدد من المؤشرات والأبعاد (القدرة على التكيف) والذي جسدها في

عشرة عبارات :

1- فيما يتعلق بالعبارة الأولى والتي مفادها: للمؤسسة القدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 12 أن متوسط العبارات يساوي 4.35 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول مدى قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات التكنولوجية، وبانحراف معياري يساوي 0.60 .

كما نجد ما نسبته 97.9 % من مجتمع البحث لديهم اتجاه إيجابي نحو قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات التكنولوجية وهذا ما دلت عليه الشواهد الواقعية بمؤسسة القلدا؛ إذ أنها تملك من المعدات التكنولوجية المتطورة (تستخدم المؤسسة آلات جد متطورة تعمل على تصفية الماء من الشوائب؛ والتي تشكل خطرا على البيئة)، والتي يفرضها عالم المنافسة حيث جعلها قادرة على فرض وجودها، إذ تحصلت على شهادة المحافظة على البيئة من طرف المنظمة العالمية للتقييس، وفي نفس السياق أكد لنا مسؤول الأمن والوقاية بالمؤسسة من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معه أن المؤسسة أصبحت تستغل المواد الكيماوية -بعد تصفيتها وتنقيتها- لتخصيب الأراضي الفلاحة خصوصا وأن المؤسسة متواجدة بالقرب من مساحات فلاحية هامة بولاية تيارت؛ إذ تبيع هذه المواد بأسعار رمزية فقط_ للفلاحين، قبل أن كانت هذه المواد السامة ترمى بشكل عشوائي وسط مساحات فلاحية، وبهذا أصبحت المؤسسة في خدمة البيئة قبل ما كانت ملوثة لها

- أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي مفادها: أن المؤسسة تستطيع الحصول على الموارد التي تحتاجها، نجد أن متوسط العبارات يساوي 4.28 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أن المؤسسة تستطيع الحصول على الموارد التي تحتاجها، وبانحراف معياري قدر ب 0.69 .

كما نجد ما نسبته 95.5 % من مجموع أفراد مجتمع البحث لديهم اتجاه ايجابي نحو مدى استطاعة المؤسسة الحصول على الموارد التي تحتاجها؛ وتتمثل هذه المواد في

مجموعة من المدخلات المادية (رؤوس الأموال، الآلات والمعدات والتجهيزات)، مدخلات معنوية (القدرة على امتلاك المعلومة عن البيئة المحيطة) المدخلات التكنولوجية (أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية)، مدخلات بشرية (الأفراد وما يحملونه من قيم ومعتقدات).

وضمن نفس السياق نجد مؤسسة القلد حريصة على توفير مواردها لضمان تحقيق المخرجات المتمثلة في الإنتاج المادي (ألواح البناء الثلاثية الأبعاد، سلك مغلفن، سلك مخمر وسلك الحازمات...)، من أجل إشباع رغبات واحتياجات الأفراد والجماعات خصوصا في الآونة الأخيرة؛ حيث أصبح الطلب متزايدا على مواد البناء سواء على المستوى الدولي (إذ يعد الإنتاج المحلي من أحسن النوعيات في العالم)، أو على المستوى المحلي (إذ تسعى الجزائر جاهدة في مخططاتها الأخيرة من أجل تحقيق التنمية المستدامة وحل بعض المشكلات خصوصا المتعلقة منها بأزمة السكن) خصوصا وأن منطقة تيارت منطقة ريفية بامتياز هذا ما جعل مؤسسة القلد تسعى جاهدة لتحقيق احتياجات الأفراد والمؤسسات.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة والتي مفادها: تحتل المؤسسة مركزا تجاريا جيدا نجد أن متوسط العبارات يساوي 4.27 يقع في مجال الموافقة بشدة أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أن المؤسسة تحتل مركزا تجاريا جيدا، وبانحراف معياري قدر بـ 0.78

كما نجد ما نسبته 95.5 % من مجتمع البحث لديهم اتجاه إيجابي نحو مدى امتلاك المؤسسة مركزا تجاريا جيدا، إذا تعد مؤسسة القلد من بين أهم المؤسسات الوطنية المصدرة للحديد الصلب إلى العديد من الدول .

كما تحتل المؤسسة اليوم مركز الريادة على المستوى الوطني بفضل كفاءة العاملين والقدرات الإنتاجية المعتبرة و شبكة التوزيع الواسعة، بالإضافة إلى الخبرة الطويلة في مجال تحويل المنتجات الحديدية التي مكنها من اكتساب نوعية عالية ويرجع ذلك لكون المؤسسة تركز اهتمامها على الوظيفة التجارية، ويتجلى ذلك ميدانيا من خلال معرفتها

الجيدة للسوق وجمعها وتحليلها للمعلومات المتعلقة بالمستهلكين، الموزعين، والمنتجين، فضلا عن معرفة البيئة الطبيعية، السكان الاقتصاد، السياسة، القانون، الثقافة السائدة، التكنولوجيا... الخ.

_ أما فيما يتعلق بالعبارة الرابعة والتي مفادها: المركز المالي للمؤسسة مكنها من ولوج عالم المنافسة، إذ تفيد المعطيات الإحصائية بأن متوسط العبارات يساوي 4.35 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أهمية المركز المالي للمؤسسة مكنها من ولوج عالم المنافسة، وبانحراف معياري قدر بـ 0.79 .

كما نجد ما نسبته 95.5 % من مجتمع البحث لديهم اتجاه إيجابي نحو احتلال المؤسسة مركزا تجاريا هاما، والجدير بالذكر أن القوة المالية للمؤسسة تعد من أهم المؤشرات الكمية التي تستخدم كمحك أساسي في تمييز المؤسسات وتقسيمها وتتجلى القوة المالية للمؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال إعطائها الأهمية البالغة لرأس المال البشري.

- أما فيما يتعلق بالعبارة الخامسة والتي مفادها: تستفيد المؤسسة من تدفق المعلومات في تحسين قدرتها التنافسية، نجد أن متوسط العبارات يساوي 4.36 يقع في مجال الموافقة بشدة أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أن المؤسسة تستفيد من تدفق المعلومات من أجل تحسين قدرتها التنافسية، وبانحراف معياري قدر بـ 0.63 .

كما نجد ما نسبته 96.3 % من مجتمع البحث لديهم اتجاه إيجابي نحو استفادة المؤسسة من تدفق المعلومات في تحسين قدرتها التنافسية، فالمؤسسة تستلم باستمرار معلومات من بيئتها الداخلية والخارجية؛ هذه المعلومات تساعد المؤسسة على التكيف وأخذ الفعل التصحيحي المناسب؛ أي الفعل الذي يقلل من حالات الانحراف عن مساره الطبيعي المرسوم مسبقا وبالتالي تحقيق أهدافه بشكل جيد وفي نفس السياق أكد لنا بعض العمال من خلال المقابلات الحرة التي أجريناها معهم أن المؤسسة تولي عناية

بالغة لجمع المعلومات عن البيئة وإيصالها للعاملين حيث أن المؤسسة أدخلت بعض التعديلات والتحويلات على بعض منتجاتها بما يتلاءم ورغبات الزبون بهدف تحسين قدرتها التنافسية من خلال تعظيم أرباحها وتوسيع أسواقها.

- أما فيما يتعلق بالعبارة السادسة والتي مفادها: ساعد سريان المعلومة على عقلنة القرار، إذ نجد أن متوسط العبارات يساوي 4.48 أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أن سريان المعلومة يساعد على عقلنة القرار، وبانحراف معياري قدر بـ 0.72.

كما نجد ما نسبته 97.7 % من مجتمع البحث لديهم اتجاه إيجابي نحو مدى مساهمة سريان المعلومة في عقلنة القرار، فمن خلال احتكاكنا المباشر بالميدان لاحظنا أن بعض القرارات الروتينية، الفردية، والجماعية تمثل أفعالا حرة منعزلة وعقلانية (بسبب توافر المعلومات الكاملة) وأن العمل - متخذ القرار - يستجيب بطريقة ديكرتية ويرجع ذلك لكون العامل يتمتع بهامش من الحرية في العمل ووجود درجة عالية من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى اهتمام الهيئة الإدارية العليا بعملية التدريب من أجل إكساب العاملين قيم ومهارات جديدة وتفاذي تقادم مهارات العمال، هذا ما جعل العامل يحصل على المعلومات الكافية لاتخاذ القرار، وغير خاف أن القرار يعتمد على القدرة وتوفر المعلومات حتى يكون قرارا رشيدا وعقلانيا .

في المقابل نجد المؤسسة تتحفظ على تسريب بعض المعلومات المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية المحددة لاختيارات السوق ومنتجات المؤسسة.

- أما فيما يتعلق بالعبارة السابعة والتي مفادها: ساهمت سياسة الكتاب المفتوح في زيادة معدلات الولاء، تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 12 أن متوسط العبارات يساوي 4.55 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أن سياسة الكتاب المفتوح تساهم في زيادة معدلات الولاء وبانحراف معياري يساوي 0.72 .

كما نجد ما نسبته 97.7 % من مجتمع البحث لديهم اتجاه إيجابي نحو مدى مساهمة سياسة الكتاب المفتوح في زيادة معدلات الولاء، إذ أُقر لنا بعض العمال من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها، أن المؤسسة تتبنى سياسة الإدارة على المكشوف، وتتجلى معالمها ميدانيا في مصارحة العاملين بأرقام المؤسسة المتعلقة بأهدافها المالية وتمكين العاملين ومشاركتهم في أغلب القرارات (قرارات جماعية)، وتكريس ثقافة الالتزام الذاتي وتحمل المسؤولية بدلا من الرقابة الصارمة فضلا عن تدعيم ثقافة الاحترام وتفضيل العلاقات الشخصية، كما أن الإجراءات والروابط تتصف بقليل من الرسمية، وفي نفس السياق لاحظنا خلال فترة تواجدها بالمؤسسة أن طبيعة العلاقات بين العمال من نوع أبوي، وأوامر أقل، اتصال أكثر الثقة الزائدة في الفرد، حيث أكد لنا أحد العمال (بأنه يعتبر المؤسسة بمثابة أسرته الثانية وأنه لا يمكن تغيير مكان عمله إلى مؤسسة أخرى حتى ولو كانت الجوانب المالية أكثر إغراء)، كل هذه العوامل ساهمت مجتمعة في كسب ولاء العامل وزيادة معدلات تمسكهم بالمؤسسة.

-أما فيما يتعلق بالعبارة الثامنة والتي مفادها: تساهم سياسة حركية المؤسسة في التكيف مع المؤثرات البيئية؛ إذ تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 12 أن متوسط العبارات يساوي 4.30 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أن حركية المؤسسة تساهم في التكيف مع المؤثرات البيئية وبإنحراف معياري يساوي 0.74، وهذا ما يؤشر على أن المؤسسة منفتحة على محيطها الخارجي وذلك من خلال طبيعة الأنشطة التي تؤديها والتي ترغم المؤسسة على التعامل مع مختلف الفاعلين على مستوى البيئة الخارجية وهاته النتيجة نعتبرها منطقية إلى حد كبير إذا ما قورنت بالنتائج التي أفرزتها القراءات التحليلية للعبارات السابقة المتمحورة حول قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد التي تحتاجها فضلا عن مساندة التطورات التكنولوجية الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية بالإضافة إلى المركز المالي والتجاري التي تحتلها كل هذه المتغيرات تعمل مجتمعة على تمكن المؤسسة من التكيف مع

الكثير من المتغيرات البيئية، وهذا ما يتفق مع مقولات نظرية النظم التي تؤكد على ضرورة اهتمام المؤسسة بالمدخلات والمخرجات اللذان يعتبران عنصران مهمان، وذلك بهدف الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمرارها وخاصة في ظل بيئة تتسم بالتعقد وعدم التيقن.

- أما فيما يتعلق بالعبارة التاسعة والتي مفادها مرونة المؤسسة زادت من عدد زبائنها؛ إذ تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 12 أن متوسط العبارات يساوي 4.43 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أن مرونة المؤسسة زادت من عدد زبائنها، وبإنحراف معياري يساوي 0.60

إذ تتجلى معالم المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الثقافة التنظيمية التي تدعمها المؤسسة والمتمحورة حول التبسيط في إجراءات التعامل مع الزبائن والمرونة القانونية والتنظيمية لمختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها مع مختلف الفاعلين، هذا ما أهلها من كسب ثقة وولاء الزبائن ولعل هذا راجع إلى جودة المنتجات التي تسوقها لمختلف المتعاملين معها؛ وفي هذا السياق أكد لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن جميع المنتجات التي تنتجها المؤسسة مؤشر من طرف المنظمة العالمية للتقييس، كما أكد على أن المؤسسة متحصلة على عدة شهادات من طرف هذه المنظمة تؤكد جودة المنتج، ومحافظة مخرجات المؤسسة على البيئة. واتصاف المنتج بالمقاييس العالمية... الخ.

- أما فيما يتعلق بالعبارة العاشرة والتي مفادها: زادت القدرة الاقتصادية للمؤسسة من اتساع أسواقها؛ إذ تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 12 أن متوسط العبارات يساوي 4.46 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على أن القدرة الاقتصادية للمؤسسة زادت من اتساع أسواقها وبإنحراف معياري يساوي 0.71.

وتتضح لنا معالم هذه العبارة بصورة جلية من خلال تمتع المؤسسة بقدرات اقتصادية هائلة تتمحور حول احتلال المؤسسة مركز تجاري ومالي أهلاها لتوسيع مختلف أنشطتها الاقتصادية والتجارية عبر الكثير من الأسواق المحلية والعالمية وهذا راجع إلى كون المؤسسة غير متوقعة على ذاتها وتبنيها لثقافة النسق الاجتماعي المفتوح وهذا ما يفرض عليها نوع من التكيف والتأقلم مع المؤثرات الخارجية كما يصعب عليها كذلك نوع من المرونة كما أكدناه في العبارة السابقة. وتتفق هذه القراءات التحليلية مع ما طرحته نظرية المجالات حينما أكدت على فعالية البعد الخارجي للمؤسسة والمتمحور حول ضرورة التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية.

تحليل نتائج بعد ثقافة الإبداع:

- جدول رقم (13) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد ثقافة الإبداع:

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.43	4.01	11.3	15	11.3	15	00	00	19.5	26	57.9	77	أرى أن التغيير شيء ايجابي.
1.40	3.64	13.5	18	13.5	18	00	00	40.6	54	32.3	43	أشعر أنني أمتلك الخبرة الكافية للتغيير
0.89	4.46	4.5	6	00	00	00	00	35.3	47	60.2	80	لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة التغيير.
1.44	3.00	22.6	30	22.6	30	00	00	41.4	55	13.5	18	أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي
1.15	1.53	75.9	101	12.8	17	00	00	4.5	6	6.8	9	أعتقد أن صلاحياتي تتعارض مع مسؤولياتي.
1.03	4.58	6.8	9	00	00	00	00	14.3	19	78.9	105	أتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامي.
1.02	4.38	2.3	3	9	12	00	00	25.6	34	63.2	84	ممارستي لمهامي تمنحني الشعور بأهميتي في المؤسسة.
1.12	4.22	00	00	18	24	00	00	23.3	31	58.6	78	تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في المؤسسة.
0.80	4.39	00	00	6.8	9	00	00	39.8	53	53.4	71	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة.
1.14	3.80	البعـد										

فيما يتعلق بالعبارة الأولى والتي مفادها: أرى أن التغيير شيء ايجابي، تفيد المعطيات

الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 4.01 يقع في مجال الموافقة، أي

أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول مدى ايجابية التغيير وبانحراف معياري يساوي 1.43 .

