

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل



الموضوع

تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العمال في المؤسسة
الصناعية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM بتزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ:

شاوش حميد

إعداد الطالبتين:

- لعيون دهيية

- منصور يمينة

السنة الجامعية: 2014 - 2015



كلمة شكر

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله، و من أمد إليكم معروفًا فكافئوه و

إن لم تستطيعون فإدفعوا له"

أولاً و قبل كل شيء نشكر الله عزّ و جل الذي وفقنا لإنهاء هذا العمل

المتواضع، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "شاوش حميد"

الذي بذل قصار جهده لمساعدتنا و دعمنا من أجل إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤسسة **ENIEM** و بالأخص عمال

وحدة الطهي الذين لم ييخلوا علينا بإعطائنا المعلومات حول موضوع بحثنا.

و إلى كل من عمل على مساعدتنا سواء من قريب أو من بعيد.

شكراً



الإهداء

"بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ"

قبل كل شيء، نشكر الله تعالى الذي أمدنا بالقوة و العزيمة لإتمام هذا
العمل المتواضع و الذي أهدىة:

❖ إلى أمز و أختي الناس إلى من ربك و سمرك و تحببك من أجلي
أمي الغالية .

❖ إلى قدوتي في مثال الصبر و العزيمة و الإرادة أبي.

❖ إلى إخوتي: فريد و أحمد.

❖ إلى إخوتي خالية - ليديا.

❖ و إلى كل أصدقائي.

❖ و إلى التي شاركتني هذا العمل صديقتي دمية.

و الحمد لله رب العالمين.

يحييتة

الإهداء

- أهدي عملي المتواضع و ثمرة جهدي لمن كان لهما الفضل
على بعد الله سبحانه و تعالى.
- إلى والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها.
- إلى والدي الكريم أطال الله في عمره و أبقاه بصحة وعافية الذي سهر على راحتي
أوصلني إلى ما أنا عليه.
- إلى أغلى و أحب إلى قلبي أخواتي محند، إدير، غلاس، مالحة، تنهان
-إلى كل أفراد عائلة "العيون".
-إلى كل الأصدقاء الذين وقفوا بجاني و ساندوني.
-إلى زميلتي التي تقاسمت معها مشقة
هذا البحث "منصور يمينة" وكل عائلتها.

د هـ

مَقَامَةٌ

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عامليها، و مع محيطها. حيث تعطي اهتماما بالغاً لبيئة العمل وثقافة العامل، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية، و المحدد الرئيسي للإنتاج. و من هنا جاء اهتمام المنظمات بثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم، و أخلاقيات واتجاهات، و عادات و أفكار، و معتقدات، توجه سلوك الأفراد الذين يعملون فيها و تؤثر في فاعليته، و كفاءته. و ذلك لما تؤديه من دور مهم في تشكيل عادات الفرد، و قيمه واتجاهاته، و طرق تعامله مع الأشخاص، و الأشياء من حوله. كما تؤدي عدة وظائف فهي تؤثر على مخرجات المنظمة سلبا، أو إيجابا، و على شعور العاملين بالرضا، و الانتماء والولاء، و الالتزام فهي بذلك تؤثر في سلوك أداء الأفراد، و تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

و عليه فقد أصبحت الثقافة التنظيمية من بين أحد المواضيع المهمة في الإدارة منذ الثمانينات و قد بدأ الاهتمام بها في الفكر الإداري منذ فترة قصيرة نسبيا. بحيث اتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات، و تفسير سلوكها الإداري. و لما كانت الثقافة التنظيمية نمطا من الاتجاهات، و المعتقدات التي تؤثر بقوة على سلوك الأعضاء في المؤسسة، و تنتقل بينهم عن طريق التطبع فقد حاول لسلوك التنظيمي أن يقدم الإطار لكيفية تفسيره. و تحليل السلوك الإنساني، و ذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا والسيطرة عليه و التحكم فيه، و في هذا السياق يتأكد لدينا أهمية الثقافة التنظيمية، و مكانته في المؤسسة التي تعود لفاعليتها الشديدة في صقل قيم الأفراد، و معتقداتهم الثابتة التي تحدد سلوكهم. و على هذا الأساس أصبحت من المواضيع التي تتجاذبها الكثير من التخصصات من بينها العلوم السلوكية. و علم اجتماع التنظيمات و غيرها. إلا أن موقعه في علم الاجتماع تحديدا يقوم على جملة من المعطيات المنهجية، و النظرية و حتى الميدانية الشيء الذي دفع بنا إلى اختياره كموضوع بحث أردنا و بالإضافة إلى كل إيجابياته في خدمة المؤسسات إلى إلقاء الضوء على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية به، و مدى اعتمادها

عليه في إدارتها من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية، و تعزيز الاستقرار بين الإدارة والعاملين، و مدى مساهمته في تطوير قدراتها على البقاء و الاستمرار. فهل تمكنت من تحقيق الالتزام التنظيمي الذي يخفض من معدل، و ارتفاع تكلفة الغياب، و التأخر عن العمل. أم أنها قد فشلت في ذلك. و عليه فإن الموضوع الذي نحن بصدد معالجته، يحاول تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية، و تأثيرها على السلوك التنظيمي سواء في البناء التنظيمي أو المجتمع ككل. و هذا ما يدفعنا إلى تقصي الأسباب حول تأثير الفرد العامل في المؤسسة بالثقافة السائدة فيها و ذلك بربطها بمتغير السلوك التنظيمي الذي نسعى من خلاله إلى تفسير أسباب تصرف الأفراد بطريقة معينة. و بذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي الذي يركز على فهم، و توجيه تفاعلات العنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة.

فقد جاء هذا البحث مسعى علميا متخصصا للوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الصناعية، و نخص بالذكر المؤسسة مجال الدراسة **ENIEM**. و لتشخيص طبيعة الثقافة السائدة فيها، و مدى تأثيرها على سلوك الأفراد تم الاعتماد على عدد من المحددات، و الفرضيات. و لتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى خمسة فصول. تناول الفصل الأول منهجية البحث الذي شمل الإطار العام الإشكالية، مبرزين فيه إشكالية، و أهداف الدراسة، أسباب و دوافع اختيار الموضوع الإطار المفاهيمي، الدراسات السابقة، و فروض الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد اهتم بالإطار النظري للبحث الذي تطرقنا فيه إلى الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بثقافة المنظمة، تطورها، مفهومها، مراحل، و آليات تشكلها إضافة إلى وظائفها، و أهم المداخل النظرية لها. حيث أشارنا إلى بعض النظريات المفسرة لها وخصائصها الرئيسية، و دورها، و أهميتها في المؤسسة مع الإلمام إلى مدى توافقها مع البيئة الداخلية و الخارجية. و كذلك مستوياتها، أنواعها و تأثيرها على سلوك العاملين وعلاقتها بإدارة التغيير إضافة إلى خصائص التغيير التنظيمي و أبعاده.

في حين يعالج الفصل الثالث موضوع السلوك التنظيمي، الذي خصصنا فيه مجالاً للتعرف على أنماطه في بيئة العمل، أهدافه، وأهميته مقوماته، وبعض النظريات الإدارية المفسرة له. كذلك علاقته بالعلوم السلوكية الأخرى، وأهم نماذج الافتراضية، والمشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري، وأثر بيئة العمل على هذا السلوك.

أما الفصل الرابع فخصص للإطار العلمي، والميداني الذي قمنا فيه بتحديد المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات الميدانية، عينة الدراسة، والتعريف بميدان البحث، بينما قمنا في الفصل الخامس، والأخير بعرض البيانات، وتحليل الفرضية الأولى، واستنتاجاتها إضافة إلى تحليل الفرضية الثانية، وإبراز النتائج العامة للبحث.

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

- I. إشكالية الدراسة.
- II. فرضيات الدراسة.
- III. أسباب اختيار الموضوع.
- IV. أهمية الدراسة.
- V. أهداف الدراسة.
- VI. تحديد المفاهيم.
- VII. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

يشهد عالمنا اليوم بتحدياته المعاصرة نماذج مخالفة للأشكال التقليدية المطورة حديثا لتحمل صيغته الحالية في التعقيد، والتنظيم الذي ميّز مجال إدارة الأعمال. أين توالى الجهود بالبحث والدراسة نحو تحقيق الأهداف، بإنشاء، وبناء تنظيمات ذات فعالية أكبر. تتوفر فيها كل مقومات التجديد، والتميّز الذي يهدف أساسا إلى إقامة نشاط موجه بمعايير تحديد المسؤوليات. صاحبه ظهور كيان خاض عدة تجارب ليحتل موقعه كأهم عنصر من عناصر المجتمع، والمتمثل في المؤسسة الحديثة التي حملت معنا مغايرا في الإدارة. مخلفة بذلك تحولات جذرية، وعميقة في الاقتصاد، والأعمال، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافس على مستوياتها من أجل الاستمرار، ومواجهتها الحاسمة من أجل البقاء. بحيث يتعلق نجاحها بمدى نمو الثروة التنظيمية، وفعالية أسلوب التسيير.