وهذا ما تأكد لنا من خلال تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، فمن خلال الكثير من المقابلات الحرة التي تم إجرائها مع بعض رؤساء المصالح، إذ أكد لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة إلى التكيف مع المتغيرات البيئية وهذا ما تجسد ميدانيا من خلال اهتمامها المتزايد بمتغير التدريب المهني، كما أكد لنا بأن غالبية العمال لديهم اتجاه ايجابي نحو التغيير في مجالات متعددة تتمحور حول تغيير وسائل العمل وطرقه وسياساته.

- فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي مفادها: أشعر أنني أمتلك الخبرة الكافية للتغيير، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 3.64 يقع في مجال الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول مدى امتلاكهم للخبرة الكافية للتغيير، وبانحراف معياري يساوي 1.40.

يفرض طبيعة عمل المؤسسة توظيف أفراد يمتلكون الخبرة المهنية الكافية التي تزيد من تنمية مؤهلاتهم الإبداعية، وهذا ما يؤشر على أن المؤسسة مجال البحث تعطي الأهمية البالغة في التوظيف لذوي الخبرات المهنية سعياً منها إلى إحداث نوع من التغيير الايجابي على مستوى عملية العمل، وهو ما اتضح لنا بصورة جلية من خلال عديد المقابلات التي قمنا بها وخاصة مع فئة العمال الذين تتجاوز مدة عملهم أكثر من عشر سنوات بحيث أكدوا لنا أن للخبرة المهنية التي اكتسبوها خلال مساهمهم المهني أكسبتهم ثقافة تنظيمية تحث على تقبل التغيير في بيئة العمل خاصة في ظل هذه البيئة التنظيمية التي تتسم بنوع من التعقد والذي يستدعي ضرورة مواكبة هذه التطورات المتلاحقة التي أفرزتها إرهاصات خارجية أرغمت المؤسسة على ضرورة إنغراس ثقافة التغيير في بيئة العمل الداخلية بهدف مجابهة هذه التحديات .

- فيما يتعلق بالعبارة الثالثة والتي مفادها: لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة التغيير، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 4.46 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول مدى عدم خوفهم من فقدان وظيفتهم بسبب التغيير، وبانحراف معياري يساوي 0.89 .

تستند هذه العبارة مرتكزاتها التحليلية والواقعية من الطروحات التي أكدت العبارة السابقة التي أكدت على العلاقة الارتباطية الدالة بين متغير الخبرة وإمكانية إحداث التغيير هذا الأخير الذي انغرس كثقافة لدى عمال المؤسسة جنبهم الخوف من فقدان وظائفهم ولعل هذا راجع إلى أن هؤلاء العمال تشبعوا فعلا بثقافة التغيير وخاصة فئة الشباب منهم والذين أكدوا لنا بدورهم بأنهم يمتلكون ثقافة التغيير التي فرضتها عليهم التغيرات التكنولوجية الأمر الذي جعلهم يشعرون بنوع من الاستقرار في عملهم وبالتالي عدم الخوف من فقدان وظائفهم على عكس فئة كبار السن الذين نجدهم غير متشبعين بهذه الثقافة - ثقافة التغيير - وذلك لكونهم غير متقبلين لهذه التغيرات التكنولوجية والتي يعتبرونها طابو من الطابوهات التي تهدد مساهمهم المهني المستقبلي وبالتالي الخوف من فقدان وظائفهم لأن أغلبهم أكدوا لنا في ذات السياق أنهم يحبون الإبقاء على نمط الإدارة الورقية وغير مبالين بنمط الإدارة الحديثة التي ترغمهم على التزام هذا النوع من التغيير .

- فيما يتعلق بالعبارة الرابعة والتي مفادها: أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 3.00 يقع في مجال المحايدة، أي أن أفراد مجتمع البحث محايدون حول مدى رغبتهم في التغيير، وبانحراف معياري يساوي 1.44 .

من واقع ما أفرزته هذه المعطيات الكمية يتضح لنا جليا أن أغلب المبحوثين موافقون بشدة على تغيير الوضع الحالي، وهو ما تلمسناه من خلال احتكاكنا المباشر بأفراد مجتمع البحث أين أكدوا لنا بأنهم يريدون إحداث نقلة نوعية في طرق العمل

بالمؤسسة، ويعتبرونها طرق تقليدية لا ترقى بدرجة كبيرة إلى مستوى تطلعات مختلف المتعاملين مع المؤسسة، ويرون بأن تحقيق هذا المسعى يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على توضيح نقاط القوة والضعف حتى يتسنى لها إحداث تغيير شامل وعميق يمس مختلف جوانب العمليات التنظيمية، ونعتقد أن هذا يتحقق في ضوء اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التخطيط والذي تتضح معالمه أكثر في كيفية:

- إعادة النظر في مختلف البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.
 - إعادة النظر في كيفية تخلص المؤسسة من طرق العمل التقليدية.
 - اعتماد طرق وأساليب جديدة في حث العاملين وتحفيزهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء في المواصفات المطلوبة.
- وبإتباع هذه الخطط الإستراتيجية تصل المؤسسة إلى الحلول الناجعة والبدائل الفعالة التي تساعدها في الخروج من هذا الوضع الحالي.

- فيما يتعلق بالعبارة الخامسة والتي مفادها: أعتقد أن صلاحياتي تتعارض مع مسؤولياتي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 1.53 يقع في مجال عدم الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث غير موافقون بشدة حول مدى تعارض صلاحياتهم مع المسؤوليات الموكلة لهم ، وبانحراف معياري يساوي 1.15.

ولعل ذلك راجع إلى أن إدارة المؤسسة تنتهج ثقافة العمل الأبوي في إشارة إلى أن العلاقات التنظيمية لا تخضع في كثير من الأحوال إلى مبدأ التنظيم البيروقراطي الصارم بل تستند على مبدأ الإدارة بالمرح ولا تراعي الكثير من الجوانب المتعلقة بتحمل المسؤولية الفردية، بل يكون تحمل المسؤولية ونتائج تبعات الأعمال بشكل جماعي، هذا ما جعل أفراد العينة لا يعيرون أهمية بالغة إلى ما يطلق عليه بالصلاحيات في العمل وتحمل المسؤولية الفردية، فمن خلال بعض الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها تأكد لنا بأن كل العمال لديهم صلاحيات واسعة في مختلف المستويات التنظيمية، وفي هذا الصدد أكد لنا

رئيس مصلحة الوقاية بأن الإدارة العليا للمؤسسة تحترم وبكل روح تنظيمية كل الآراء والاقتراحات المتعلقة بالعمل والتي من شأنها تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة والحرص على المحافظة على سمعتها.

- فيما يتعلق بالعبارة السادسة والتي مفادها: أتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 4.58 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول مدى تمتعهم بالصلاحيات اللازمة، وبانحراف معياري يساوي 1.03 .

ويمكن مرد ذلك إلى التوسع الكبير التي شهدته المؤسسة في طبيعة الأعمال التي تقوم بها والتي اعتبرت إلى وقت قريب أعمال تقليدية ولكن في الوقت الراهن أصبحت مختلف الأنشطة التي تؤديها المؤسسة تتسم بنوع من التطور وهذا ما فرض عليها تخويل الكثير من الصلاحيات لعمالها وإعطائهم حرية وهامش أكبر في أدائها، لأنه في الوقت الراهن لم يعد الفرد باستطاعته القيام بعدة أعمال مهما كانت خبرته وكفاءته العلمية وبالتالي لا بد من تخويل هذه الصلاحيات لتحقيق مبدأ العمل في العديد من الوظائف وليس في وظيفة واحدة وبالتمعن في هذه القراءات الدلالية يتضح لنا أنها تتفق مع مبدأ ضرورة إثراء الوظائف كركيزة أساسية لتحقيق فعالية المؤسسة في الإدارة الحديثة.

- فيما يتعلق بالعبارة السابعة والتي مفادها: ممارستي لمهامي تمنحني الشعور بأهميتي في المؤسسة، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 4.38 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول مدى مساهمة المهام في منح العامل الشعور بالأهمية في المؤسسة، وبانحراف معياري يساوي 1.02 .

إن هذه المعطيات الإحصائية تؤكد ما قلناه في العبارة السادسة من هذا البعد إذ أن منح العامل نوع من الحرية والمسؤولية في العمل يشعره بمدى أهميته في المؤسسة مما

يجعله يتمتع بنوع من الصلاحيات التي من شأنها السماح له بإعطاء صبغة جديدة خاصة به في العمل الذي يقدمه، هذا ما يساهم في نشر ثقافة إبداعية من شأنها جعل المؤسسة قادرة على الحفاظ على بقائها واستقرارها في بيئة قلقة مضطربة، ومن جانب آخر كسب ثقة وولاء العاملين وشعورهم بأهميتهم في المؤسسة وقدرتهم على تحقيق ذواتهم وهذا ما أشار إليه ماسلو الذي يعتبر بأن تحقيق الذات هي أعلى مرحلة من الرضا يصل إليها العامل، وتعد هذه المرحلة ركيزة أساسية تستند عليها الإدارة الحديثة بهدف نشر ثقافة تنظيمية إبداعية تمكن المؤسسة من ولوج عالم المنافسة وفرض وجودها .

- فيما يتعلق بالعبارة الثامنة والتي مفادها: تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في المؤسسة ، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 4.39 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول مدى إشعار الإدارة لهم بأهميتهم كعنصر فعال في المؤسسة، وبانحراف معياري يساوي 1.12 .

وتعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير إذا ما قورنت بالقراءات التحليلية والانتقائية المتعلقة بالعبارة السابقة بحيث أكد الغالبية الساحقة للمبحوثين على أن الإدارة تشعرهم بالأهمية اللازمة وتتنظر إليهم كعناصر فعالة في المؤسسة، ولعل هذا ما يفسر أن المؤسسة تنظر إلى العمال كشركاء في العملية الإنتاجية وليس كأداة من أدوات الإنتاج كما كان يعتقد فريدريك تايلور، وهذا ما يؤشر كذلك على مراعاة المؤسسة للجوانب السيكولوجية للعمال، هذه الجوانب التي أكدت على أهميتها مختلف المدارس السلوكية في دراسة التنظيم، ولعل أبرز هذه المدارس مدرسة العلاقات الانسانية، وهذه الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تسيير مواردها البشرية تعزوا إلى مدى اهتمامها بغرس ثقافة الابداع في عمالها والتي تتضح معالمها أكثر في السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية وإبداء مختلف آرائهم في طرق تحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة للعملاء

بغض النظر على المراكز الوظيفية التي يشغلونها، وهو ما أكدته لنا فعلا أغلب المبحوثين الذين تمت مقابلتهم.

- فيما يتعلق بالعبارة التاسعة والتي مفادها: تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 أن متوسط العبارات يساوي 4.39 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول مدى دعم المؤسسة للأفكار الجديدة، وبانحراف معياري يساوي 0.80 .

بالتمعن فيما أقرته هذه الدلائل الكمية وبالاستناد إلى ما أفرزته جميع نتائج العبارات السابقة المتعلقة ببعدها - ثقافة الابداع- يتضح لنا بصورة جلية أن المؤسسة مجال البحث تحابي التطورات الحاصلة على المستوى الخارجي وتدعم الأفكار الجديدة تماشيا مع هذه التطورات اعتقادا منها بأنه في الوقت الراهن لم يعد العمل بالأفكار التقليدية مخرجا لها وإنما أصبحت الأفكار الجديدة التي تطرحها عولمة الأسواق والتحديات الراهنة هي المخرج الأساسي لتفتحها على محيطها الخارجي والذي يجبرها على تجديد ثقافتها التنظيمية وتكيفها مع متطلبات البيئة وتطلعات الزبائن هذا ما جعل أغلب عمالها يقرون بأن المؤسسة تدعم كل الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها من طرف العمال، وخاصة ذوي الشهادات الجامعية والكفاءات العليا.

تحليل نتائج بعد ثقافة العمل الجماعي:

- جدول رقم (14) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد ثقافة العمل الجماعي:

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.71	4.59	2.3	3	00	00	00	00	31.6	42	66.2	88	نعمل كفريق في المؤسسة.
0.62	4.52	00	00	2.3	3	00	00	40.6	54	57.1	76	تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق الواحد.
1.45	3.27	18	24	18	24	4.5	6	36.8	49	22.6	30	ترتبط تنمية مهارات العمل الجماعي بالدورات التدريبية.
0.75	4.79	2.3	3	2.3	3	00	00	4.5	6	91	121	المعاملة بين العمال يسودها الاحترام
1.40	3.20	15.8	21	22.6	30	6.8	9	35.3	47	19.5	24	أحصل على الاهتمام الشخصي من طرف رئيسي المباشر.
1.00	4.27	2.3	3	9	12	00	00	36.8	49	51.9	69	يشعر العمال بالحرية في الاتصال برؤسائهم.
0.89	4.55	2.3	3	4.5	6	00	00	21.8	29	71.4	95	أحصل بسهولة على المعلومات المرتبطة بوظيفتي.
1.53	2.82	30.1	40	20.3	27	2.3	3	31.6	42	15.8	21	يتم حل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.
1.18	1.85	52.6	70	29.3	39	2.3	3	11.3	15	4.5	6	مسؤولية الخطأ يتحمله جميع الأفراد.
1.06	3.76	البيــــــــــــد										

- فيما يتعلق بالعبارة الأولى والتي مفادها: نعمل كفريق في المؤسسة، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 14 أن متوسط العبارات يساوي 4.59 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول عملهم كفريق وبانحراف معياري يساوي 0.71 .

بالاستناد إلى المعطيات الإحصائية المتعلقة بالعبارة الأولى وواقع المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتضح لنا جليا بأن إدارة المؤسسة تتبنى ثقافة العمل الجماعي كثقافة خاصة بالإدارة الحديثة خاصة بالتنظيم والتسيير الإداري الحديث المستمد من الإدارة اليابانية، إذ ترى الإدارة اليابانية بأن فعالية التنظيم مرهون بتشجيع العمل الجماعي وهذا ما لاحظناه بالمؤسسة، إذ لاحظنا بورشة الإنتاج أن هناك تتابع وتسلسل في أداء المهام الموكلة لكل عامل وهذا ما يعرف من الناحية التنظيمية بسلسلة خط التجميع، ومن جانب آخر لاحظنا أن العاملين منغرسين في مختلف الثقافات السوسيو تنظيمية والذي تتفق في أغلب العناصر والمتمثلة في تشجيع فرق العمل والمنافسات بين هذه الفرق بهدف تحقيق فعالية التنظيم وخلق جو تسوده المنافسة الموضوعية بين مختلف هياكل ووحدات المؤسسة هذا غن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بنشر ثقافة العمل الجماعي كمنطلق أساسي يهدف لضبط سلوك العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي مفادها: تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق الواحد، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.52 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي، وبانحراف معياري يساوي 0.62 .