وهو الواقع الذي تشهده المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن، والتي اصطدمت بظروف تحتم عليها ضرورة مواكبة، ومسايرة هذه التغيرات الداخلية والخارجية، عن عولمة السوق، والاقتصاد، بحيث انتهجت أسلوب النسق المفتوح على التغيير الذي رافقه البناء المؤسسي خاصة بعد الاستقلال. فقد كان الاهتمام منصب على محاولة تكييف نموذج ثقافي فرضته التحولات، من أسلوب التسيير الاشتراكي إلى ثقافة التسيير الرأسمالي. وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا الحقل أن التحديث في مناهج التسيير يرتبط ارتباطا وثيقا بالثقافة التنظيمية السائدة. باعتبارها المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمات، والتي أصبحت من أهم المواضيع التي تناولتها الأدبيات العلمية، ونخص بالذكر علم الاجتماع، وركيزة الحوار بين الباحثين المختصين بمسائل التنظيم، لما تمثله من دور بارز في حياة المنظمات، في امتثالها للدور الفعال في تحديد الكفاءات، والفعاليات في التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين. كأهمية دراسة أثر الثقافة على سلوك العمال، وفعالية التنظيمات في الآونة الأخيرة، ولعل من أبرز ما اطلعنا عليه كتاب صدر سنة 1989 لعالمين أمريكيين يعالجان فيه تفوق الإدارة اليابانية على الإدارة الأمريكية، وكان عنوان الكتاب "فن الإدارة اليابانية"، وقد استخلص

الباحثان أن سر هذا التفوق يعود إلى المنظومة التربوية. وهكذا تأتي الثقافة كعامل أساسي ورئيسي في علاج، أو بناء أو إصلاح أي مشروع، أو منظمة أو مجتمع. ذلك أنّ أي خلل يعاني منه فرد أو جماعة، أو منظمة فهو في الأساس خلل أصاب عالمه الثقافي بأبعاده المعرفية، والسلوكية والروحية⁽¹⁾. فهي تركز على المظاهر الثقافية، والمعنوية بدلا من البحث في الجوانب المادية، وأهميته على العملية التنظيمية⁽²⁾. فالتنظيم الإداري جزء من المجتمع المحيط أما ثقافة المنظمة فتمثل جزء من ثقافة المجتمع، وامتدادا لها فهي يمكن أن تفيد بخلقها بيئة تساعد على الأداء، وتوفير إدارة التغيير، و يمكن أن تضر المنظمة بسبب المقاومة وعدم الالتزام. كما أن ثقافة المنظمة ترتبط بالعديد من العناصر الأخرى تكملها، كشكل خطوط الاتصال الرسمي وغير الرسمي، شكل المكاتب، وإجراءات الترقية.

وفي هذا السياق ندرك أهمية، ومكانة الثقافة التنظيمية باعتبارها المحدد الرئيسي لتفاعلات الأفراد في المؤسسة، وكذا الموجه لسلوكياتهم. وهو الوضع الذي على أساسه أصبح الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني ضرورة ملحة، ولقد كشفت الدراسات أن الحاجة الاقتصادية ليست الدافع الوحيد في تحديد مسار سلوك الأفراد و الجماعات و أن التركيز عليها، و التعامل معها كموجه وحيد لسلوك التنظيمي لم يعد يتسق مع منطق الحاجة، الذي يبين بما لا يدع مجال للشك أن ربط هذا السلوك بها وحدها لا يساعد في تغيير الكثير من الظواهر السلوكية في المؤسسة، والتي أثبت بأنها ليست ناتجة عن دوافع اقتصادية بل تعددت الأبعاد التي لها علاقة به، والتي يجب أن يفتح المجال لدراستها من أوسع أبوابه. وقد أكد أنصار المدرسة السلوكية أن السلوك التنظيمي هو محطة عوامل نفسية، واجتماعية ومادية معقدة وليست استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط، وكذلك تم التأكيد على ضرورة النظر إلى الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا وأن

¹- ريشارد باسكال وأنطوني ج. أتوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة: عفيف تحلوق دار الحمراء، ط1، لبنان، 1990

²- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2002، ص 225.

جوهر العملية الإدارية هو نمط السلوك المتبع من قبل العاملين وليس ما تحدده المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي⁽¹⁾.

فالسلوك يمثل استجابات الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية. بحيث يتفق مع غيره في كل شيء، كما قد لا يتفق معهم في بعض الأشياء، كما قد لا يتفق مع أحد، تلك هي مظاهر الاختلاف، والاتفاق السائدة بين الأفراد والجماعات، والذي يعود بشكل أساسي لطبيعة الثقافة السائدة التي تحدد الأفعال، لذلك لا يمكن أن نستبعد ارتباط السلوك الإنساني بتنمية الثقافة باعتباره الدافع أو المعوق لها فدراسته يساهم في التعرف بشكل أكثر دقة، وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد على التدعيم، و التفاعل الإيجابي له، من خلال الاستجابة لما لا يتعارض مع مصالح المنظمة. إضافة إلى تجنب الآثار الضارة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، بحيث يحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة، من خلال تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين، تجنباً لهيمنة الافتراضات المسبقة، ففي مجال العمل يحتاج الرؤساء، والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض. وهذا لما له من تأثير على نتائج العمل، فكلما زاد الفهم، كلما ارتفع أداء المنظمة، وبذلك يتضح لدينا أهمية السلوك التنظيمي الذي يركز على تفاعلات العنصر البشري. وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر فيه من ناحية وعدم الاستقرار من ناحية أخرى.

وهو الأمر الذي نشهده اليوم في المؤسسات الجزائرية التي تعاني صعوبات في خلق التوازن بين أهدافها، وتوجيه السلوك وفقها، فبالرغم من تعاقب سياسة الإصلاحات، إلا أنها تعاني من الإخفاق المتواصل في تركيز ثقافة فعالة تسير وفقها⁽²⁾. بحيث ركزت أثناء الإصلاحات على جوانب هيكلية، ذات أبعاد مادية وإدارية تتعلق بالهيكل التنظيمي والمالي، فلم توجه اهتمامها للمرتكزات التي تتعلق بالعنصر البشري السلوكي في المؤسسة التي لها علاقة بالبيئة الثقافية. فأغلب مشاكل المؤسسات العمومية الجزائرية

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص 336.

² - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004، ص 05.

تعود إلى انتشار المظاهر السلوكية المضادة للفعالية، والتي لم تكن تتفق مع الإطار السلوكي الذي يفترض أن يخدم أهداف المؤسسة.

فدراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات بصفة عامة ودراسة الثقافة السائدة بصفة خاصة، تكاد تكون مهمة في الكثير من الأحيان، لصالح التركيز على المشكلات التنظيمية ذات أبعاد إدارية، كأداء الأفراد أو الأداء الكلي للمؤسسة، إلا أنها قد تجاوزت جوهر المعضلة الحقيقية، المتعلقة بالثقافة السائدة، وما تنطوي عليها من صراعات وتناقضات تنعكس على سلوك الأفراد.

ويهدف موضوع بحثنا الذي نحن بصدد تناوله إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العمال في المؤسسة، ونخص بالذكر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM). وبناءا عليه تم الأخذ بالعديد من الأطر المرجعية في دراسة الثقافة السائدة في هذه المؤسسة، منطلقين من الإشكال الذي مفاده:

ماهو واقع وطبيعة الثقافة السائدة في هذه المؤسسة؟

إلى أي مدى تؤثر هذه الثقافة على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة؟.

ا. الفرضيات:

1-الفرضية الأولى:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) ينقصها التكامل التنظيمي.

2-الفرضية الثانية:

- قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تؤثر في تشكيل، وتطبيع العديد من الأنماط السلوكية لدى العامل.