استنادا إلى العبارة السابقة وواقع المؤسسة نلاحظ بأن المؤسسة تهتم بروح الفريق وتشجعه وهذا يعد بمثابة الدعائم الأساسية للثقافة التنظيمية التي تريد المؤسسة غرس

العاملين فيها، إذ لاحظنا تجليات تشجيع المؤسسة العمل بروح الفريق من خلال عدة عناصر تتمحور في أهم النقاط التالية:

- تشجع المؤسسة مختلف المبادرات الجماعية.
 - تتقبل المؤسسة القرارات الجامعية بصورة تلقائية.
 - تقدم المؤسسة علاوات وتشجيعات الخاصة بفرق العمل.
 - تعتمد المؤسسة أسلوب المساءلة الجماعية .
 - تحفز المؤسسة على إنشاء ورشات تدريب جماعية داخل المؤسسة.
- إلى جانب ما سبق ذكره لاحظنا استجابة واسعة من طرف فرق العمل للنقاط السالفة الذكر، إذ أقر لنا أحد العمال المنتمين إلى قسم الإنتاج بأنه ليس بمقدوره العمل منعزلاً عن بقية العمال الآخرين وذلك لأنه يتنافى مع العادات والأعراف التنظيمية التي تكرسها المؤسسة بهدف خلق نوع من الفعالية في العمل.

- فيما يتعلق بالعبارة الثالثة والتي مفادها: ترتبط تنمية مهارات العمل الجماعي بالدورات التدريبية، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 3.27 يقع في مجال المحايدة، أي أن أفراد مجتمع البحث محايدون حول دور الدورات التدريبية في تنمية العمل الجماعي، وبانحراف معياري يساوي 1.45.

تؤشر المعطيات المتعلقة بالعبارة الثالثة بأن قدرة المؤسسة على تنمية المهارات المتعلقة بالعمل الجماعي مرهون بفعالية الدورات التدريبية ومحتوى برامجها وكفاءة المدربين وقدرتهم على التحكم والاندماج مع القيم التنظيمية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها من خلال البرامج التدريبية المعدة لذلك، زيادة عن مقدرتهم العلمية لدمج المتدربين في محتوى هذه الثقافات والقيم والعادات التي تهدف إلى بناء فريق عمل متكامل في الأهداف متناغم في العلاقات، ومما لا شك فيه بأن إدارة المؤسسة محل الدراسة الميدانية متحكمة في متغير التدريب المهني كمتغير أساسي يهدف إلى تنمية القدرات وتدعيم ثقافة العمل الجماعي، وفي هذا الصدد أقر لنا رئيس مصلحة الموارد

البشرية بأن المؤسسة تهتم بالدورات التدريبية من حيث المضمون ومن حيث العوائد التدريبية إذ يتم تقييم مدى نجاعة هذه العملية من خلال عنصرين هما التدريب على الساخن والتدريب على البارد، يشير الأول إلى أن العامل يخضع فور انتهائه من العملية التدريبية إلى اختبار تقييمي يؤكد مدى استفادته من البرنامج التدريبي ومن عدمه، ويكون هذا تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية، أما التدريب على البارد فيكون بعد فترة طويلة من انتهاء العمل من البرنامج التدريبي يخضع بعدها إلى اختبار يكون تحت إشراف مسؤوله المباشر وفي النهاية تقوم مصلحة إدارة الأفراد بالتقييم النهائي للعامل بناء على نتائج التقييم الأولي والبعدي، إن كل هذه الإجراءات التنظيمية والعملية التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تؤثر على أن تنمية مهارات العمل الجماعي مرهون بمدى فعالية العملية التدريبية والعوائد المحصلة منها.

- فيما يتعلق بالعبارة الرابعة والتي مفادها: المعاملة بين العمال يسودها الاحترام، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.79 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول سيادة الاحترام في التعاملات بين العمال، وبانحراف معياري يساوي 0.75 .

تفيد المعطيات الكمية الواردة أعلاه أن جو العمل وطبيعة العلاقات السائدة بين العمال يسودها الاحترام، وهناك عدة عوامل ساهمت في ذلك من بينها أن المؤسسة تركز ثقافة ابراهم ماسلو الداعمة لمبدأ نشر ثقافة الاحترام والتقدير، بالإضافة إلى أن نجاح وفعالية فريق العمل وتحقيق عائد العمل الجامعي مرهون بسيادة علاقات تنظيمية متماسكة تنبذ سيادة ثقافة الصراع وتنادي بضرورة أنسنة العلاقات ونشر ثقافة التعاون بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة .

- فيما يتعلق بالعبارة الخامسة والتي مفادها: أحصل على الاهتمام الشخصي من طرف رئيسي المباشر، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي

3.20 يقع في مجال المحايدة، أي أن أفراد مجتمع البحث محايدون حول مدى حصولهم على الاهتمام من طرف المدير، وبانحراف معياري يساوي 1.40 .

من خلال ما أفادت به البيانات الكمية المتعلقة بهذه العبارة يتبين لنا أن غالبية المبحوثين محايدون على مدى حصولهم على الاهتمام الشخصي من طرف رئيسهم المباشر ولعل هذا ما يفسر على مكانة العلاقات المهنية بين الرؤساء والمرؤوسين وهو ما تأكد لنا من خلال عديد المقابلات الحرة التي أجريناها مع المبحوثين والذين أكدوا لنا بدورهم على أن العلاقة بينهم وبين رؤسائهم المباشرين يسودها نوع من الاحترام والتقدير، ولهذه الأقوال التي أدلى بها هؤلاء المبحوثين مؤشرات واقعية تتضح معالمها أكثر في العمل المباشر بين - رئيس ومرؤوس - وغالبا ما تتشكل هذه العلاقة الثنائية بين الطرفين نتيجة للثقافة المتبناة من طرف المؤسسة والتي تحاول من خلالها زرع الثقة بين العمال في أماكن العمل وخاصة تلك التي تتميز بعمل الفريق .

- فيما يتعلق بالعبارة السادسة والتي مفادها: يشعر العمال بالحرية في الاتصال برؤسائهم، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.27 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول شعورهم بالحرية في الاتصال برؤسائهم، وبانحراف معياري يساوي 1.08 .

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية الموضحة أعلاه أن أغلب العمال يوافقون بشدة ويقرون بأنهم يشعرون بالحرية التامة في الاتصال برؤسائهم وهذا ما يؤشر على أن المؤسسة توفر بيئة عمل تسهل عملية الاتصال بين العمال والرؤساء وهو ما أكسبهم نوع من الثقة في العمل وهذه النتيجة تؤكد لنا مرة أخرى مدى صحة العبارة السابقة والتي أكد فيها أغلب المبحوثين على العلاقة الجيدة بينهم وبين رؤسائهم وبالتمعن في ما أفرزته النتائج المتعلقة بهذه العبارة يتضح لنا أن هذه النتائج ترتبط بإحدى المرتكزات التحليلية

التي انطلقت منها نظرية العلاقات الانسانية التي تعتمد بالأساس على ترسيخ مبدأ الاتصالات الجماعية بين فرق العمل .

- فيما يتعلق بالعبارة السابعة والتي مفادها: أحصل بسهولة على المعلومات المرتبطة بوظيفتي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.55 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول سهولة حصولهم على المعلومات، وبانحراف معياري يساوي 0.89 .

بالاستناد إلى هذه النتائج الكمية الموضحة أعلاه والتي تقر بأن أغلب المبحوثين موافقون بشدة على مدى حصولهم بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بوظائفهم وهذا شيء منطقي بالنظر إلى ما أقرته النتائج المرتبطة بالعبارات السابقة والتي أكدت على قوة العلاقات الاجتماعية والاتصالية في محيط العمل وهذا ما يؤشر على أن تدفق وسريان المعلومات في جميع الاتجاهات بين مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما يمكن العمال من الحصول بسرعة على المعلومات المرتبطة بوظائفهم مما يسهل أدائها بالطريقة المطلوبة وبالوقت المطلوب، وهذا عكس ما نجدده في الكثير من المؤسسات التي تعتمد على أسلوب احتكار المعلومة وتعتبره كمظهر من مظاهر القوة لكن هناك الكثير من الشواهد الواقعية التي أثبتت الفشل الذريع للمؤسسات التي تحتكر المعلومات في بيئتها التنظيمية الداخلية.

- فيما يتعلق بالعبارة الثامنة والتي مفادها: يتم حل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 2.82 يقع في مجال المحايدة، أي أن أفراد مجتمع البحث محايدون حول حل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية، وبانحراف معياري يساوي 1.53 .

إن الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه تؤكد ما لاحظناه خلال تواجدها بالمؤسسة إذ تكاد تتعدم الشكاوى الرسمية التي ترفع للهيئة الادارية العليا ويرجع ذلك إلى أن جميع

الخلافات البسيطة التي تحدث بين العمال تحل وبطريقة ودية دون اللجوء إلى الطرق الرسمية ويعود السبب إلى سيادة التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة واهتمام المؤسسة به جعله يخدم أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة، فمن خلال ما لاحظناه كذلك أن أغلب العمال لديهم خبرة كبيرة في المؤسسة ويعتبرون كأباء مؤسسين للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هذا ما جعل أغلب العمال يتقنون في القرارات التي يتخذها الآباء المؤسسين.

- فيما يتعلق بالعبارة التاسعة والتي مفادها: مسؤولية الخطأ يتحمله جميع الأفراد، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 1.85 يقع في مجال غير موافق، أي أن أفراد مجتمع البحث غير موافقون حول تحمل جميع الأفراد لمسؤولية الخطأ، وبانحراف معياري يساوي 1.18 .

لقد كانت هذه النتائج التي أقرتها الشواهد الواقعية الموضحة أعلاه دون توقعاتنا بحيث أكد معظم المبحوثين على أنهم غير موافقين بشدة على تحمل مسؤولية خطأ الآخرين ولعل هذا ما يفسر بأن كل فرد من أفراد المؤسسة يتحمل تبعات ونتائج عمله لوحده بالرغم من أن طبيعة العمل يغلب عليها طابع العمل الجماعي وبالتالي وبالتمعن في ما أقرته هذه النتائج نجد أنها تتناقض بعض الشيء مع ما أقرته لنا مختلف القراءات التحليلية المرتبطة بالعبارات المتعلقة ببعده ثقافة العمل الجماعي وهذا ما يؤكد بأن المؤسسة تحاول زرع روح تحمل المسؤولية الفردية في العمل وهو ما يزيد من انضباط العمال في العمل وهو ما أكدته الكثير من المقاربات النظرية في سوسيولوجيا العمل والتنظيم حينما ربطت تحمل المسؤولية في العمل بزيادة الانضباط والصرامة في العمل ويمكن الرجوع كذلك هذه السياسة المتبعة من طرف المؤسسة إلى أن التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات في العمل وذلك تفادياً لوقوع الحوادث المهنية التي قد تحدث والتي يكون سببها عادة أخطاء فردية.

ثانياً: تحليل نتائج متغير السلوك التنظيمي

1- تحليل نتائج بعد زيادة الأداء:

- جدول رقم (15) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد زيادة الأداء:

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.86	4.70	2.3	3	4.5	6	00	00	6.8	9	86.5	115	تتناسب قدراتي مع المهام الموكلة لي.
0.28	4.90	00	00	00	00	00	00	9	12	91	121	أحرص على الإلمام بكل جوانب وظيفتي.
0.49	4.57	00	00	00	00	00	00	42.1	56	57.9	77	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل.
1.12	3.35	4.5	6	29.3	39	1.5	2	55.6	74	9	12	هناك انخفاض في معدلات الغياب.
1.02	4.35	4.5	6	4.5	6	00	00	33.1	44	57.9	77	يتم إنجاز العمل بدقة.
0.79	4.66	2.3	3	2.3	3	00	00	17.3	23	78.2	104	أشعر بالرضا عندما أنجز عملي بإتقان.
1.22	3.94	6.8	9	11.3	15	2.3	3	39.8	53	39.8	53	لا تتكرر الأخطاء أثناء العمل.
0.93	4.03	2.3	3	9	12	1.5	2	57.9	77	29.3	39	هناك تطور في أداء العاملين.
1.27	2.09	38.3	51	42.1	56	00	00	10.5	14	9	12	أحرص على تأدية العمل الإضافي الذي يُطلب مني.
1.15	3.63	6.8	9	15.8	21	2.3	3	57.1	76	18	24	لا ينتابني شعور بالملل أثناء تأدية مهامتي.
0.91	4.02	البعد										

- فيما يتعلق بالعبارة الأولى والتي مفادها: تتناسب قدراتي مع المهام الموكلة لي

، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 15 أن متوسط العبارات يساوي 4.70 يقع في

مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول تناسب قدراتهم مع المهام، وبانحراف معياري يساوي 0.86 .

تكشف لنا هذه المعطيات الكمية التي تضمنتها هذه العبارة بأن الغالبية الساحقة من المبحوثين يقرون بأن قدراتهم تتناسب مع المهام الموكلة لهم، ولعل هذا ما يفسر أن المؤسسة توظف أفراد يتوفرون على تخصصات مطلوبة وتحاول تكييفها مع متطلبات الأعمال التي يقومون بها وهذا ما أكدته لنا أغلبية المبحوثين وخاصة من حاملي الشهادات الجامعية ومعاهد التكوين المهني، ولعل هذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية توصيف الوظائف وبهدف التأكد أكثر من مدى مصداقية هذا القول تقربنا من مدير إدارة الموارد البشرية والذي أكد لنا بدوره على أن المؤسسة تعتمد على تحديد الاحتياجات من اليد العاملة بحسب متطلبات الوظيفة و المهام والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، واللافت للنظر أن هذا المدير لم يكن مدركا للمفهوم الدلالي لإستراتيجية توصيف الوظائف ولكنه مدرك لأحد تراكيب هذا المفهوم المتخصص والذي تجسدت أهم معالمه في الطروحات النظرية التي اعتمدت عليها نظرية المبادئ الإدارية تحت مسمى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي مفادها: أحرص على الإلمام بكل جوانب وظيفتي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.90 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول حرصهم على الإلمام بكل جوانب الوظيفة، وبانحراف معياري يساوي 0.28 .

أفصحت الشواهد الكمية الواردة في مضامين هذه العبارة أن أغلبية المبحوثين يوافقون بشدة كونهم حريصين على الإلمام بكل جوانب وظائفهم وهذه النتيجة منطقية إلى حد كبير مع ما أدلوه لنا في مضامين العبارة السابقة، فتتناسب قدرات العمال مع المهام الموكلة لهم يجعلهم حتما حريصين على الإلمام بكل جوانب وظائفهم كونهم يتسمون

بمؤهلات وكفاءات عالية تجعلهم منضبطين في أداء مهامهم بالإضافة إلى أن المؤسسة كما أسلفنا الذكر تنتهج أسلوب إثراء المهام وتوسيعها، هذا ما جعل العمال يتطلعون لمعرفة جميع التفاصيل المتعلقة بوظائفهم حتى يؤديها بالمواصفات المطلوبة.

- فيما يتعلق بالعبارة الثالثة والتي مفادها: أحرص على الالتزام بمواعيد العمل، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.57 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول حرصهم على الالتزام بمواقيت العمل، وبانحراف معياري يساوي 0.49.

تؤكد هذه المعطيات على أن أغلبية المبحوثين حريصين على الالتزام بمواعيد العمل ولعل هذا ما يفسر أن المؤسسة تلزم العمال بضرورة التقيد بمواقيت الدوام الرسمي وهذا لأهمية الأعمال التي يقومون بها وكل تأخر في أداء جانب من جوانب وظيفية ما يؤدي إلى التأخر في جميع الوظائف وذلك بالنظر إلى مدى تتابعها وتكاملها، وهذا ما يتفق مع نظرية بيرسون التي أكدت على التكامل والتساند الوظيفي وأي خلل يؤدي إلى ما يسمى بالمعوقات الوظيفية كما أشار لها ميرتون وبالتمعن في ما أقرته هذه القراءات التحليلية المتعلقة بهذه العبارة يتضح لنا بشكل جلي أن المؤسسة تحاول زرع ثقافة احترام الوقت للحفاظ على سيرورة العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، وهذا ما أشار إليه فريدريك تايلور من خلال مبدأ دراسة الحركة والزمن كقاعدة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

- فيما يتعلق بالعبارة الرابعة والتي مفادها: هناك انخفاض في معدلات الغياب، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 3.35 يقع في مجال الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول انخفاض معدلات الغياب، وبانحراف معياري يساوي 1.12 .

تعتبر هذه النتيجة منطقية إذا ما قورنت بالنتائج المحصلة في العبارة السابقة والتي أكد فيها أغلب المبحوثين بحرصهم على الالتزام بمواعيد العمل وهذا ما يؤدي حتما إلى انخفاض معدلات الغياب، ويفسر انخفاض معدلات الغياب بالمؤسسة وفق هذا الطرح نتيجة لبعدين أساسيين، فالبعد الأول يتعلق بالجانب التسييري للمؤسسة والذي تحاول من خلاله زرع ثقافة احترام الوقت لدى العمال كما أشرنا إليه في مضامين العبارة السابقة، أما البعد الثاني فيتعلق هذا الانخفاض في معدلات الغياب بالجانب التأديبي الذي تتعامل به المؤسسة من خلال الأساليب الردعية التي تطبقها ضد المتقاعسين والمتماطلين في أداء عملهم والتي تتجلى خاصة في:

- الاستفسار عن الغياب.

- الخصم من الأجر.

- الإنذار الكتابي أو الشفوي.

- فيما يتعلق بالعبارة الخامسة والتي مفادها: يتم إنجاز العمل بدقة، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.35 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول انجازهم للعمل بدقة وبانحراف معياري يساوي 1.02 .

تأكد هذه المعطيات الإحصائية الموضحة في هذه العبارة على أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يقومون بإنجاز أعمالهم بدقة وهذا راجع في اعتقادنا إلى طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تحتاج إلى توفر المهارات والمؤهلات والخبرات الكافية لإنجازها، فمعظم هذه الأنشطة تتسم بنوع من التعقيد والتداخل وهذا ما يفرض على العمال التحكم الجيد في أداء هذه الأنشطة بالمواصفات المطلوبة خاصة وان المؤسسة تتعامل كما أشرنا إليه في جداول سابقة مع بيئتها الخارجية التي تتسم بنوع من التعقد.

- فيما يتعلق بالعبارة السادسة والتي مفادها: أشعر بالرضا عندما أنجز عملي بإتقان، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.66 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول رضاهم عند انجازهم للعمل بإتقان، وبانحراف معياري يساوي 0.79 .

تدل المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه على أن هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي نتيجة اهتمام العامل بنتائج أدائه حيث تشير المعطيات الواقعية والدلالات الإحصائية على وجود رضا عال نتيجة إتقان العمل هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة يتحلون بمسؤولية عالية اتجاه نتائج أعمالهم ، وفي هذا الصدد أقر مسؤول التكوين على أن أغلب العمال يحرصون على انجاز الأعمال بالدقة والمواصفات المطلوبة والوقت المحدد، ومن جانب آخر تؤكد الشواهد الواقعية على أن المؤسسة التي تولي أهمية بالغة لعاملها من خلال إعطائهم الحرية والاستقلالية في العمل تجعل منهم موارد بشرية تتمتع برضا وظيفي وروح معنوية مرتفعين، وهذا ما لاحظناه خلال تواجدها بالمؤسسة، إذ أنها استطاعت إلى حد ما نشر ثقافة الاهتمام بأنشطة المؤسسة والاهتمام المتزايد بالعاملين بمخرجاتها، واعتبار أن جودة المخرجات تعبر عن سمعة عمالها .

- فيما يتعلق بالعبارة السابعة والتي مفادها: لا تتكرر الأخطاء أثناء العمل تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 3.94 يقع في مجال الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول عدم تكرارهم للأخطاء أثناء العمل، وبانحراف معياري يساوي 1.22 .

تشير الدلالات الإحصائية المتعلقة بهذه العبارة على أن مجتمع البحث متحكم في عمله بشكل دقيق بفضل حرصه الشديد على أداء العمل بشكل مطلوب من جهة ومن جهة أخرى يرجع الفضل كذلك إلى الهيئة الإدارية للمؤسسة التي تسعى إلى تكريس مبدأ

ضبط سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ومما لا شد فيه أن المؤسسة - كل المؤسسات- تسعى إلى التقليل بدرجة كبيرة جدا في الأخطاء أثناء العمل، ويعد هذا العنصر من الأولويات التي تدارسها المؤسسة محل الدراسة الميدانية لكسب ثقة وولاء الزبائن خصوصا في ظل تواصل بدائل الاختيار في الأسواق المحلية والعالمية، ومن جانب آخر أكد لنا مسؤول الأمن والوقاية بالمؤسسة على أن هناك انخفاض ملموس في حوادث العمل نتيجة التعلم التنظيمي الذي اكتسبه العاملين من خلال الاستفادة من الأخطاء السابقة كل هذه العوامل جعلت عملية العمل بالمؤسسة تتميز بسيرورة تنظيمية محكمة خالية من الانزلاقات وبعض الأخطاء التي من شأنها أن تلحق أضرارا مادية أو معنوية سواء ما هو متعلق بوسائل العمل أو بالموارد البشرية .

- فيما يتعلق بالعبارة الثامنة والتي مفادها: هناك تطور في أداء العاملين تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.03 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول وجود تطور في أداء العاملين، وبانحراف معياري يساوي 0.93 .

بالرجوع إلى الشواهد الإحصائية المتعلقة بهذه العبارة نجد أنها منطقية إلى حد كبير فتطور أداء العاملين بالمؤسسة يرجع لعدة عوامل، وهذا حسب ما لاحظناه خلال تواجدها بالمؤسسة، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- اعتماد المؤسسة على وسائل تكنولوجية عالية: إذ لاحظنا من خلال زيارتنا الميدانية بأن المؤسسة تخلت عن بعض وسائل الإنتاج في بعض الورشات واستبدلتها بوسائل تكنولوجية جد متطورة .

- الاهتمام المتزايد بالعمال من خلال ارتداء ملابس وأدوات تحمي سلامة العاملين: إذ لاحظنا أن مسؤول الأمن والوقاية لا يكاد يغادر ورشات الإنتاج من أجل

مراقبة العاملين وحثهم على استخدام وسائل الوقاية من الأخطار المهنية بصفة دقيقة وأمنة .

- المناخ التنظيمي المعنوي السائد والذي يحفز على الأداء: إذ لاحظنا وجود علاقات اجتماعية وإنسانية متينة بين العمال في ورشات الإنتاج.

- الاهتمام المتزايد لمتغير التدريب: أكد لنا مسؤول التدريب بالمؤسسة على أن الإدارة تخصص معتمداً مالية باهظة من أجل إنجاز البرامج التدريبية المعتمدة والتي تهدف بدرجة أولى إلى إكساب العاملين مهارات فنية من أجل تحسين الأداء كما ونوعاً .

- فيما يتعلق بالعبارة التاسعة والتي مفادها: أحرص على تأدية العمل الإضافي الذي يُطلب مني، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 2.09 يقع في مجال عدم الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث غير موافقون حول حرصهم على تأدية العمل الإضافي الذي يطلب منهم، وبانحراف معياري يساوي 1.27 .

من خلال القراءة الإحصائية المتعلقة بهذه العبارة نجد أن غالبية العمال لا يحرصون على تأدية العمل الإضافي الذي يطلب منهم وهذا راجع لعدة عوامل تكمن في حجم المهام الموكلة لكل عامل ، فمن خلال تواجدها بالمؤسسة لاحظنا أن العامل يبقى منهمكاً في عمله طوال فترة الدوام الرسمية دون انقطاع، فهمه الأكثر هو تأدية عمله في وقته وبالشكل المطلوب، كما لاحظنا وجود توصيف دقيق للمهام الموكلة في كل ورشة من الورشات أو قسم من الأقسام داخل المؤسسة مما جعل العمال يؤدون مهامهم الفعلية دون الاكتراث لبقية المهام، فضلاً على أن المؤسسة نادراً ما تطلب القيام بأعمال إضافية نظراً لحرصهم الشديد على راحة العمل وحفاظها على سلامته وعدم استنزاف القدرات والمؤهلات التي يتمتع بها مجتمع البحث ، وتعد هذه السياسة من أنجع الاستراتيجيات

التي تنتهجها الإدارات اليابانية بهدف كسب ثقة وولاء عمالها حتى تحافظ على معدلات ومواصفات أدائها.

- فيما يتعلق بالعبارة العاشرة والتي مفادها: لا ينتابني شعور بالملل أثناء تأدية مهامي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 3.63 يقع في مجال الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول عدم انتيابهم بالشعور بالملل عند تأدية مهامهم، وبانحراف معياري يساوي 1.15 .

تشير المعطيات الإحصائية المتعلقة بهذه العبارة إلى أن غالبية أفراد مجتمع البحث يتمتعون بأداء وظيفتهم ولا يشعرون بالملل والروتين، ويرجع ذلك إلى ما أكدناه سابقاً من خلال السماح للعمال بإثراء المهام مما يشجعهم على تنمية قدراتهم الإبداعية في العمل، والجدير بالذكر في هذا المقام أن الشعور بالملل والروتين في المؤسسة ظاهرة مرضية تحدث في الكثير من المؤسسات جراء انتهاج ثقافة الضبط الصارم والتحكم المطلق في العامل مما يؤدي إلى شعور العامل بالاغتراب الوظيفي وهذا عكس ما لاحظناه تماماً في المؤسسة محل الدراسة الميدانية إذا لاحظنا وجود حماس متزايد لتأدية المهام، هذا ما يؤثر على قدرة متخذي القرار بالمؤسسة على التحكم في الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم في سبيل تحقيق أهداف العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

2- تحليل نتائج بعد الدافعية للإنجاز:

- جدول رقم (16) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد الدافعية للإنجاز:

الانحراف المعياري	المتوسط	موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.72	4.49	00	00	4.5	6	00	00	36.8	49	58.6	78	أرغب في القيام بالمهام الموكلة لي
1.18	2.25	27.1	36	48.9	65	00	00	19.5	26	4.5	6	أقضي وقتاً طويلاً في العمل دون الشعور بالتعب.
0.83	4.62	00	00	6.8	9	2.3	3	12.8	17	78.2	104	أفضل أداء عملي بشكل متميز
1.13	1.72	61.7	82	22.6	30	00	00	13.5	18	2.3	3	أعتمد على الغير في حل المشكلات تواجهني.
1.14	4.24	2.3	3	13.5	18	2.3	3	21.8	29	60.2	80	أرغب أن أكون متفوقاً على زملائي في العمل.
0.89	2.33	4.5	6	76.7	102	3.8	5	10.5	14	4.5	6	أشعر بمرور الوقت بسرعة عندما أكون في عملي.
1.13	3.93	6.8	9	9	12	00	00	52.6	70	31.6	42	أعتقد أنني لا أعاني من قلة الإنجاز في عملي.
1.29	1.96	52.6	70	24.8	33	00	00	18	24	4.5	6	أتجنب القيام بالمهام الصعبة في عملي.
0.89	4.43	2.3	3	4.5	6	00	00	33.8	45	59.4	79	جو المؤسسة لا يشجعني على العمل
1.02	3.33	البيعد										

- فيما يتعلق بالعبارة الأولى و التي مفادها: أرغب في القيام بالمهام الموكلة لي ،

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 16 أن متوسط العبارات يساوي 4.49 يقع في

مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول رغبتهم في أداء المهام الموكلة ليهم، وبانحراف معياري يساوي 0.72 .

استنادا إلى الشواهد الكمية المتعلقة بالعبارة أعلاه وبناء على ما لاحظناه خلال تواجدها بالمؤسسة يمكن القول بأن مجتمع البحث يمتلك رغبة كبيرة في أداء الأعمال الموكلة له، وذلك راجع التوصيف الدقيق للمهام من طرف إدارة المؤسسة حيث لاحظنا بأن أغلب أفراد مجتمع البحث مدركون للأدوار التي يقومون بها، ولا يوجد أي غموض في الدور، ومما لا شك فيه أن التحليل الدقيق للمهام يخلق نوع من الدافعية للعمل وهذا ما يساهم في أداء المهام في وقتها المحدد، كما أن عنصر الرغبة في العمل متوفر لدى العمال وذلك للعلاقات الجيدة وشبكة الاتصال الفعالة السائدة بين مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة.

- فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي مفادها: أقضي وقتا طويلا في العمل دون الشعور بالتعب، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 16 أن متوسط العبارات يساوي 2.25 يقع في مجال عدم الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث غير موافقون حول قضاءهم وقتا طويلا في العمل دون شعورهم بالتعب، وبانحراف معياري يساوي 1.18 .

تفيد المعطيات الإحصائية المتعلقة بهذه العبارة بشعور العمال بالتعب عند قضاء وقت طويل في العمل وذلك راجع لطبيعة المهام التي يؤديها العمال خصوصا بقسم الإنتاج حيث لاحظنا خلال تواجدها بالمؤسسة بأن العمال يبذلون مجهودات عضلية كبيرة، كما أن العمل يتطلب تركيز شديد، هذا من شأنه أن يزيد من متاعب العمال، لكن على الرغم من ذلك لم يؤثر هذا التعب عن دافعيتهم للأداء أ على مستوى جودته، والجدير بالذكر في هذا المجال أن أحد العمال بقسم الإنتاج أقر لنا بأنه على الرغم من التعب والمجهودات المبذولة من طرف فرق العمل بوحدات الإنتاج إلا أنهم راضون عن ظروف

العمل مقارنة بالتقدير والاحترام الذي ينالونه من طرف مسؤولهم المباشر أو الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة.