II. أسباب اختيار الموضوع:

مما لا شك فيه أن اختيار موضوع البحث في علم الاجتماع كغيره من العلوم الأخرى يخضع لعدة مبررات، وأسباب ترتبط بأهمية الموضوع في حد ذاته. لذلك فإن موضوع الثقافة التنظيمية كظاهرة اجتماعية لا تخلو منها أي مؤسسة، تعكس من حيث طبيعتها وسمياتها، وخصائصها وأبعادها، نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة، وإذا أخذنا القيم التنظيمية كمكون من مكونات الثقافة التنظيمية كنمط الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتأثيرات ذلك على السلوكيات التنظيمية بالمؤسسة كالتماسك الاجتماعي والصراع التنظيمي بكل أشكاله ومؤثراته، فإنه لا يمكن فهمها، وتفسيرها من دون دراستها دراسة علمية. ما يدفعنا كذلك للقول بأن الموضوع يعتبر من أهم المواضيع في علم الاجتماع وهو سبب آخر لاختياره.

كذلك من بين مبررات و أسباب اختيار هذا الموضوع هو الميل المعرفي، والعلمي نحو دراسته، خصوصا انه يتمتع بالكثير من الديناميكية، وفي بعض الأحيان المرونة فالمشكلة في الأصل ليست مشكلة ثقافة تنظيمية، ولا سلوك العاملين بالمؤسسة ولكنها أعمق من ذلك. فهي مشكلة ثقافة مجتمع ومشكلة منظومة العلاقات، كما يعتبر من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي. كما أن ثقافة المنظمة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل، وتعجز عن دفعها للعمل، في أحيان أخرى وتعتبر من احد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. وكسب ميزة تنافسية إضافة إلى قلة الأبحاث في هذا الموضوع خاصة في هذه الجامعة، ونذكر بالأخص قسم علم الاجتماع فيها بالرغم من أهمية الموضوع بما أننا متخصصين في علم اجتماع تنظيم وعمل.

III. أهمية الدراسة:

لهذا البحث أهميتان: الأهمية النظرية التي تتمثل في إلقاء الضوء على الثقافة التنظيمية في إدارة الأفراد، والجماعات، ومدى تأثيرها بالسلوك التنظيمي للعامل، وهذا المجال الحساس استرعى اهتمام مجموعة من الباحثين في الآونة الأخيرة. و بحثنا هذا يساهم ولو بشكل متواضع في إثراء هذا المجال، ولفت انتباه المهتمين بمجال الدراسات التنظيمية، والإدارية. إللأخذ بهذا الموضوع بجدية أكبر نظرا لأهميته القصوى سواء للفرد أو المجتمع.

وكما أن لهذا البحث أهمية تطبيقية المتمثلة في أنه يساهم إلى جانب غيره من البحوث في هذا المجال في تمهيد الأرضية السليمة لوضع دعائم طرق التسيير البشري، التي تأخذ بعين الاعتبار الواقع الثقافي السائد في المجتمع، مما يسهل دون شك عملية فهم العامل لها وبالتالي تصميم طرق مناسبة للإرادة، والتسيير، والتحفيز وهو ما تحتاجه مؤسساتنا بشكل كبير.

IV. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة المتعلقة بموضوع ثقافة المنظمة، والسلوك التنظيمي إلى تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه المهنية، ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي، والثقافي. وذلك بالاطلاع على مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ونخص بالذكر مؤسسة (ENIEM) للصناعات الكهرومنزلية.

و نهدف من خلال معالجتنا لهذا الموضوع تحديدا إلى التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية من خلال دراسة أدبيات وآراء المبحوثين.

- التعرف على التأثيرات المختلفة على سلوكيات الموظفين من خلال معرفة اتجاهاتهم وآرائهم، والكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد. والوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري بمعرفة مدى ارتباطها بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية. كما تهدف إلى التعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الصناعية باختلاف خصائصهم المهنية، والاجتماعية (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي).

- المساهمة في تقييم النموذج العلمي في كونه يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطار نظري للدراسات المستقبلية.

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج موضوعية.

V. تحديد المفاهيم:

يعتبر المفهوم في البحوث الاجتماعية بمثابة همزة الوصل بين البحث، وبين النظرية الاجتماعية، وعند تعريف المفاهيم المستخدمة في البحث فإننا في هذه الحالة ننتقل من المجرّد إلى المحسوس، وتعد هذه العملية في حد ذاتها جزءاً جوهرياً في البحث الاجتماعي⁽¹⁾. لذلك فقد تطرقنا في هذا الجزء إلى تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع والتي ادرجناها كالتالي:

1- الثقافة: يقر كل العلماء، والباحثين الأنثروبولوجيين أن "أدوارد تايلور" (1832-

1917) هو الأسبق إلى وضع أول تعريف لمفهوم الثقافة حيث يقول: أن الثقافة بمعناها

الأساسي والأوسع هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، والمعتقدات، والفن والأخلاق، والقانون و الأعراف والقدرات، والعادات الأخرى التي يكتسبها باعتباره عضو في المجتمع⁽²⁾.

وفي تعريف آخر "غي دوشيه" يقول فيه : الثقافة هي مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل، وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة والتي اكتسبها، تعلمها، وشارك فيها جمع من الأشخاص، تستخدم بصورة موضوعية، ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جامعة خاصة ومميزة⁽³⁾.

2- التنظيم: يذهب أحد العلماء إلى أن كلمة تنظيم هي ترجمة لكلمة Organisation وتعني

شيء ذو البنية العضوية، فهناك مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم، وانسجام محققة بنية متكاملة تنشُد هدفا مشتركا رغم أهدافها الجزئية⁽⁴⁾.

¹ - طلعت إبراهيم لطغي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 29-28.

² -دولي كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قسم المقدار، ط1، منشورات إتحاد الكتاب العربي سوريا، 2002، ص 06.

³ -عبد الغني عماد، سيكولوجيا الثقافة، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص 32.

⁴ - حسن رشوان، علم اجتماع التنظيم، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 05.

كما نجد تعريف آخر يقول فيه صاحبه أن التنظيم عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية. حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقاً للسلطة، والمركز أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة ذلك تتحدد العلاقات الشخصية، وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة وبالتالي تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات(1).

فالتنظيم هو عنصر رئيسي من عناصر الإدارة، وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو عكس الفوضى، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينها من خلال وسائل اتصال مناسبة. وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام، والوحدات لتمكينها من ممارسة أعمالها، ولتسهيل عمليات الرقابة والإشراف(2).

3- التنظيم الرسمي: يقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات(3).

4- التنظيم غير الرسمي: هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية، والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المنظمة. وينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي. ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه وقيمهم، واهتماماتهم، وعلاقاتهم الاجتماعية(4).

5- الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكون لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة، ومتميزة في نظر العاملين والعلاء(5). فهي توفر صورة

¹- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، (د.ط)، دار غريب، القاهرة، مصر، (د.س)، ص 217.

²- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 93.

³- نفس المرجع، ص 99.

⁴- نفس المرجع، ص 105-106.

⁵- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2008، ص 47.

متكاملة والتي تعكس القيم، والمعتقدات حول أين كانت المنظمة؟ ما هو مركزها الآن؟ وكيف ستكون في المستقبل؟(1).

وهي حسب تعبير **Harrison** المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم. كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة(2).

كما أنها عبارة عن نموذج، أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في المنظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات(3).

كما أنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم، و غير الملائم فيها(4).

التعريف الإجرائي: هي ذلك الرابط الذي يشرك أفراد منظمة ما في شيء واحد يتمثل في القواعد التي يسيرون وفقها، والتي يعيشون ضمنها، والتي أنتجت ثقافة ذلك المكان ويكتسبونها بالتعلم، بفعل الاحتكاك فيما بينهم في بيئة العمل، وإعلامها لجميع الأعضاء لتوحيد سلوكهم بمفهوم واحد، وهي التي تحدد هوية المنظمة.

6-ثقافة المؤسسة: يعرفها **E.H. Schein** وهو من أكثر التعاريف تداولاً : على أنها مجمل الاختيارات، والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها، وأنتجتها، أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي، والاندماج الداخلي. والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم. فاعتمدوها من جهة، وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها طريقة صحيحة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل(5).

1- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2006، ص 100.

2- أمل مصطفى عصفور، نفس المرجع، ص 47.

3- سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث مقدمة، ط1، مطبعة العشري، 2005، ص 136.

4- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 90.

5- بوفلجة غيان، القيم التنظيمية والتسيير، ط1، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998، ص 07.

السلوك التنظيمي: يعرف عموماً بأنه مجموعة التصرفات التي تصدر عن الفرد سواء كان الفرد يدرك هذه التصرفات أو لا يدركها، يعرفه أحمد ماهر "بأنه الاستجابة التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله وهو يتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، أو تفكير أو مشاعر وانفعالات أو حراك"⁽¹⁾.