- فيما يتعلق بالعبارة الثالثة والتي مفادها: أفضل أداء عملي بشكل متميز تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 16 أن متوسط العبارات يساوي 4.62 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول تفضيلهم لأدائهم لعملهم بشكل متميز، وبانحراف معياري يساوي 0.83 .

تؤكد الدلالات الإحصائية المتعلقة بهذه العبارة على أن أفراد مجتمع البحث يفضلون التميز في أداء أعمالهم وهذا راجع لعدة أسباب تجسدت من خلال ما لاحظناه من وجود تنافس بين وحدات الإنتاج للمؤسسة فضلا عن حرص مجتمع البحث عن تقديم أداء جيد بهدف الوصول إلى تحقيق التميز في نوعية المنتوجات التي تقدمها المؤسسة، ويتماشى هذا الاتجاه مع مختلف طروحات نظرية الجودة التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بأقل تكاليف حتى تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على سمعتها وقدرتها على المنافسة في ظل انتشار الشركات المتعددة الجنسيات.

- فيما يتعلق بالعبارة الرابعة والتي مفادها: أعتد على الغير في حل المشكلات التي تواجهني، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 1.72 يقع في مجال عدم الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث غير موافقون حول اعتمادهم على الغير في حل مشكلاتهم، وبانحراف معياري يساوي 1.13 .

تؤكد المدلولات الإحصائية المتعلقة بهذه العبارة على أن أغلب أفراد مجتمع البحث يلجئون إلى أسلوب الاعتماد الذات في حل المشكلات التي تواجههم وبالرجوع إلى المتغيرات السوسيوديمغرافية والتمعن فيها نجد بأن نسبة كبيرة من العمال لديهم خبرة طويلة في العمل هذه الأخيرة أكسبتهم تعلما تنظيميا وكفاءة عالية في حل المشكلات، بالإضافة إلى الاعتماد على التدريب كمتغير هام بهدف تحقيق فعالية في الإنتاج، فإدارة

المؤسسة تولى عناية فائقة ببرامج التكوين وترشح العمال الذين سجلوا ضعفا في الأداء بهدف تجاوز نقائص الأداء، فضلا عن تركيز التدريب على إضافة قيم جديدة للعمال من خلال البرامج التدريبية وإعطاء متغير التدريب بعد استراتيجي يركز على النواحي السلوكية والأدائية في العمل، هذا ما جعل أغلب أفراد مجتمع البحث يثقون في القدرات التي يمتلكونها لحل بعض المشكلات العالقة في مجال العمل، إن هذا الاتجاه أكدت عليه نظرية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التركيز على المورد البشري كفاعل استراتيجي لدفع وتيرة التنمية التنظيمية.

- فيما يتعلق بالعبارة الخامسة والتي مفادها: أرغب أن أكون متفوقا على زملائي في العمل، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 16 أن متوسط العبارات يساوي 4.24 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول رغبتهم في أن يكونوا متفوقين على زملائهم في العمل، وبانحراف معياري يساوي 1.14 .

تؤكد هذه البيانات الإحصائية أن معظم أفراد عينة البحث يرغبون في أن يكونوا متفوقين على زملائهم في العمل، وهذا ما يؤشر على أن هؤلاء يمتلكون الرغبة الجامحة في أداء عملهم وفي نفس الوقت يحبون التفوق على زملائهم في العمل، وبالتمعن فيما لأقرته هذه المعطيات نجدها تؤكد بأن هؤلاء المبحوثين يمتلكون لروح المنافسة الفردية والتي تتضح معالمها أكثر في محاولة هؤلاء إيجاد أعمال إضافية تفوق المستوى المحدد لهم، وللاستفسار عن هذا تقربنا من رئيس ورشة الإنتاج الأولى والذي أكد لنا بدوره أن أغلب العمال يريدون منافسة زملائهم في العمل بهدف إظهار قدراتهم ومؤهلاتهم وبالتالي يريدون التفوق على زملائهم في العمل .

- فيما يتعلق بالعبارة السادسة والتي مفادها: أشعر بمرور الوقت بسرعة عندما أكون في عملي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 2.33 يقع في مجال عدم الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث غير موافقون حول شعورهم بمرور الوقت بسرعة عندما يكونون في العمل، وبانحراف معياري يساوي 0.89 .

تشير هذه الدلائل الكمية أن أغلب المبحوثين غير موافقين على مدى شعورهم بمرور الوقت بسرعة في أماكن عملهم ، ويمكن مرد هذا الشعور إلى كون أغلب الأنشطة التي يمارسونها هؤلاء تتسم بالروتين والرتابة وتخلق نوع من التدمير والاستياء في أداؤها ، وهو ما يجعلهم يشعرون بطول فترة العمل وهو ما أكدته لنا أغلب المبحوثين الذين تمت مقابلتهم والذين أكدوا بدورهم على أن العمل خاصة في وحدة الانتاج يغلب عليه الطابع الروتيني وهو ما زاد من صناعة الإحباط لديهم وبالتمعن في استجابات هؤلاء لمبحوثين نجدها تتفق مع بعض المبادئ الارتكازية لنظرية الإدارة العلمية والتي تتميز بالتخصص والتمهيد الدقيق للعمل ، وهذا ما يولد الشعور بالملل لدى العمال في أداء عملهم.

- فيما يتعلق بالعبارة السابعة والتي مفادها: أعتقد أنني لا أعاني من قلة الانجاز في عملي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 3.93 يقع في مجال الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول عدم معاناتهم من قلة الانجاز في عملهم ، وبانحراف معياري يساوي 1.13 .

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية أن هؤلاء المبحوثين الذين يوافقون على أنهم لا يعانون من قلة الانجاز في عملهم يمتلكون الدافعية للعمل بدرجة كبيرة وأغلب هؤلاء المبحوثين من ذوي الخبرات الطويلة والذين أكسبتهم هذه الخبرات دافعية وولاء شديدين لأداء مهامهم في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب وما لاحظناه من خلال احتكاكنا المباشر بهذه الفئة من العمال وهم في أماكن عملهم تلمسنا نوع من الدافعية لديهم والملفت للنظر أن هؤلاء نجدهم يقومون بأعمال إضافية حتى خارج أوقات الدوام الرسمي، ولعل هذا ما يؤشر على رغبتهم في إنجاز الأعمال وعدم تأخيرها إلى وقت لاحق.

- فيما يتعلق بالعبارة الثامنة والتي مفادها: أتجنب القيام بالمهام الصعبة في عملي، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 16 أن متوسط العبارات يساوي 1.96 يقع

في مجال عدم الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث غير موافقون حول تجنبهم القيام بالأعمال الصعبة في عملهم، وبانحراف معياري يساوي 1.29 .

ترتبط هذه النتائج المحصلة في مضامين هذه العبارة منطقيا لما أدلوه لنا هؤلاء الباحثين في هذا الجدول وبالتالي فمن الطبيعي أن أغلب العمال لا يعانون من قلة الانجاز في عملهم، وهو ما يزيد من قدرتهم على القيام بالمهام الصعبة في أداء عملهم وبالتالي فهؤلاء الباحثين يؤكدون مرة أخرى على مدى قدرتهم على القيام بالمهام والأنشطة مهما كانت صعوباتها وتعقدها، ولعل هذا ما يفسر أن هؤلاء الباحثين يتمتعون بروح المسؤولية في العمل وهم مدركون أتم الإدراك لحجم هذه المسؤولية الملقاة على عاتقهم، هذا ما دفعهم للقول بأنهم غير موافقين على تجنب القيام بالمهام الصعبة عدا بعض الحالات النادرة التي قد تحدث بين الفينة والأخرى والتي تخص غالبا العمال المتقاعسين في أداء عملهم بالشكل المطلوب .

- فيما يتعلق بالعبارة التاسعة والتي مفادها: جو المؤسسة لا يشجعني على العمل، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 16 أن متوسط العبارات يساوي 4.43 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول عدم تشجيع جو المؤسسة لهم، وبانحراف معياري يساوي 0.89 .

تكشف هذه المعطيات الإحصائية لنا حقيقة على صعوبة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل وعدم توفر المناخ التنظيمي المناسب، وهذا ما لاحظناه من خلال قيامنا بالجولات الميدانية، أين لاحظنا في معظم ورشات العمل الظروف الصعبة التي يمر بها العمال في أداء عملهم، فالضجيج الذي تحدثه آلات العمل وزيادة نسبة الرطوبة في أماكن العمل يشعر العمال بنوع من الإحباط في أداء عملهم ولا يشجعهم على الإبداع في مكان العمل، وبالتمعن فيما أفرزته هذه الملاحظات نجدتها تتناقض تماما مع ما أقرته القراءات التحليلية المتعلقة ببعد ثقافة الإبداع كما أسلفنا الذكر.

3- تحليل نتائج بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

- جدول رقم (17) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.58	4.70	00	00	2.3	3	00	00	22.6	30	75.2	100	تسعى المؤسسة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
0.81	4.45	2.3	3	2.3	3	00	00	39.1	52	56.4	75	تعمل المؤسسة على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة.
1.40	3.20	18	24	19.5	26	2.3	3	44.4	59	15.8	21	تأتي القرارات من الأعلى، وعلى الجميع احترامها.
0.95	4.11	4.5	6	4.5	6	00	00	57.1	76	33.8	45	تتوفر لدى المؤسسة الخبرات القادرة على اتخاذ القرار.
0.74	4.17	2.3	6	2.3	6	00	00	66.9	89	28.6	38	تتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات.
0.62	4.32	00	00	2.3	3	1.5	2	57.9	77	38.3	51	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
0.80	4.27	2.3	3	2.3	3	1.5	0	53.4	71	40.6	54	تستخدم المؤسسة أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار
1.27	3.83	11.3	15	6	8	4.5	6	44.4	59	33.8	45	تستعين المؤسسة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.
0.47	4.65	00	00	00	00	00	00	34.6	46	65.4	87	تقوم المؤسسة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة.
0.84	4.18	البيـــــــــــــــعد										

- فيما يتعلق بالعبارة الأولى والتي مفادها: تسعى المؤسسة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 17 أن متوسط العبارات يساوي 4.70 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول سعي المؤسسة الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبانحراف معياري يساوي 0.58.

تؤكد الشواهد الكمية المتعلقة بهذه العبارة أن المؤسسة تسعى جاهدة لإشراك عاملها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويعتبر هذا الإجراء بمثابة أحد الثقافات التنظيمية التي تسعى المؤسسة جاهدة لترسيخها في متخذي القرارات، وفي هذا الصدد أكد لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن المؤسسة تصغي لجميع الاقتراحات المقدمة من طرف العمال خصوصا ما تعلق منها بالقرارات الروتينية التي تخص بدرجة أولى كيفية المحافظة على الأداء اليومي للمؤسسة، وتستنتي في ذلك بعض القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجوانب المالية للمؤسسة كرأس مال المؤسسة، فتبقى من اختصاص الهيئة الإدارية العليا، وبوجهة النظر هذه يمكن القول؛ بأن أغلب العمال راضون عن القرارات التي تتخذ بسبب أنهم من احد صناعاتها، لذلك أكد لنا نفس المصدر بأن جميع القرارات المتخذة تحترم من طرف الجميع، وفي نفس السياق أكدت النظرية اليابانية على أن تحقيق الأهداف التنظيمية مرهون بإشراك العاملين في اتخاذ القرار وهذا ما وجدناه فعلا في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

- فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي مفادها: تعمل المؤسسة على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.45 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول عمل المؤسسة على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة، وبانحراف معياري يساوي 1.81 .

بالتمعن في هذه المعطيات الإحصائية نجد أنها تقترب إلى حد ما إلى نتائج العبارة السابقة، فإدارة المؤسسة لا تعمل فقط على إشراك العاملين في اتخاذ القرار بل تتعدى ذلك إلى توعية العاملين بمدى أهمية القرارات المتخذة، بحكم أن هذه القرارات صادرة من أطراف متعددة لأن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب المركزية في اتخاذ القرار بل تستند إلى فلسفة اللامركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما جاء على لسان رئيس مصلحة

الموارد البشرية، فمن خلال ملاحظتنا اليومية أثناء فترة التربص الميداني تأكد لنا بأن عمال التنفيذ بالأخص همهم الوحيد هو التطبيق الحرفي لمختلف القواعد والقرارات المتخذة من طرف الجميع، حيث لاحظنا سيادة الطابع غير الرسمي في العديد من الجوانب لكن في مجال القرارات رأينا بأن هناك رسمية مطلقة إلى حد ما في تنفيذ التعليمات والأوامر نظرا لإدراك العاملين بمدى أهمية القرارات المتخذة، إن هذا الواقع التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تؤكد احد الركائز الأساسية لحركة التنظيم العلمي للعمل والمتعلقة بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الهيئة الإدارية العليا بهدف زيادة معدلات الإنتاج.

- فيما يتعلق بالعبارة الثالثة والتي مفادها: تأتي القرارات من الأعلى، وعلى الجميع احترامها، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 17 أن متوسط العبارات يساوي 3.20 يقع في مجال الحياد، أي أن أفراد مجتمع البحث محايدون حول إتيان القرارات من أعلى، وبانحراف معياري يساوي 1.40 .

تقر المعطيات الإحصائية بأن هناك حيادية في الإجابة عن هذه العبارة ويمكن مرد ذلك إلى ما قلناه في العبارتين السابقتين المتعلقةتين بالمشاركة في اتخاذ القرار ومدى إدراك العاملين لأهمية القرارات المتخذة، إذ أكد لنا اغلب المبحوثين بأن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب المركزية فضلا عن إشارة رئيس مصلحة الموارد البشرية إلى ذلك كما أسلفنا الذكر وهذا ما أثر بشكل إيجابي على سلوك العاملين إذ لاحظنا بأن هناك استجابة آلية لكل التعليمات والأوامر المتخذة بشكل جماعي فكل العمال يشركون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في مراحل العملية الإنتاجية؛ نظرا خبرتهم الطويلة في مجال العمل، وفي هذا المجال تؤكد نظريات النسق المفتوح على عدم فعالية المركزية في اتخاذ القرار كأسلوب إداري لجأت إليه نظريات النسق المغلق، وبناء عليه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تنتهج الأسلوب الحديث في فن التعامل مع العمال.

- فيما يتعلق بالعبارة الرابعة والتي مفادها: تتوفر لدى المؤسسة الخبرات القادرة على اتخاذ القرار، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 17 أن متوسط العبارات يساوي 4.11 يقع في مجال الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول توفر الخبرات القادرة على اتخاذ القرارات في المؤسسة، وبانحراف معياري يساوي 0.95 .

نقر البيانات الكمية الواردة في الجدول بأن أغلبية المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تتوفر على الخبرات القادرة على اتخاذ القرار، و يمكن مرد ذلك إلى أن المؤسسة تتوفر على عديد الكفاءات البشرية التي تمتلك خبرات مهنية قادرة على اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات روتينية أو إستراتيجية وغالبا ما يتخذ هذه القرارات فئة أعوان التحكم بينما تتخذ القرارات الإستراتيجية من طرف فئة الإطارات على اعتبارها قرارات تتخذ على المدى المتوسط والبعيد والمتعلقة أساسا بالمعاملات التجارية التي تقوم بها المؤسسة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة للحفاظ على هذه الكوادر البشرية بهدف دفع عجلة التنمية المحلية والوطنية.

- فيما يتعلق بالعبارة الخامسة والتي مفادها: تتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات، تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 17 أن متوسط العبارات يساوي 4.17 يقع في مجال الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول توفر المؤسسة على المرونة الكافية لتعديل القرارات، وبانحراف معياري يساوي 0.74 .

تفيد المعطيات الرسمية المتعلقة بهذه العبارة بأن المؤسسة لا تتخذ قرارات نهائية بل تبقى طبيعة القرارات المتخذة مرهون بمدى تقبل مواردها البشرية لهذه القارات المتخذة، وفي هذا السياق أكد لنا رئيس مصلحة الأفراد بأن المؤسسة تعدل في الكثير من القرارات المتخذة سواء على مستوى البيئة التنظيمية الداخلية أو فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالزبائن ومختلف الموردين، فالمؤسسة تكون قاراتها نهائية من خلال الاتصال التراجعي الإداري لمختلف المتعاملين حول طبيعة القرارات المتخذة، فالمؤسسة تغير من قاراتها بناء على ردود أفعال مختلف الفاعلين المساهمين في تحقيق المعادلة التنظيمية التي تسعى

المؤسسة لترسخها بين أعضاء التنظيم، ولا تختلف كثيرا هذه الاستراتيجيات التنظيمية عن أهم مقولات نظرية النظم التي ترى بأن تحقيق الأهداف التنظيمية متوقف على طبيعة المدخلات والمخرجات والعمليات دون إغفال التغذية العكسية التي تعتبر بمثابة الموجه الأساسي التي تسمح بالتعديل في طبيعة العناصر السالفة الذكر.

- فيما يتعلق بالعبارة السادسة والتي مفادها: تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.32 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول حرص المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبانحراف معياري يساوي 0.62 .

تفيد البيانات الكمية المتعلقة بهذه العبارة على أن المؤسسة حريصة على ضرورة الحصول على المعلومات الكافية بهدف اتخاذ قرارات فعالة تلقى تقبلا واسعا من طرف جميع أعضاء التنظيم، ومما لا شك فيه أن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في هذه المسألة التنظيمية هو مدى توافر المعلومات المتعلقة بالعمل فالكثير من المؤسسات تلجأ إلى ما يسمى بأسلوب احتكار المعلومة وتعتبره مظهرا من مظاهر القوة خصوصا في مسألة المنافسة، وعلى أية حال فانسياب المعلومات عبر قنوات اتصال واضحة يسهل على المؤسسة اتخاذ قرارات فعالة تلقى ردود أفعال ايجابية ويسعى جميع أعضاء التنظيم إلى تنفيذ هذه القرارات التي من شأنها أن تحقق الأهداف ولا تخلق جوا من الصراع وعدم تقبل التعليمات.

- فيما يتعلق بالعبارة السابعة والتي مفادها: تستخدم المؤسسة أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.27 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول

استخدام المؤسسة لأسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات، وبانحراف معياري يساوي 0.80 .

بناء على الشواهد الكمية المتعلقة بهذه العبارة وانطلاقاً من واقع المؤسسة محل الدراسة الميدانية يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار متغير تنظيمي فائق الأهمية وليس من السهل التحكم فيه بفعالية وعلى الرغم من ذلك فإن مؤسسة القلد تبدو متحكمة في عملية القرار والمسائل المرتبطة به، فمن خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة الأمن والوقاية أكد لنا بأن المؤسسة تقدم بدائل متعددة للكثير من المشكلات التنظيمية ثم تقترح البديل الذي يحل المشكلة في اقرب وقت وبأقل التكاليف، وتعد هذه المسألة من أنجع الأساليب التنظيمية في صنع القرار وهذا ما أشار إليه سان سيمون في نظرية اتخاذ القرارات والأساليب الكمية والكيفية وأسلوب المفاضلة بين البدائل.

- فيما يتعلق بالعبارة الثامنة والتي مفادها: تستعين المؤسسة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 3.83 يقع في مجال الموافقة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون حول استعانة المؤسسة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات، وبانحراف معياري يساوي 1.27 .

بناءً على المعطيات الإحصائية السالفة الذكر والشواهد الواقعية يمكن القول أن القرار يمثل فعلاً منعزلاً حراً وعقلانياً، فمن المفترض أن متخذ القرار يستجيب بطريقة عقلانية في سياق حصوله على معلومات كافية و القرار يعتمد على القدرة وتوافر المعلومات، وحتى يتسنى للمؤسسة القدرة على اتخاذ قرارات عقلانية وجب عليها مسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مسألة التقنية الحديثة لاتخاذ القرار، والملاحظ أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على الأسلوب الكيفي لاتخاذ القرار ويتجلى ميدانياً في الحكم الشخصي والحقائق، أما الأسلوب الكمي فلا تعتمد عليه المؤسسة بدرجة كبيرة،

ومن المؤكد أن القرار كمتغير تنظيمي أساسي يرتبط ببقية المتغيرات الأخرى في علاقات تبادلية .

- فيما يتعلق بالعبارة التاسعة والتي مفادها: تقوم المؤسسة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة، تفيد المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط العبارات يساوي 4.65 يقع في مجال الموافقة بشدة، أي أن أفراد مجتمع البحث موافقون على قيام المؤسسة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة، وبانحراف معياري يساوي 0.47 .

فمن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات المجمعة من الميدان حول هذه العبارة؛ فضلا عن ما لاحظناه يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بالمتابعة المستمرة للقرارات التي تتخذها وخاصة ما تعلق منها بالقرارات الكيفية، ولعل ما يفسر هذا الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسة بمتابعة القرارات راجع الى مدى أهمية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تعاملاتها التجارية والتي تحتاج إلى الرقابة الصارمة لمدى تطبيق التعليمات الصادرة من طرف الهيئة الادارية العليا والتي يجب على الجميع احترامها، كما تم تأكيده في مضامين العبارة الثالثة من بعد المشاركة في اتخاذ القرار، وبالتمعن في الدلالات التي أكدت عليها هذه العبارة نجد ما تتفق ما طرحته نظرية اتخاذ القرار حينما أكدت على أن ضبط السلوك التنظيمي للعامل يحتاج الى الرقابة الدائمة والمستمرة للعامل.

ثالثاً: تحليل نتائج فرضيات الدراسة

1- تحليل العلاقة بين التكيف مع البيئة وزيادة الأداء:

جدول رقم (18) يبين العلاقة بين ثقافة التكيف مع البيئة وزيادة الأداء:

المتغيرات	مجتمع البحث	معامل الارتباط بيرسون
ثقافة التكيف مع البيئة	133	0.47
زيادة الأداء		

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين ثقافة التكيف مع البيئة وزيادة الأداء عند مستوى دلالة 0.01، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson (0.47)، وبما أن قيمته موجبة فهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية، أنه كلما زادت ثقافة التكيف مع البيئة لدى العمال كلما كانت هناك زيادة في الأداء.

ومن خلال إجراء تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرين تبين أن معادلة الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، ومنه يمكن التنبؤ بزيادة الأداء من خلال ثقافة التكيف مع البيئة لدى العمال، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

2-جدول رقم (19): يبين تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ثقافة التكيف وزيادة

الأداء

الانحدار F	مجتمع البحث	المتغيرات
38.63	133	ثقافة التكيف مع البيئة
		زيادة الأداء

2-تحليل العلاقة بين ثقافة الإبداع والدافعية للإنجاز:

- جدول رقم (20): يبين العلاقة بين ثقافة الإبداع والدافعية للإنجاز

معامل الارتباط بيرسون	مجتمع البحث	المتغيرات
0.31	133	ثقافة الإبداع
		الدافعية للإنجاز

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين ثقافة الإبداع والدافعية للإنجاز عند مستوى دلالة 0.01، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 1 Pearson (0.31)، وبما أن قيمته موجبة فهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية، أنه كلما زادت ثقافة الإبداع لدى العمال كلما كانت هناك زيادة في الدافعية للإنجاز.

ومن خلال إجراء تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرين تبين أن معادلة الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، ومنه يمكن التنبؤ بزيادة الدافعية من خلال ثقافة الإبداع لدى العمال، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (21): يبين تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ثقافة الإبداع والدافعية

الانحدار F	مجتمع البحث	المتغيرات
14.53	133	ثقافة الإبداع
		الدافعية

3- تحليل العلاقة بين ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار:

- جدول رقم (22): يبين العلاقة بين ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار

معامل الارتباط بيرسون	مجتمع البحث	المتغيرات
0.14	133	ثقافة العمل الجماعي
		المشاركة في اتخاذ القرار

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 عدم وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين

ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

بيرسون Pearson (0.14). والملاحظ أن هذه القيمة تعبر عن علاقة ارتباطية

ضعيفة

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

محتوى الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى.
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية.
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة في ضوء فروضها الجزئية، من خلال العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغيرين والمجسدة في الجداول الارتباطية المذكورة في الفصل الخامس. إذ تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال معاملات إحصائية والتمثلة في معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

سوف نحاول في هذه الفقرة عرض مختلف النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الجزئية للدراسة من خلال إجابة مجتمع البحث على عبارات المقياس التي تم استخدامه كأحد الأدوات البحثية لاختبار فروض الدراسة والاجابة على تساؤلاتها.

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بالرجوع الى الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: "تؤثر الثقافة الداعمة للتكيف مع البيئة في زيادة معدلات الأداء"، نجد من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بمؤشراتها بأنها ثبت صدقها الامبريقي، حيث يؤكد معامل الارتباط الذي بلغت قيمته 0.47 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية إحصائية طردية ومتوسطة القوة بين ثقافة التكيف مع البيئة وزيادة معدلات الأداء. فمن خلال معاشتنا لواقع المؤسسة محل الدراسة الميدانية تأكد لنا بأن مساهمة التطورات التكنولوجية من خلال اعتماد وسائل إنتاج حديثة زيادة على قدرة المؤسسة على الحصول على مختلف الموارد التي تحتاجها من موارد بشرية وأخرى تكنولوجية، مالية، مادية، ضف الى ذلك أن تبني سياسة الإدارة على المكشوف كلها عوامل تعمل مجتمعة على زيادة معدلات الأداء وقدرة المؤسسة على مجابهة مختلف التحديات البيئية التي تواجهها في ظل عالم متغير يتميز بالتسارع التكنولوجي وعدم الاستقرار والتيقن.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بالرجوع الى الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: "تؤثر الثقافة المشجعة على الابداع في زيادة الدافعية للانجاز"، نجد من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بمؤشراتنا بأنها ثبت صدقها الامبريقي، حيث يؤكد معامل الارتباط الذي بلغت قيمته 0.31 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية إحصائية طردية وضعيفة القوة بين الثقافة المشجعة على الابداع وزيادة الدافعية للانجاز.

ويرجع ذلك إلى أن مؤسسة القلد تعتمد على مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي جعلت بيئتها التنظيمية محفزة على الابداع والتطوير وذلك من خلال تمتع العاملين بهامش من الحرية والاستقلالية في العمل وسيادة ثقافة الاحترام والتقدير والاعتراف بمجهودات العامل في سبيل تحقيق فعالية التنظيم.

زيادة على ذلك تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ دعم الأفكار الجديدة وتحميل العامل مسؤوليات في حدود الصلاحيات التي يتمتع بها في مجال عمله

وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد بالعامل والبيئة التنظيمية للعمل تم ملاحظة استجابات ايجابية نحو العمل، وذلك من خلال قدرة مجتمع البحث على العمل بشكل يسمح بتحقيق مستويات عالية من الأداء دون الشعور بالملل والروتين في ظل لجوء الإدارة الى محاولة أنسنة العلاقات لجعل جو المؤسسة مشجعا ومحفزا على العمل.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

بالرجوع الى الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها: "تؤثر الثقافة المشجعة على العمل الجماعي في زيادة المشاركة في اتخاذ القرار"، نجد من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بمؤشراتنا بأنها لم يثبت صدقها الامبريقي، حيث يؤكد معامل الارتباط الذي بلغت قيمته 0.14 ،

وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.

وتأكيدا لما سبق نجد على أنه بالرغم من تشجيع المؤسسة على العمل بروح الفريق الواحد وتنمية مهارات العمل الجماعي من خلال برامج تدريبية جماعية يستفيد منها العمال، لكن تبقى طبيعة المهام الموكلة للعامل والتي تتصف في كثير من الأحيان بالتخصص الدقيق.

بالإضافة الى أن توزيع الأدوار وتقسيم المصالح حيث أن العلاقات الأفقية والعلاقات الهرمية لا تسمح بدرجة كبيرة جدا بالتنسيق وجماعية العمل نظرا للتباعد المكاني لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة خصوصا بين الإدارة العليا وقسم الإنتاج كل هذه المتغيرات الواقعية جعلت درجة تأثير ثقافة العمل الجماعي على زيادة معدلات المشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة جدا.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أشرنا في الفصل الأول الى الكثير من الدراسات السابقة والتي توصلت الى عدد من النتائج تتفق في بعضها مع نتائج دراستنا الراهنة، كما أنها اختلفت في بعض جزئياتها مع نتائج دراستنا، وسنحاول في هذه الفقرة مناقشة النتائج التي توصلت إليها دراستنا في ضوء نتائج الدراسات السابقة اتفقت نتائج الدراسة الأولى مع نتائج دراسة الراهنة والمتعلقة بنتائج الفرضية الجزئية الأولى المتمحورة حول أن المنظمة تكون قادرة على التكيف إذا كان هناك وجود نظام من المعتقدات والمعايير يدعم قدرة المنظمة على استقبال وترجمة وتفسير الإشارات الصادرة من بيئتها الخارجية إلى تعديلات في سلوك العاملين وهذا ماساهم في قدرتها على البقاء والنمو، وتتفق مع بعد المشاركة في اتخاذ القرار، حيث توصلت الى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي الى خلق الشعور بالانتماء والمسؤولية، وهذا ما يؤدي الى تحقيق فعالية التنظيم.

أما فيما يتعلق بالدراسة الثانية فقد اتفقت نتائجها مع نتائج دراستنا الراهنة من خلال الأهداف المرجو تحقيقها؛ إذ هدفت لمحاولة معرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية معتمدة على نفس الأبعاد التي اعتمدها في دراستنا المتمحورة حول:

العمل الجماعي، القدرة على التكيف والابتكار، كما اتفقت النتيجة العامة لهذه الدراسة مع نتائج دراستنا الراهنة؛ حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي وتدعم الابتكار وقادرة على التكيف مع البيئة تؤثر تأثيرا إيجابيا على الفعالية التنظيمية، وهذا ما أكدته نتائج دراستنا الراهنة، إذ استطعنا إدخال بعض التحويلات على أبعاد الفعالية التنظيمية واعتبارها كأبعاد يمكن أن تتداخل إلى حد كبير مع الأبعاد المشكلة للسلوك التنظيمي.