مفهوم صلاح الدين عبد الباقي: "يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك، وأداء العمال في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها أثر كبير على سلوك، وتصرفات العاملين ومن ثم اتجاهاتهم"⁽²⁾.

مفهوم الباحث ميشال: يقول أن مجال السلوك التنظيمي يعطي جانبين رئيسيين، وهما أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل"⁽³⁾.

التعريف الإجرائي:

السلوك التنظيمي هو تلك الردود التي تصدر عن الأفراد في المنظمة إزاء موقف ما أو وضع ما قد يكون إيجابياً أو سلبياً، بحيث يمكن أن يرضي الرؤساء في المنظمة، كما يمكن أن يكون مخالفاً للأهداف المسطرة من قبل إدارتهم.

¹- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (د.ط)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 23.
²- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2002، ص 05.
³- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 50-51.

.VI. الدراسات السابقة:

إن استطلاع الأبحاث السابقة تعتبر من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في الموضوع. الذي نحن بصدد تناوله، وقد عولج من عدة زوايا وفي مجتمعات مختلفة. بحيث أجريت دراسات حوله على مختلف المؤسسات، سواء تربوية، أو صناعية، و عمدت الكثير منها إلى البحث عن أثر القيم، والعوامل الثقافية في أداء العاملين وكيف يؤثر الاختلاف الثقافي في السلوك التنظيمي:

➤ **دراسة Renaud Sainsaulieu:** التي أجراها عن هوية العامل في العمل فوجد

الهويات الثقافية، والاجتماعية التي صنفها حسب عدة نماذج:

1- النموذج الاصهاري أو الاندماجي: يميز العمال الفرنسيين بالخصوص الذين ليس لديهم أي تأهيل، وليس لهم أي سلطة، لا على ظروف عملهم، ولا على علاقتهم بالآخرين فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية، ونفس الانتماء الاجتماعي.

2- النموذج المفاوض: وتخص بذلك العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون هذه الكفاءة المهنية من أجل الاعتراف بهم على أنهم فئة متميزة، ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى.

3- نماذج العمال المنسجمون: ويشمل عمال ذوي التأهيل البسيط، والعمال المهاجرون والنساء. فالنماذج التي وضعها Sainsaulieu حسب هذه الدراسة لمجموعات الانتماء داخل المؤسسة لا تحكمها عوامل خارجية بل ظروف موضوعية مرتبطة بالوضعية المهنية، والتنظيم داخل المؤسسة، وأخرى ذاتية متعلقة بالقدرات الذاتية لكل عامل⁽¹⁾. فالفعل الثقافي لا يتوقف فقط عن معاني السلوك الظاهرة، ولكن هناك قيم عامة تتحكم في هذا السلوك أي ما وراء السلوك، وهذا ما عبّر عنه في هذه النماذج.

➤ **دراسة إلياس سالم:** وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لسنة 2006 التي حاول من خلالها دراسة تأثير

¹ - بلقاسم تومي، المسألة الثقافية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير 2011، ص 11.

الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGER وحدة EARA بالمسيلة توصل إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة. ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات، والأفكار مثل: المشاركة الإبداع، التجديد والابتكار، احترام الوقت، الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد وأنظمة وفلسفة المنظمة الاستقلالية في ممارسة المهام.

➤ **دراسة كمال بوقرة:** وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الحاج لخضر باتنة لسنة 2008، التي حاول من خلالها دراسة المسألة الثقافية، وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، ويهدف من خلال دراسته إلى تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه المهنية، ومدى ارتباطها بواقعة الاجتماعي، والثقافي وذلك بالاطلاع على مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. والكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد، والوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري، والكشف عن علاقة قيم الثقافة لديه بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

➤ **دراسة بوبكر منصور:** وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم، وعمل بجامعة منتوري قسنطينة لسنة 2007 تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية. (المصالح الخارجية بولاية الوادي نموذجاً) وكان الهدف من الدراسة هو معرفة مدى ارتباط ثقافة المنظمة باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية، من جهة أخرى كذلك عمد إلى دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية.

➤ دراسة أسامة الفراج: بعنوان "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا(1)".

وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الثقافة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وتوضيح سلبياتها وصولاً إلى اقتراح خصائص الثقافة التنظيمية المفضلة، وسماتها التي يجب أن تسود في المؤسسات، ومن ناحية أخرى يسعى الباحث إلى إجراء مقارنة بين سمات الثقافة التنظيمية بين كل من المؤسسات الإنتاجية، والخدماتية، والتطوعية وبيان أوجه الاختلاف.

واستخدم الباحث (15 معياراً) و (60 متغيراً) لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية، عرضت على عينة إحصائية مكونة من (293 مبحوثاً) للتعبير عن آرائهم وترتيب أفضلياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية، والمفضلة واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتلاءم مع متغيرات الدراسة. والتي تساعد في التوصل إلى النتائج كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار T.

وبينت النتائج أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات ارتكزت على أربع محاور أساسية، تتعلق بالعاملين، والمديرين وبيئة العمل، والأهداف المنشودة، كما تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين، وطريقة أدائها، وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف. فيما يجب على المديرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز أنه ذو الكفاءة والفعالية والإنتاجية الأعلى، وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين وأن تتخذ رغباتهم واقتراحاتهم بالحسبان أثناء تكليفهم لمهام العمل. وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم.

أما فيما يتعلق ببيئة العمل فإنه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للريادة في الإنجاز وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها وأخيراً فإن الأهداف يجب صياغتها بمشاركة العاملين

1- أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011 ص 158-156.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

- تمهيد الفصل.

أ. تعاريف الثقافة التنظيمية، مراحل تطورها، وظائفها وآليات ترسيخها، خصائصها، وبعض النظريات المفسرة لها.

1- تعريف الثقافة التنظيمية، تطورها مفهومها، مراحلها.

2- آليات تشكيل ثقافة المنظمة و وظائفها.

3- وسائل ترسيخ ثقافة المنظمة.

4- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة.

5- نظريات الثقافة التنظيمية.

ب. أنواع الثقافة التنظيمية، نماذجها، عناصرها، مستوياتها، وتوافقها مع البيئة الداخلية والخارجية ودورها، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

1- أنواع ثقافة المنظمة و أهم نماذجها.

2- عناصر ثقافة المنظمة.

3- مستويات الثقافة التنظيمية.

4- توافق الثقافة التنظيمية مع البيئة الداخلية والخارجية.

5- دور وأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة.

ج. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وعلى الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير، أهداف التغيير، آلياته وأبعاده والخصائص المميزة له، والصعوبات التي تواجهه.

1- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

2- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي.

3- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير.

4- أهداف و آليات التغيير التنظيمي.

5- أبعاد التغيير و أهم الخصائص المميزة له، و الصعوبات التي تواجهه.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية، و السلوك التنظيمي، و إدارة الموارد البشرية، و كذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحدد لنجاح، و تفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير عليها وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه، و قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، و الإبداع و التحديث. المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. لذا سنحاول في هذا الفصل تناول محورا يتعلق بالثقافة التنظيمية، و تطور مفهومها، مراحلها، وظائفها و آليات تشكلها وأهم النظريات المتعلقة بها. ثم نتعرض بالتفصيل إلى الجوانب المتعلقة بوسائل ترسيخها خصائصها، و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية. و أهم عناصرها و مدى توافقها مع البيئة الداخلية و الخارجية في المنظمة. إضافة إلى هذا المحور تطرقنا إلى أهم النماذج المتعلقة بالثقافة التنظيمية، مستوياتها، أهم أنواعها، و مدى تأثيرها على سلوك العاملين وأثرها على الهيكل التنظيمي.

1. تعريف الثقافة التنظيمية، تطورها مفهومها، مراحلها:

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

يعكس العدد الكبير للتعريف التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية المدى الذي ينطوي عليه هذا المفهوم من الشمولية و الاتساع، ذلك أن هذه التعاريف تظل قاصرة على الإحاطة بكل الجوانب المكونة لثقافة المنظمة. و أن الاختلاف بين التعاريف مرادها إلى التباين من حيث الزاوية التي ينظر من خلالها كل باحث. لذا فقد حاولنا التعرض لبعض من تعاريفها الأكثر شيوعاً، و شمولية نذكر ما قدمه (IDGARSCHHEIN): حيث يرى بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة، أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، و الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها، و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات، و إدراكها، و فهمها"⁽¹⁾.