أما فيما يتعلق بعلاقة نتائج الدراسة الثالثة مع نتائج دراستنا الراهنة يمكن القول بأن هناك اختلاف من حيث النتائج المتوصل إليها، حيث أكدت دراستنا على أن الثقافة الداعمة للإبداع تؤدي إلى زيادة معدلات الدافعية للإنجاز، في المقابل أكدت نتائج دراسة عادل ريان محمد على أن ثقافة المنظمة تؤثر تأثيرا جوهريا سلبيا على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد، كما توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

كما اتفقت النتائج المتعلقة بالدراسة الرابعة مع دراستنا، حيث أكدت على أن القيم المشتركة تمد العاملين بالأسس التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المؤثرة على أداء المؤسسة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة، حيث أكدت على أن العمل الجماعي كأحد القيم السائدة في المؤسسة يرتبط بالقدرة على نحو لا ينفصم بالقدرة على اتخاذ القرار إلى حد ما.

ومن خلال التمعن في نتائج دراسة الباحثين سامر عبد المجيد الشوابشة ومحمد أحمد الحراشنة ومقارنتها بنتائج دراستنا الراهنة يمكن أن نتلمس اتفاق جوهري بينهما فيما يتعلق بمسألة ثقافة العمل الجماعي وخصائص فرق العمل ومدى تأثيرها على فعالية اتخاذ القرار، حيث توصلت كلتا الدراستين إلى تأكيد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وفعالية اتخاذ القرار،

وهذا ما أتفق مع نتائج دراستنا الراهنة فيما يتعلق بالعبارة التاسعة المتضمنة لبعد المشاركة في اتخاذ القرار لمفهوم السلوك التنظيمي.

أما فيما يخص الدراسة السادسة للباحث بوحنية قوي، فقد اتفقت مع نتائج دراستنا في بعض النقاط والتي يمكن إيضاحها كما يلي:

- أكدت دراستنا الراهنة بان الثقافة الداعمة للتكيف مع البيئة يؤدي الى زيادة معدلات الأداء، وهذا ما أكدته دراسة بوحنية؛ حيث أكدت بان الثقافة الحديثة تولي أهمية للأفراد حتى يبادرون للتغيير في حالة الخطر وعدم التأكد.

- أكدت دراستنا الراهنة على أن الثقافة الداعمة للعمل الجماعي تؤثر الى حد ما على المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما توصلت إليه دراسة بوحنية، والتي أكدت على أن الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم والذين شاركوا في رسمها، وتعد كأحد السمات الثقافية الحديثة.

أما فيما يخص الدراسة السابعة فقد توصلت دراستنا الى أن الثقافة الداعمة للإبداع تؤدي الى زيادة معدلات الدافعية للإنجاز، في حين نجد دراسة الباحث زناتي أثبتت أن أكثر العناصر الثقافية تأثيراً على دافعية الأفراد ودفعهم للإنجاز هي المنافسة، وفي ذات السياق كذلك أكدت دراسته أن الإبداع لا يرتبط بدرجة كبيرة جداً بمعدلات الدافعية للإنجاز.

كما أكدت دراسة الباحث عادل عبد المنعم بأن الثقافة المشجعة على الابتكار تؤثر على سلوك الالتزام التنظيمي وهذا ما أكدته دراستنا الراهنة حول مسألة ثقافة الإبداع وكيفية تأثيرها على زيادة معدلات الدافعية للإنجاز.

وبناء على التحليلات الانتقائية السالفة الذكر لاحظنا وجود الكثير من النقاط التي نتقت حولها نتائج دراستها الراهنة مع بعض نتائج الدراسات السابقة، على الرغم من وجود بعض

الاختلافات والتي ساهمة في إعطاء قيمة للنتائج الموضوعية المتوصل إليها؛ ويرجع هذا الاختلاف الى تباين السياقات الاجتماعية والدلالات الزمكانية المرتبطة بكل موضوع، وتجدر الإشارة الى أننا استقدنا من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا من خلال بناء أطره النظرية، المعرفية والمنهجية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال تقصينا لمختلف الأدبيات المتمحورة حول موضوع الدراسة تأكد لنا أهمية متغيريها المتمحورين حول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، إذ تعمل ثقافة المؤسسة على توحيد النمط وتشكيله، فهي تشكل طبيعة السلوك التنظيمي من خلال توحيد مجموعة من الرؤى والتوجهات في سياق تنظيمي موحد، تضبطه مجموعة من القواعد والإجراءات وكذا الأعراف والعادات والتقاليد التنظيمية.

فمن خلال دراستنا هذه تأكدت لنا مجموعة من القضايا تتمحور حول النقاط

التالية:

- تدعيم المؤسسة لثقافة التكيف يزيد من معدلات أدائها؛ إذ أن تشجيع المبادرات الفردية أو الجماعية الداعمة لمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية يجعل المؤسسة قادرة على مجابهة مختلف التحديات والتهديدات المحتملة ويزيد من قدراتها على استغلال الفرص المتاحة، وهذا بهدف تحسين طرق الأداء وزيادة معدلاته بالمواصفات المطلوبة.

- تشجيع المؤسسة لثقافة العمل الإبداع يزيد في مستويات الدافعية للإنجاز؛ وذلك من خلال إحساس العامل بأنه يتمتع بنوع من الاستقلالية والحرية في العمل والذي من شأنه أن يجعله قادراً على إثراء وظيفته وإبداء آرائه وفرض كفاءته في العمل، مما يجعله يشعر بأنه قادر على تحقيق ذاته في وظيفته وهذا ما يزيد من رغبته في العمل.

- تشجيع المؤسسة للثقافة العمل الجماعي يساهم في زيادة المشاركة في اتخاذ القرار؛ إذ أن العمل الجماعي يجعل طبيعة العمل في المؤسسة ذو طابع جماعي

الكل مسؤول عن تحمل تبعات أعماله والقرارات المتخذة تكون ذات طابع جماعي، هذا ما يجعل فرص المشاركة متاحة لكل العمال.

وبناء على النتائج الجزئية سألقة الذكر، تم التأكيد ميدانيا بأن الثقافة التنظيمية بمؤسسة القاد بتيارت تشكل طبيعة السلوك التنظيمي السائد.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع الواسع الأبعاد والمتشعب والمتداخل من حيث الرؤى والتصورات والتفسيرات المتعلقة بمسائله وقضاياها العامة والجزئية لا ندعي علما بأننا أحطنا بجميع جوانبه البحثية، لكن نأمل أن نكون قد غطينا بعض الجوانب المعرفية الهامة المتعلقة به، حسب الإمكانيات المادية والزمنية والبشرية المتاحة للباحث.

وختاما تجدر الإشارة الى أن عملية البحث في هذا الموضوع تبقى قائمة ومستمرة لأنه مازال يحتاج الى مزيد من البحث والتحري.

وبناء عليه يمكن طرح تساؤل استشرافي مفاده:

إلى أي مدى يمكن عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدلات انجذاب الظاهرتين المدروستين (الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي)؟.

كما ارتأينا من خلال دراستنا هذه أن نقدم بعض النصائح والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة الميدانية، يمكن تلخيصها فيها يلي:

- ضرورة الاهتمام بثقافة المؤسسة من خلال استيعاب الاختلاف الثقافي وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- التركيز على مختلف الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية ونشرها بشكل أوسع في المؤسسة (ثقافة الابداع، ثقافة التكيف مع البيئة، ثقافة العمل الجماعي).
- الأخذ بعين الاعتبار بأن السلوك التنظيمي للعامل مرتبط بدرجة كبيرة بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والتي تسعى إدارة المؤسسة الى ترسيخها وتلقينها للعاملين بها.
- العمل على إيجاد ميكانيزمات موضوعية من شأنها أن تجعل العامل لا يواجه مختلف التغيرات الثقافية التي تحدثها المؤسسة في كل مرحلة بهدف مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، لبنان، 1989.
- 2- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مكتبة الحامد، عدن الأردن، 2004،
- 3- العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
- 4- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
- 5- سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع، نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009.
- 6- أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي التنظيم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- 7- أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 8- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2013.
- 9- أسامة خيرى: التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن.
- 10- إبراهيم توهامي وآخرون : قضايا سوسيو تنظيمية ، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، 2013 ، ص 31 .
- 11- عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009

- 12- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، طبعة رابعة، مصر، 2013.
- 13- حسين حريم : إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2009
- 14- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 15- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2014.
- 16- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 17- زاهد محمد ديرري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 .
- 18- سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 19- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 20- عبد المعطي محمد عساق: السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط2013، 1.
- 21- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة متتوري قسنطينة، الجزائر، ط2009، 02.
- 22- علي فلاح الزعبي و عبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة ، الأصول والأساليب العلمية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2013 .
- 23- بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، القدس للنشر، الجزائر، 2010.
- 24- بوفلجة غياث: بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، دار القدس، ط1، الجزائر، 2010.

- 25- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ط 3 ، 2014 .
- 26- قيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2008.
- 27- قيرة إسماعيل: المتغيرات التنظيمية، دراسات في علم اجتماع التنظيم، مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية، دار مداد يونيفيرسيتي براس للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
- 28- نبيل عبد الهادي: تشكيل السلوك الاجتماعي، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
- 29- مارشال جوردون، موسوعة علم الاجتماع (ترجمة محمد الجوهري وآخرون)، مجلد 01، ط01، 2000.
- 30- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2009.
- 31- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ، 2009.
- 32- محمد علي شهاب : السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990 .
- 33- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 .
- 34- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط1، 2015.
- 35- محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة امابلات، ط01، الجزائر، 2010.
- 36- مصطفى محمود أبو بكر: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، 2000، ص15.

37- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.

38- يحيى عبد المالك: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

2- الأطروحات:

1. أحمد إبراهيم حسن نعمان: تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2005.
2. العقبى الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، رسالة دكتوراه علوم، فرع علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/208.
3. عبد الحق علي إبراهيم: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال ، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2010
4. عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2007.
5. عبد الله بين عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
6. عمر محمد القيري: نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005.

7. عمر محمد القيري: نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2005.
8. ماجدة محمد رشاد حسين حسن: أثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، مصر، 2009.
9. مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، 2007.

3-المجلات والدوريات:

1. أسامة الفراح: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 27، المجلد 27، 2011.
2. أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
3. حسني على الزغبى: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية، البصائر، المجلد 13، العدد الأول، 2009، عمان، الأردن.
4. حامد فايز حامد البغلي: تأثير الثقافة التنظيمية على فرق العمل ذاتية الإدارة، مجلة فكر وابداع، الجزء 76، القاهرة، مصر، 2013.
5. خالد بوشارب بولوداني: البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 06، جامعة ابن خلدون تيارت، 2003.
6. زناتي محمد ربيع: أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للانجاز، مجلة التجارة والتمويل، ع 2، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2000.

7. سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد أحمد الحراحشة: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد رقم 2، 2006.
8. سعيد بن يمينة: ثقافة المؤسسة الجزائرية، منتدى الأستاذ، دورية أكاديمية محكمة تعنى بالدراسات في مجال التعليمات والعلوم الانسانية، قسنطينة، الجزائر، العدد الخامس والسادس، 2009.
9. شاكر جار الله الخشالي واياذ فاضل محمد التميمي: الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار، البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 13، العدد 01، الأردن، 2009.
10. عادل ريان محمد: ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع1، المجلد رقم 8، يونيه.
11. عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
12. منصور محمد العريفي: الثقافة ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5، ع2، 2009.
13. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سنة 2013.
14. يوسف جغلولي ، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 01، 2011.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Gillbert Patrick, et autres: organisationel comportement- nouvelles approches, nouveaux enjeux, Dunod, Paris, 2005.
- 2- Harringtonk.David: putting people values to work, mckinsey quartly. Iss.3. Belgique, 2005 .

- 3–Nathalie Delobbe: comportement organisationnel, volume01, éditions de Boeck,.
- 4–Riad Zghal, culture societal et culture d'entreprise: culture d'entreprise, editions CRASC, 1997.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

الموضوع:



أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة القلد - تيارت

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية المواد البشرية

إعداد:

ياحي عبد المالك

إشراف:

د. سعاد بن فقة

ملاحظة:

- يرجى وضع علامة X في المكان المناسب:

- إن المعلومات الواردة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

1-الجنس:

نكر أنثى

2-السن:

من 20 إلى 40 سنة من 41 إلى 61 سنة

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-المستوى المهني:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5-الحالة المدنية:

متزوج(ة) غير متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

6-الأقدمية:

أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة من 21 إلى 31 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الثقافة التنظيمية	الرقم	
					للمؤسسة القدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية.	1	ثقافة التكيف مع البيئة
					تستطيع المؤسسة الحصول على الموارد التي تحتاجها.	2	
					تحتل المؤسسة مركزا تجاريا جيدا.	3	
					المركز المالي للمؤسسة مكنها من ولوج عالم المنافسة.	4	
					تستفيد المؤسسة من تدفق المعلومات في تحسين قدرتها التنافسية.	5	
					ساعد سريان المعلومة على عقلنة القرار.	6	
					ساهمت سياسة الكتاب المفتوح في زيادة معدلات الولاء.	7	
					تساهم حركية المؤسسة في التكيف مع المؤثرات البيئية.	8	
					مرونة المؤسسة زادت من عدد زبائننا.	9	
					زادت القدرة الاقتصادية للمؤسسة من اتساع أسواقها.	10	
					أرى أن التغيير شيء ايجابي.	11	ثقافة الإبداع
					أشعر أنني أمتلك الخبرة الكافية للتغيير	12	
					لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة التغيير.	13	
					أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي	14	
					أعتقد أن صلاحياتي تتعارض مع مسؤولياتي.	15	
					أتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامي.	16	
					ممارستي لمهامي تمنحني الشعور بأهميتي في المؤسسة.	17	
					تشعرتني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في المؤسسة.	18	
					تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة.	19	ثقافة العمل الجماعي
					نعمل كفريق في المؤسسة.	20	
					تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق الواحد.	21	
					ترتبط تنمية مهارات العمل الجماعي بالدورات التدريبية.	22	
					المعاملة بين العمال يسودها الاحترام	23	
					أحصل على الاهتمام الشخصي من طرف رئيسي المباشر.	24	
					يشعر العمال بالحرية في الاتصال بروسائهم.	25	
					أحصل بسهولة على المعلومات المرتبطة بوظيفتي.	26	
					يتم حل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.	27	
					سؤولية الخطأ يتحمله جميع الأفراد.	28	

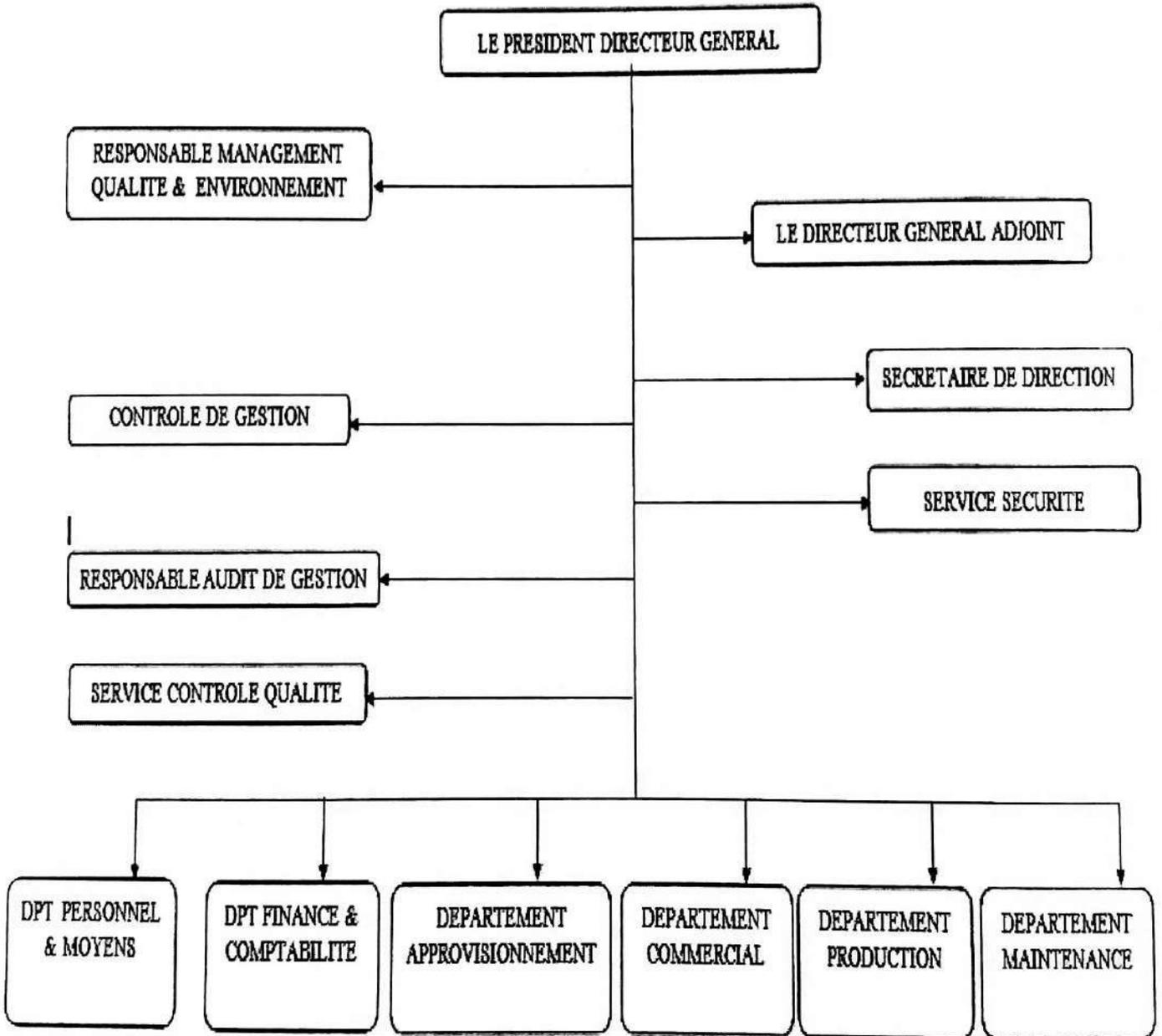
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السلوك التنظيمي	الرقم	
					تتناسب قدراتي مع المهام الموكلة لي.	29	زيادة الأداء
					أحرص على الإلمام بكل جوانب وظيفتي.	30	
					أحرص على الالتزام بمواعيد العمل.	31	
					هناك انخفاض في معدلات الغياب.	32	
					يتم إنجاز العمل بدقة.	33	
					أشعر بالرضا عندما أنجز عملي بإتقان.	34	
					لا تتكرر الأخطاء أثناء العمل.	35	
					هناك تطور في أداء العاملين.	36	
					أحرص على تأدية العمل الإضافي الذي يُطلب مني.	37	
					لا ينتابني شعور بالملل أثناء تأدية مهامي.	38	
					أرغب في القيام بالمهام الموكلة لي	39	الدافعية للإنجاز
					أقضي وقتاً طويلاً في العمل دون الشعور بالتعب.	40	
					أفضل أداء عملي بشكل متميز	41	
					أعتمد على الغير في حل المشكلات تواجهني.	42	
					أرغب أن أكون متفوقاً على زملائي في العمل.	43	
					أشعر بمرور الوقت بسرعة عندما أكون في عملي.	44	
					أعتقد أنني لا أعاني من قلة الإنجاز في عملي.	45	
					أتجنب القيام بالمهام الصعبة في عملي.	46	
					جو المؤسسة لا يشجعني على العمل	47	
					تسعى المؤسسة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	48	
					تعمل المؤسسة على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة.	49	
					تأتي القرارات من الأعلى، وعلى الجميع احترامها.	50	
					تتوفر لدى المؤسسة الخبرات القادرة على اتخاذ القرار.	51	
					تتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات.	52	
					تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	53	
					تستخدم المؤسسة أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار	54	
					تستعين المؤسسة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.	55	
					تقوم المؤسسة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة.	56	

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أ.د. قيرة إسماعيل	01
جامعة الشارقة	أ.د. فيلا لي صالح	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.د. سلاطنية بلقاسم	03
جامعة ابن خلدون تيارت	أ.د. مهدي العربي	04
جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.د. حسان الجيلالي	05
جامعة تلمسان	د. مارييف منور	06

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ORGANIGRAMME



Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	118	88.7	88.7	88.7
Valid أنثى	15	11.3	11.3	100.0
Total	133	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 إلى 40	66	49.6	49.6	49.6
Valid من 41 إلى 61	67	50.4	50.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	9	6.8	6.8	6.8
متوسط	31	23.3	23.3	30.1
Valid ثانوي	81	60.9	60.9	91.0
جامعي	12	9.0	9.0	100.0
Total	133	100.0	100.0	

المستوى المهني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	24	18.0	18.0	18.0
Valid عون تحكم	51	38.3	38.3	56.4
عون تنفيذ	58	43.6	43.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10 سنوات	38	28.6	28.6	28.6
Valid من 10 إلى 20 سنة	71	53.4	53.4	82.0
Valid من 21 إلى 31 سنة	24	18.0	18.0	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
Valid موافق	77	57.9	57.9	60.2
Valid موافق بشدة	53	39.8	39.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	4.5	4.5	4.5
Valid موافق	77	57.9	57.9	62.4
Valid موافق بشدة	50	37.6	37.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
Valid غير موافق	3	2.3	2.3	4.5
Valid موافق	75	56.4	56.4	60.9
Valid موافق بشدة	52	39.1	39.1	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	2.3	2.3	4.5
Valid موافق	65	48.9	48.9	53.4
موافق بشدة	62	46.6	46.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
محايد	2	1.5	1.5	3.8
Valid موافق	71	53.4	53.4	57.1
موافق بشدة	57	42.9	42.9	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
Valid موافق	56	42.1	42.1	44.4
موافق بشدة	74	55.6	55.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
Valid موافق	47	35.3	35.3	37.6
موافق بشدة	83	62.4	62.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
موافق	65	48.9	48.9	51.1
موافق بشدة	65	48.9	48.9	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	62	46.6	46.6	46.6
موافق بشدة	71	53.4	53.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
موافق	47	35.3	35.3	37.6
موافق بشدة	83	62.4	62.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	15	11.3	11.3	11.3
غير موافق	15	11.3	11.3	22.6
موافق	26	19.5	19.5	42.1
موافق بشدة	77	57.9	57.9	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	18	13.5	13.5	13.5
غير موافق	18	13.5	13.5	27.1
Valid موافق	54	40.6	40.6	67.7
موافق بشدة	43	32.3	32.3	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	4.5	4.5	4.5
Valid موافق	47	35.3	35.3	39.8
موافق بشدة	80	60.2	60.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	30	22.6	22.6	22.6
غير موافق	30	22.6	22.6	45.1
Valid موافق	55	41.4	41.4	86.5
موافق بشدة	18	13.5	13.5	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	101	75.9	75.9	75.9
غير موافق	17	12.8	12.8	88.7
Valid موافق	6	4.5	4.5	93.2
موافق بشدة	9	6.8	6.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	6.8	6.8	6.8
موافق	19	14.3	14.3	21.1
موافق بشدة	105	78.9	78.9	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	12	9.0	9.0	11.3
موافق	34	25.6	25.6	36.8
موافق بشدة	84	63.2	63.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	24	18.0	18.0	18.0
موافق	31	23.3	23.3	41.4
موافق بشدة	78	58.6	58.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	9	6.8	6.8	6.8
موافق	53	39.8	39.8	46.6
موافق بشدة	71	53.4	53.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
موافق	42	31.6	31.6	33.8
موافق بشدة	88	66.2	66.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
موافق	54	40.6	40.6	42.9
موافق بشدة	76	57.1	57.1	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	24	18.0	18.0	18.0
غير موافق	24	18.0	18.0	36.1
محايد	6	4.5	4.5	40.6
موافق	49	36.8	36.8	77.4
موافق بشدة	30	22.6	22.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	2.3	2.3	4.5
موافق	6	4.5	4.5	9.0
موافق بشدة	121	91.0	91.0	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	21	15.8	15.8	15.8
غير موافق	30	22.6	22.6	38.3
محايد	9	6.8	6.8	45.1
موافق	47	35.3	35.3	80.5
موافق بشدة	26	19.5	19.5	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	12	9.0	9.0	11.3
موافق	49	36.8	36.8	48.1
موافق بشدة	69	51.9	51.9	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	6	4.5	4.5	6.8
موافق	29	21.8	21.8	28.6
موافق بشدة	95	71.4	71.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	40	30.1	30.1	30.1
غير موافق	27	20.3	20.3	50.4
محايد	3	2.3	2.3	52.6
موافق	42	31.6	31.6	84.2
موافق بشدة	21	15.8	15.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	70	52.6	52.6	52.6
غير موافق	39	29.3	29.3	82.0
محايد	3	2.3	2.3	84.2
موافق	15	11.3	11.3	95.5
موافق بشدة	6	4.5	4.5	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	6	4.5	4.5	6.8
موافق	9	6.8	6.8	13.5
موافق بشدة	115	86.5	86.5	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	12	9.0	9.0	9.0
Valid موافق بشدة	121	91.0	91.0	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	56	42.1	42.1	42.1
Valid موافق بشدة	77	57.9	57.9	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	4.5	4.5	4.5
غير موافق	39	29.3	29.3	33.8
Valid محايد	2	1.5	1.5	35.3
موافق	74	55.6	55.6	91.0
موافق بشدة	12	9.0	9.0	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	4.5	4.5	4.5
غير موافق	6	4.5	4.5	9.0
Valid موافق	44	33.1	33.1	42.1
موافق بشدة	77	57.9	57.9	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	2.3	2.3	4.5
Valid موافق	23	17.3	17.3	21.8
موافق بشدة	104	78.2	78.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	6.8	6.8	6.8
غير موافق	15	11.3	11.3	18.0
Valid محايد	3	2.3	2.3	20.3
موافق	53	39.8	39.8	60.2
موافق بشدة	53	39.8	39.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	12	9.0	9.0	11.3
Valid محايد	2	1.5	1.5	12.8
موافق	77	57.9	57.9	70.7
موافق بشدة	39	29.3	29.3	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	51	38.3	38.3	38.3
غير موافق	56	42.1	42.1	80.5
Valid موافق	14	10.5	10.5	91.0
موافق بشدة	12	9.0	9.0	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	6.8	6.8	6.8
غير موافق	21	15.8	15.8	22.6
Valid محايد	3	2.3	2.3	24.8
موافق	76	57.1	57.1	82.0
موافق بشدة	24	18.0	18.0	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	4.5	4.5	4.5
Valid موافق	49	36.8	36.8	41.4
موافق بشدة	78	58.6	58.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	36	27.1	27.1	27.1
غير موافق	65	48.9	48.9	75.9
Valid موافق	26	19.5	19.5	95.5
موافق بشدة	6	4.5	4.5	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	9	6.8	6.8	6.8
محايد	3	2.3	2.3	9.0
Valid موافق	17	12.8	12.8	21.8
موافق بشدة	104	78.2	78.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	82	61.7	61.7	61.7
غير موافق	30	22.6	22.6	84.2
Valid موافق	18	13.5	13.5	97.7
موافق بشدة	3	2.3	2.3	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	18	13.5	13.5	15.8
محايد	3	2.3	2.3	18.0
موافق	29	21.8	21.8	39.8
موافق بشدة	80	60.2	60.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	4.5	4.5	4.5
غير موافق	102	76.7	76.7	81.2
محايد	5	3.8	3.8	85.0
موافق	14	10.5	10.5	95.5
موافق بشدة	6	4.5	4.5	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	6.8	6.8	6.8
غير موافق	12	9.0	9.0	15.8
موافق	70	52.6	52.6	68.4
موافق بشدة	42	31.6	31.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	70	52.6	52.6	52.6
غير موافق	33	24.8	24.8	77.4
Valid موافق	24	18.0	18.0	95.5
موافق بشدة	6	4.5	4.5	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 47

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	6	4.5	4.5	6.8
Valid موافق	45	33.8	33.8	40.6
موافق بشدة	79	59.4	59.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 48

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
Valid موافق	30	22.6	22.6	24.8
موافق بشدة	100	75.2	75.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 49

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	2.3	2.3	4.5
Valid موافق	52	39.1	39.1	43.6
موافق بشدة	75	56.4	56.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 50

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	24	18.0	18.0	18.0
غير موافق	26	19.5	19.5	37.6
Valid محايد	3	2.3	2.3	39.8
موافق	59	44.4	44.4	84.2
موافق بشدة	21	15.8	15.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 51

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	4.5	4.5	4.5
غير موافق	6	4.5	4.5	9.0
Valid موافق	76	57.1	57.1	66.2
موافق بشدة	45	33.8	33.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 52

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	2.3	2.3	4.5
Valid موافق	89	66.9	66.9	71.4
موافق بشدة	38	28.6	28.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 53

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	2.3	2.3	2.3
محايد	2	1.5	1.5	3.8
Valid موافق	77	57.9	57.9	61.7
موافق بشدة	51	38.3	38.3	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 54

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.3	2.3	2.3
غير موافق	3	2.3	2.3	4.5
Valid محايد	2	1.5	1.5	6.0
موافق	71	53.4	53.4	59.4
موافق بشدة	54	40.6	40.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 55

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	15	11.3	11.3	11.3
غير موافق	8	6.0	6.0	17.3
محايد	6	4.5	4.5	21.8
موافق	59	44.4	44.4	66.2
موافق بشدة	45	33.8	33.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

العبارة 56

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	46	34.6	34.6	34.6
موافق بشدة	87	65.4	65.4	100.0
Total	133	100.0	100.0	