أما بالنسبة لـ **ويليام أوتشي (William auchin)** و بنظره الأكثر راديكالية "يرى بأن الثقافة يمكن أن تعوض البنية، حتى تتماشى سلوكيات الأفراد نحو الأهداف الكلية للمؤسسة. و بهذا يمكن استخدام الثقافة كميكانيزم تكامل، أو مكمل لبنية المؤسسة"⁽²⁾. كما عرّف كذلك "بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط و الإجراء، و السلوك. فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين، من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"⁽³⁾.

¹-Jean Françoisouterain, **organisation et gestion de l'entreprise** ; capyright édition Foucheur ; paris 2006 ; p425

2- Marie Georges, Filleau et autres, **les théories de l'organisation de l'entreprise** le courant fondateur pratique actuelles 151

³- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 220.

و يعرفها إيليو جاك (Elliot Jacques) "بأنها طريقة التفكير، و السلوك الاعتيادي و التقليدي و تكون مقسمة، و مشتركة بين أعضاء المنظمة، و تعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".⁽¹⁾

بينما يعرف كل من (Kennedy et Deal) ثقافة المنظمة بأنها مجموعة المعارف و المفاهيم، و الشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضو فيها أو بمعنى آخر، هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة⁽²⁾.

في تعريف (hofsted) لثقافة المنظمة قال: بأنها الحصيلة المبرمجة، أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري. حيث تميّز هذه الحصيلة مجموعة من البشر، عن بقية المجموعات الأخرى، و هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات، أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها⁽³⁾.

و هي أيضا حسب التعريفات المتعددة للباحثين مجموعة خصائص من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد، و الجماعات في المنظمة، و التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، و التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد نوي المصلحة. إن قيم المنظمة تشكل الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها، و معايير السلوك التي يجب أن يتحلوا بها لتحقيق تلك الأهداف⁽⁴⁾.

لقد تواضعت أفكار الباحثين في تعريفهم لمفهوم ثقافة المنظمة حول مجموعة من العناصر المشتركة، الواضحة المعالم في جميع التعاريف السابقة. حيث ربطت بينها جملة من المصطلحات التي لا تبتعد كل منها كثيرا عن المصطلح الأخر، و التي يمكن إدراجها واستخلاصها فيما يلي:

¹- Gilles bressy, et Christian Kankuyt, **Economie d'entreprise**, 4^{ème} éditions, Dalloz, Paris 1998, P 513.

²- نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، ط1، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 09.

³- حمودة عبد الناصر علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، ط1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر

2005، ص 133.

⁴- شارلز، و جاريت جونز "الإدارة الاستراتيجية"، الجزء الأول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد، و محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650.

الثقافة هي مجموعة مبادئ، و أسس كما أنها من صنع الإنسان، و تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة العمل، تكتسب و تلقن، و تنتقل بين الأفراد، و هي أداة لحل المشاكل التنظيمية فكل هذه العناصر تبرز بوضوح خاصية الثقافة التنظيمية باعتبارها نسق من الأفكار تخلق الهوية، و هي من أهم عوامل نجاح المرء في عمله.

2- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة ج. اليوت (Elliot Jocques) سنة 1951 حتى و أن أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، و أنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، و لم يوظف في الجزائر إلا سنة 1977 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و "ومزوار بلخضر." (1)

و هناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، و هذا في سنة 1981، و استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المختصة في سنة 1980، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week). و أدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate Culture واضعين بذلك البنية الأولى لهذا المفهوم. (2)

فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات، و يحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما: "ثقافة المنظمة (Corporate Culture: Deal and Kennedy, 1982) و كتاب "البحث عن الامتياز" لبترز ووترمان (Insearch of excellence= peters and waterman, 1982) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية، باعتبارها

¹ - بشير محمد، الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 07.

² -بروش زين الدين، و قاسمي كمال، إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، و العلوم التجارية، جامعة المسيلة يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.

عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد، و مستويات إنتاجياتهم وإبداعهم.(1)

و قد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة. في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات. مثل اعتمادها على جماعية العمل، والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين، و تنمية مهاراتهم، و قدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة، و التفاهم بين أعضاء المنظمة(2).

3- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

نتيجة للتغيير و التطور، مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة، و قد أثر هذا التطور في تشكيل، و إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، و كان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية. لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها فيما يلي:

أ- مرحلة العقلانية:

في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي. بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، و كان إدوارد تايلور «Taylor» من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، و في هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسّخت هذه الفكرة، إلا أن هذه القيم تغيرت، و يمكن ملاحظتها في مراحل التطور الفكري الإداري. حيث تغيرت هذه القيم من المادية إلى المعنوية، و هذا ما يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية، و كذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.(3)

¹ البريدي عبد الله، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني، الرياض أيام 11-14/12/2005، ص 01.

² علي عبد الله، مرجع سابق، ص 09.

³ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، مرجع سابق، ص 232- 233.

ب- المرحلة العاطفية:

بدأت هذه المرحلة بناءً على دراسات "هوثورن"، و التي شهدت على أهمية المشاعر والأحاسيس، بحيث حملت قيم تؤكد أنّ الإنسان ليس مجرد آلة تحفز مادياً، وإنما له مشاعر وأحاسيس، و قوة إرادة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة.⁽¹⁾

ج- مرحلة المواجهة:

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية، استجابة لظهور الاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة. فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى، و التعتيل، فكان لا بد للإدارة من إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشاكلات التي تواجهها، فظهرت قيم الحرية في بيئات الأعمال.⁽²⁾

د- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، و في هذه المرحلة عرّز «Deglas Macre Gare» أهمية القيم الإدارية وتطرقت من خلاله إلى فرضيات $x.y$. حيث تضمنت الفرضية الأولى X أن الفرد العامل كسول، و لا يحب العمل، و يحفز مادياً. بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم، و قيم مختلفة بحيث أن الإنسان كائن ايجابي يحب العمل، و هو جدير بالثقة⁽³⁾.

¹- سامية معاوي، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف عبد الحميد قرفي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2009، ص 61.

²-خضير كاظم حمود الفريجاتي و آخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن 2009، ص 172.

³-موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، مرجع سابق ص 233.

ه - مرحلة الإدارة الأهداف:

تركن القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة، و العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، و التخطيط، و التنسيق، و الإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، و كذلك المسؤولية المشتركة.(1)

و- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، و المعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطة مستقبلية، و قد صاحب مفاهيم، و قيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، حيث يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها، و مراعاة ظروف البيئة المحيطة، و التنافس، و ظهور مفاهيم و مصطلحات جديدة.(2)

ي- مرحلة الواقعية:

في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيج مؤلف من المراحل السابقة. فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط، و مع التنافس العالمي فإن هناك مزيج من التهديدات، و بالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح. لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات، و كانت رد فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقديمية، و قد انتشرت بعض القيم مثل لاشيء مجانا، العمل الجاد يؤدي إلى النجاح، المسؤولية الذاتية.

¹- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و تنظيم، تحت إشراف بوشالاق نادية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، 40.

²- خضير كاظم حمود الفريجاتي، مرجع سابق، ص 173.

4- آليات تشكل الثقافة المنظمة، ووظائفها:

1- آليات تشكل الثقافة التنظيمية:

تؤدي ثقافة المؤسسة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد. فمعظم الإدارات في مختلف المنظمات، و في مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابيا، و مساعدا على تحقيق أهداف المنظمة. من خلال تعديل، و تطوير الهيكل التنظيمي و تغيير سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية.⁽¹⁾ و يمكن تشبيه عملية تكوين ثقافة المنظمة **بالتنشئة الاجتماعية** للطفل بحيث يتم عبرها تلقين، و تعليم القيم للفرد منذ البداية، و كلما غرست مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، و كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات. فالمؤسسون يلعبون دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية⁽²⁾. فالمعايير، و المثاليات السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها بصورة عامة إلى الرياديين المؤسسين بحكم دورهم، كقادة في مرحلة حساسة من حياة المنظمة. و عادة ما يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة. بحيث يقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذي يشاطرونهم قيمهم، و اعتقاداتهم، و يبذلون استعدادا لتنفيذ رسالتهم أو رؤياهم⁽³⁾، و الحجم الصغير، و المتواضع الذي تتميز به المؤسسات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسسين أن يفرضوا آرائهم على كل أعضاء المنظمة⁽⁴⁾ بحيث يسهل عملية التأثير، و وضع البصمات، و غرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات، و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون في المنظمات⁽⁵⁾.

¹- دزيري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 311.

²- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 163.

³- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 315.

⁴- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الأفراد و الجماعات، ط2، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2003

ص 333.

⁵- القريوتي محمد قاسم، 2009، ص 163.

و لا توجد أي منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى. حتى و لو كانت تعمل في نفس القطاع. فكل منها تحاول تطوير ثقافة خاصة بها، و من جوانب هذا الاختلاف، عمر المنظمة، و أنماط اتصالاتها، و نظم العمل، و الإجراءات، و عملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة، و إذا ما أرادت أي منها حماية ثقافتها، و ترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع القيم، و معتقدات المنظمة⁽¹⁾. و بعدما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها، و ضمان ديمومتها، و المحافظة عليها من خلال عدة طرق و وسائل.

2- وظائف الثقافة المنظمة:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاحها فهي تعبر عن القيم التي تنتشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية في المنظمة. لتحكم سلوكهم، و أدائهم لأعمالهم بصورة أفضل⁽²⁾. لذلك فإن ثقافة المنظمة تؤدي عدة وظائف يمكن تجسيدها في جملة من العناصر:

أ- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير، و المدركات، و القيم يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام أين يساعد على تطوير الإحساس بالتوحد، و الشعور بالغرض المشترك⁽³⁾. فاشترا أعضاء المنظمة في نفس الثقافة يساهم في إشعارهم بأنهم وحدة متماسكة مع بعضها و انتمائهم لها.

¹-خضير كاظم حمود الفريجاتي، 2005، مرجع سابق، ص 267.

²-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003/2004، ص 93.

³-حسن حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 313.

ب- تسهيل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة ونمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، و قبول الثقافة المكتسبة، بحيث تعزز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال و العمل معا بفاعلية(1).

ج- تعزيز استقرار النظام:

فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق، و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة يوحد المفاهيم بينهم، و يقرب من وجهات نظرهم، و آرائهم، و هذا بدوره يعود إلى تنسيق أفضل و استقرار النظام (2).

د- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:

فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها. فعندما يواجه الفرد موقفا معينا، أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقا لثقافته(3). وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/ الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض. و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، و عليه باتت الثقافة التنظيمية تحل مواقع و أدوار بارزة، و جديدة في أنشطة المنظمات، و ممارساتها المختلفة، كما تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما، للتفكير و التصرف بطريقة تنسجم، و تتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة. فهي توجه الشعور و الإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، و تساعد على خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، و تعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي. وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه في إعطاء معنى لنشاطات المنشأة، و يوضح الشكل التالي ذلك(4).

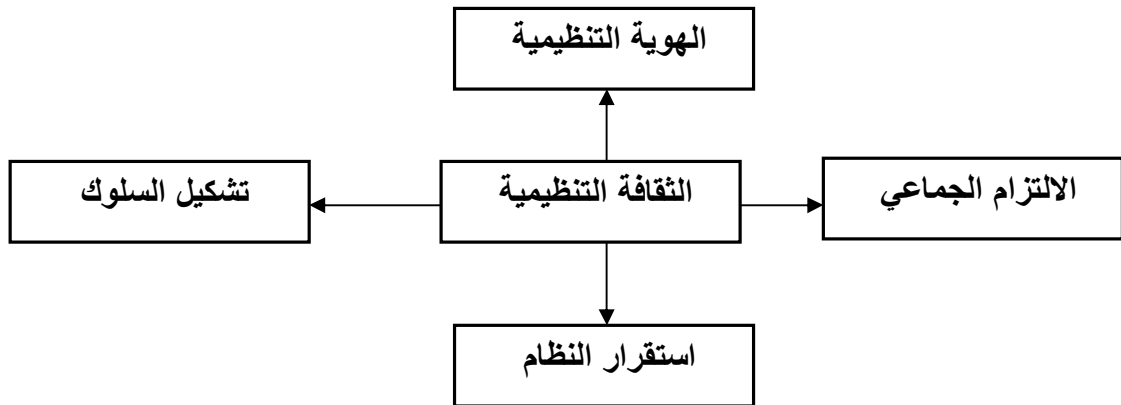
¹ -بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، إدارة في عالم متغير، ط1، دار الميرة، عمان، الأردن، 2002 ص 201

² - نفس المرجع، ص 202.

³ -حسن حريم، مرجع سابق، ص 313.

⁴ -حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إشراف محمد فتحي محمود، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 130.

شكل (01) يبين وظائف الثقافة التنظيمية:



المصدر: حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، ص130.

3- وسائل ترسيخ ثقافة المنظمة:

من المهم التأكد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء. و هذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة⁽¹⁾. فثقافة المنظمة عبارة عن خليط بين القواعد القانونية، و ثقافة المجتمع بحيث تأخذ بعين الاعتبار الداخل و الخارج، فكل مؤسسة تستمد فلسفتها من المجتمع الذي تعيش فيه⁽²⁾. فبالنسبة للتنظيمات فإن استمرارية، و انتقال الثقافة يكتسي أبعادا أكثر تحديدا، و ارتباطا بخصوصية المنظمات⁽³⁾. لذلك يتطلب لبناء ثقافة قوية ذات تكيف عالي ضروري التأكيد على ترسيخها يمكن تبيانها في الوسائل المختلفة.

أ- الاختيار:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية. فمن خلالها يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة بأن لديهم صفات، و أنماط سلوكية، و خلفيات ثقافية، و استعدادات مناسبة لها. فالتعيين يعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين

¹-ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 328.

²- Renaud Sainsaulieu, **Sociologie de l'entreprise**, Press, ENSP, Paris, 1997, P 86.

³- بوبكر منصور، من العائلية إلى التعاقدية، نظرة سيكوسوسيولوجية للتغيير الاجتماعي، بواد سوف، مطبعة مزوار الوادي، الجزائر، 2004، ص 23.

يتفقون معقيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها⁽¹⁾. و بعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد لمقابلات يتم فيها انتقاء الأفراد الذين يلائمون الثقافة السائدة. و يكون لديهم ميل واستعداد لقبولها، أو الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم، و توجهاتهم، بحيث تحرص المنظمة على وضع موظفيها تحت فترة تجربة، تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنتين⁽²⁾. بحيث يخضع الأعضاء الجدد لعملية التطويع الاجتماعي الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء، و استمرار الثقافة أين يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات و القيم، و الافتراضات. فهو الآلية الرئيسية التي ينتقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل، و من شخص إلى شخص آخر⁽³⁾.

ب- ممارسات الإدارة العليا:

تعتبر أفعال و ممارسات الإدارة العليا من أهم الوسائل التي تساعد على ترسيخ ثقافة المنظمة. بحيث أن قيام هذه الأخيرة بالأفعال، و السلوكيات الظاهرة و الواضحة يمكنها من تدعيم، و تعزيز قيم المنظمة، و اعتقاداتها، بحيث يجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها و توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة⁽⁴⁾.

لكن و من واقع الممارسات اليومية للإدارة يكتشف العاملون أنها لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات. حيث تقدم الترقيات، و الحوافز لمن لهم وساطات، و علاقات خاصة معالرؤساء، و أن كثير من الممارسات الخاطئة، و المخالفة للقانون لا يحاسب أصحابها عليها بل يحصل العكس. إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين، و التعليمات، و عدم تجاوزها يوصفون بالتقاليديون. بحيث يجري التكتم عن الممارسات الخاطئة، و يتم تزويق و تكوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، و لكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي. و قد يكون تكرار رفع هذه الشعارات الإيجابية و التي تحرص

¹-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط3، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 291.

²- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 164.

³-هارولد ليفن، الإدارة الرائدة بناء الإبداع و التصميم و القيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987، ص 255.

⁴- حسن حريم، مرجع سابق، ص 316.

الإدارة عليها ليس إلا دفاعا غير مباشر عن واقع موجود، و أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، و ليس الشعارات و السياسات التي لا تطبق⁽¹⁾.

ج- التنشئة و التطبع:

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية، و توصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة⁽²⁾

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات و بعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialisation بحيث يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى. و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، بحيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات، أو أيام حسب نوعية، و حجم المنظمة و من الضروري أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم، و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل، و على التمشي مع القيم الثقافية السائدة⁽³⁾.

فمثلا في شركة ساينو يتم إدخال العاملين الجدد في برنامج تدريبي مكثف لمدة خمسة أشهر. حيث ينام و يأكل المتدربون مع بعضهم البعض، و يقضون إجازاتهم مع بعض في المنتجعات المملوكة للشركة. و المقصود من ذلك هو تعلم طريقة ساينو في فعل الأشياء، من أسلوب الحديث مع الرؤساء إلى الأسلوب المناسب في التعامل. و الملابس و تعتبر الشركة هذا البرنامج مهما في عملية تحويل العاملين الشباب الجدد الخريجين حديثا من المدارس إلى أبطال للشركة⁽⁴⁾.

لذلك فإن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم، و اعتقادات المنظمة، و هناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز، و خرق القيم و التقاليد السائدة. لذا ينبغي على المنظمة مساعدة

1- القريوتي محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 165.

2- خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سابق، ص 268.

3- القريوتي محمد قاسم، نفس المرجع، ص 166.

4- العطية ماجدة، مرجع سابق، ص 34-35.

هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. و تسمى عملية التكيف التطبيع، و تتم هذه العملية من خلال برامج التنوير، و التعريف و التدريب، و غيرها(1).

د- نظم العوائد الشاملة:

وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف و التقدير، والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، و العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة و قد أكد الكاتبان (Shichman et Gross) على الدور البارز، و الحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير، و تكوين ثقافة المنظمة، و إدامتها و نقلها، و هذه الأساليب هي:

هـ- بناء الإحساس بالتاريخ:

من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، و حكايات الأبطال و القصص، بحيث تتعزز الثقافة التنظيمية، و تستكمل الأليات الرسمية الثلاثة السابقة، بمجموعة من الأليات غير الرسمية، و تتمثل بالطقوس و القصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها(2).

و- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة و نمذجة الأدوار، و إيصال القيم و المعايير.

ي- تطور الإحساس بالعضوية و الانتماء: من خلال نظم العوائد، و التخطيط والاستقرار الوظيفي، و الاختيار، و التعيين، و التطبيع، و التدريب، و التطوير.

ت- تفعل التبادلية بين الأعضاء:

عن طريق عقد العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات و التنسيق بين الجماعات(3).

ي- اللغة:

تعتبر اللغة إحدى المكونات الأساسية في الثقافة. بالإضافة إلى وظائفها الأساسية فإنها تشكل السمة المميزة لكل ثقافة، و تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تستطيع ترجمة ما يجول في ذهن

¹-حسن حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 316.

²- القريوتي، 2000، مرجع سابق، ص 166.

³- حسن حريم، نفس المرجع، ص 316.

الإنسان من أفكار عن طريق الكلام، و ما يحيط بهم من ظواهر طبيعية. و تعتبر الوسيلة الأساسية للاتصال، فعن طريقها يستطيع المجتمع تنظيم العمل⁽¹⁾. و قد أشار "حسن حريم" في تعريف لها على أنها منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار و المعاني الثقافية في كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون ثقافة تلك المنظمة⁽²⁾.

و تزداد مشكلة اللغة في البيئات الثقافية المختلفة فمثلا أنتجت شركة فورد للسيارات سيارة تحت اسم Nova غير أنها لم تلقى قبولا في إيطاليا، إلا بعد أن قام المديرون بتغيير اسمها في إيطاليا. و السبب أن كلمة Nova في هذا البلد تعني "الشيء الذي لا يسير" كما أن كوكاكولا Coca-Cola اسم مشروب من المياه الغازية، و لكنه في الصين يعني: "قضم رأس ضفدعة ميتة" كما أن تحريك الرأس الأعلى و الأسفل في اليونان يعني الرفض أما تحريك الرأس للجانب اليمين، و اليسار تعني "نعم" أو القبول بينما في دول أخرى يعني الرفض⁽³⁾.

4- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

أ - الثقافة التنظيمية نظام مركب:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، و تشمل الجانب المعنوي من القيم و الأخلاق، و المعتقدات و الأفكار، و الجانب السلوكي من عادات، و تقاليد، و فنون و ممارسات عملية، و الجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني، و الأدوات، و المعدات و الأطعمة و غيرها⁽⁴⁾. فالمنظمة

¹-عبد الرزاق جلي، دراسات في المجتمع، و الثقافة الشخصية، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، (د.س) ص91.

²-حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن 2004، ص 322.

³-حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2001، ص 446-447.

⁴-أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي، و إعادة الخطة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 2000، ص 132.

لا تملك ثقافة واحدة و إنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها و عادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة⁽¹⁾.

ب - ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى⁽²⁾.

و لكونها من صنع الإنسان و خلقه، فهي تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة. مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، و إنما يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم و المحاكاة⁽³⁾.

ج- ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير، و التطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بحيث أن استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها من جيل إلى جيل كما هي، و إنما تكون بشكل متغير و مستمر⁽⁴⁾.

د - ثقافة التنظيمية نظام مرن:

تتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة، و هذا لتحقيق أهداف المنظمة.

¹-بلال خلف السكارنة، 2009، التطوير التنظيمي و الإداري، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 371.

²- نفس المرجع، ص 372.

³-أبو بكر مصطفى محمود، نفس المرجع، ص 132- 133.

⁴- العبادلة عبد الرحمن فالح، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص 43.

5- نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات، و النماذج التي تغير العلاقة بين الأفراد، و الثقافة، و الجماعات، و التنظيم و هي:

أ- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، و الاتجاهات. تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية⁽¹⁾.

ب- نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص و السمات المجردة، و التي يمكن استخلاصها من تحاليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على القادة، و العاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم⁽²⁾.

ج- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، و الأشخاص الذين يؤديون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية. و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة، و درجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة⁽³⁾.

¹-وصفي عاطف، الثقافة و الشخصية، ط1، دار النهضة، بيروت، 1981، ص 155.

²-الساعاتي سامية، الثقافة و الشخصية، ط3، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 248.

³- حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2005، ص 39.

د- نظرية الثقافة التنظيمية:

أكدت هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها. و هذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة و قيم، و افتراضات أساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم، و بيئاتهم الخارجية، و لقد ظهرت ظواهر بالثقافة أو تماثلها، و هي مفاهيم طرحت تقترب من فكرة الثقافة، و هي التنظيم غير الرسمي، المناخ التنظيمي، البناء، أسلوب إدارة الأعمال و كذلك مفهوم التطوير التنظيمي⁽¹⁾. و هناك من يقسم هذه النظرية إلى ثلاث رؤى كما يلي:

✓ نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و مفاهيمها، و عاداتها و قواعد السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء. كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك و قوي، و يترتب على هذه القوة أداء، و إنجاز جيد من خلال أهداف مشتركة لجميع العمال، كما أن الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع و حوافز قوية⁽²⁾.

✓ نظرية التوافق:

و تشير إلى مفهوم القوانين، و التكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع، و خدمات، و بين أهدافها و سياساتها، و استراتيجياتها المعمول بها. حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة. و يساعد هذا التوافق الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

✓ نظرية التكيف:

و ضمن هذه النظرية وجود ما يسمى بالثقافة التنظيمية التكيفية. يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، و هي التي تساهم في زيادة كفاءة، و فعالية المنظمة. و تخلق لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في زيادة الالتزام بالعمل و زيادة انتمائهم، و شعورهم بالارتباط⁽³⁾.

¹- Aubert Michel et autre, le management (aspects humaines et organisation). PUF, 6^{ème} édition, France, P 556.

²- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 228.

³- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 228.

II. أنواع الثقافة التنظيمية و أهم نماذجها:

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات التنظيمية و ذلك حسب عدة معايير فبالنظر إلى معيار القوة، و الضعف يمكن التمييز بين الثقافة القوية والضعيفة. أما بالنظر إلى درجة التكيف مع المحيط، فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة (التكيفية)، و الثقافة الجامدة (غير التكيفية) و لكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على المؤسسة(1).

1- معيار القوة و الضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة.

أ- الثقافة القوية: حيث نجد أن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في درجة إجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم. و المعتقدات من جهة و شدة تمسك أعضاء هذه المنظمة بهذه المعتقدات و القيم.

ب- الثقافة الضعيفة: عكس الثقافة القوية إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة، والقبول الواسع منهم. و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات(2). و بالتالي فإن العاملون يجدون صعوبة في التوافق، و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها. و بهذا يصبح هؤلاء العاملون يسرون في طرق مبهمه غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجياتهم و رضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغربة عن الثقافة، و المجتمع و المحيط، و هي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي مما يؤدي إلى العزلة و الإحباط(3).

2- معيار التكيف مع المحيط: ينتج عنه كذلك نوعين من الثقافة.

أ- الثقافة التكيفية (المرن): إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع اكتشاف، و استغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير كما يبرز و بشكل جلي دور

¹-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 412.

²-- نفس المرجع، ص، 413

³-ديف فرانسيس، مايك ووكوك، ترجمة عبد الرحمن هيجان، القيم التنظيمية، مكتبة المالك فهد العربية السعودية، 1995،

و أهمية القيادة في ذلك. مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير، و هذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع في اتخاذ القرارات و الابتكار، و تحسين الاتصالات(1).

ب- أما النوع الثاني من الثقافة فهو **الثقافة الجامدة** التي تتسم بالحذر، و لا تمنح حيز من الحرية. لمديري المستويات الوسطى، و الدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات. لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، و يرفضون تحمل الأخطار. و لا يملكون روح الإبداع، و كذا سوء انتقال المعلومة، و تتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالة إحداث تغيير(2).

3- أما حسب تصنيف Ellen Walach فقد قدم ثلاثة أنواع من الثقافات هي:

أ- **الثقافة البيروقراطية:** و هي ثقافات ذات نظام هرمي و تسلسل رئاسي للسلطات فالسلطة و المسؤولية تكون واضحة في المنظمة، و تعتمد على الرقابة و القوة.

ب- **الثقافة الإبداعية:** هذا النوع من الثقافات ديناميكي، و تعمل على استقطاب الناس الإداريين و الطموحين في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية بحيث تشجع الموظفين على المخاطرة و التحدي. هذه الثقافة تتبناها شركات التكنولوجيا المتطورة، و التي تعمل في بيئات تنافسية عالية(3).

ج- **ثقافة التعاطف الإنساني:** هذا النوع من الثقافات يركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة و حسن العشرة، و أجواء العمل الودية، يسود المنظمة جو من التعاون و العلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل، و الإنصاف، الأمان و الثقة المتبادلة.

4- أما جيرينبرج و بارون فقد قاما بتحديد أنواع الثقافة التنظيمية لتصنيفها إلى أربع أنواع:

أ- **ثقافة شبكة العلاقات (شبكة الاتصالات):**

¹ - نفس المرجع، ص 19.

² - ديف فرانسيس، مرجع سابق، ص 19.

³ - سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، إشراف ماجد محمد عبد السلام الفدا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 43.

تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة، و درجة منخفضة من فهم عمل المنظمة و أهدافها، و يميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح. و التحدث عن النشاط بطريقة غير رسمية كما ينفقون جزءا كبيرا من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل. و في هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة، و يشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة(1).

ب- ثقافة الإجراء: تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض، و مستوى عال من فهم رسالة المنظمة، و أهدافها و يضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معا لإنجاز الوظائف المكلفين بها. و يميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية، و يسود بينهم السلوك العملي(2).

ج- الثقافة المتناثرة: تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة، و أهدافها و بانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضا، و عادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم، و يتحدث العاملون في هذه المنظمات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضروريا، و مفيدا. و بالتالي فإن الغياب ام شائع و بذلك فليس من المستغرب ألا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها، و بدلا من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها(3).

6- نماذج الثقافة التنظيمية:

من الصعب تتبع مصطلح الثقافة التنظيمية، و قياسها لذلك يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة بحيث يتناسب و طبيعتها إذ طرحت في هذا المجال ثلاث نماذج أساسية تعبر عن وجهة نظر أصحابها و هي كالتالي:

أ- نموذج IDGARD Schein لصياغة الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص أفكار (Schein) بخصوص صياغة الثقافة التنظيمية، و افتراضاتها كالتالي:

¹- جرينبرج و جيرالد بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي رفاعي محمد، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 233.

²- نفس المرجع، ص 234.

³- نفس المرجع، ص 234.

• المرحلة الأولى: الاعتمادية (مجابهة الصلاحيات):

إذ أن الافتراض الأساسي هنا يتمثل في أن القائد يوجد الجماعة نحو المنافع العظمى أما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد⁽¹⁾.

• مجابهة الألفة (تمايز الدور):

والافتراض الأساسي هنا يقوم على أن الجماعة ناجحة في عملها لأن الأعضاء متشابهون أما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري.

النشوء و الاستقرار: (2)

إذ يكون الافتراض الأساسي في أن الجماعة مخترعة و مستقرة في آن واحد و يكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق و عملية الإنجاز الكفاء.

• البقاء (النمو):

والافتراض الأساسي هو أن الجماعة صابرة لذلك يجب أن يكون على حق. أما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة و ترسيخها (مقاومة التغيير).

ففي المرحلة الأولى يبدأ التساؤل عن من يقود المنظمة؟ و هي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوة. و الجماعة تبحث عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح و في المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية، و عن سبب وجود الجماعة أما في المرحلة الثالثة فإن الجماعة تبدأ بالتطابق مع مداخل مبتكرة، و التي تحدد نجاحها الأساسي عندما تبدأ الحاجة إلى النظام و الاستقرار. و في المرحلة الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو و البقاء وتبدأ بالتعلم فيما إذا كانت القيم و المعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها⁽³⁾.

¹- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 363.

²- نفس المرجع، ص 163-164.

³- نفس المرجع، ص 164.

ب- نموذج (Scholz) صياغة الثقافة التنظيمية:

يطرح هذا النموذج استنتاج أساسي يتمثل في أنه يسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة، و صياغاتها و يلخص هذا الباحث قوله: إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعدا ثوريا، و داخليا وخارجيا و هي مكونات الصيغة التي قدمها. ففيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكر (Schein) إلا أن الباحث (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية و هي: مرحلة المستقرة و مرحلة رد الفعل (الاستجابة)، مرحلة التوقع، مرحلة الاستكشاف و مرحلة النشوء. أما فيما يرتبط بالبعد الداخلي، فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة لذلك فإن المنظمة التي تعتمد على عمليات معيارية للإنتاج، و ذات توجه عملياتي أما البعد الخارجي فيرتبط بالبيئة الخارجية، و تفاعل أفراد المنظمة معها.

ج- نموذج (Louis) في صياغة الثقافة التنظيمية:

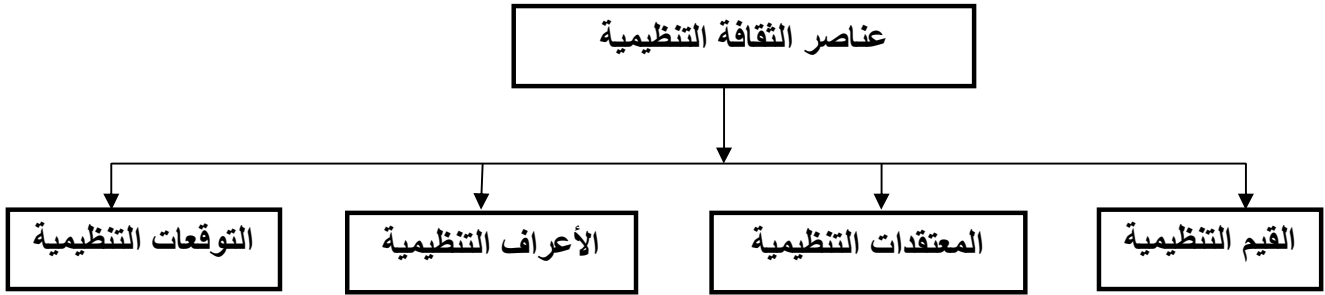
استنتج (Louis) أنه على الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة خاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة، و وحيدة و يضيف أن هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة. فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة التنظيمية داخل وحدة عمودية (التقسيم)، أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة) وهذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المنظمة، فلقد وجد (Louis) بأن الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية⁽¹⁾.

5- عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر، أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة. و التي تشكل الحصيعة الكلية للطريقة التي يفكر، و يدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة. و توضح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

¹ - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 364 - 365.

شكل(02) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية(1).



أ- القيم التنظيمية:

يرى IDGAR Schein أن المتعلم يعكس قيم الفرد، و الجماعة العاملة في المنظمة وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة. فالقيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب. أما القيم التنظيمية فهي تمثل، و تعكس القيم في مكان، أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، من هذه القيم نجد العدالة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و الحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية(2).

يرى السالم أنه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما قيم الوسيلة و النهائية و هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، المتمثل في الإبداع أما الوسيلة فهي السلوك المرغوب التي تحرض المنظمة على نشره بين العاملين، المتمثل في الجدية في العمل، احترام السلطة، و تقاليد العمل(3).

كما أن القيم تقوم بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من هذه القيم المساواة بين العاملين(4).

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة يستتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل تبني نظام القيم الذي يعزز النجاح(1).

1- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 311
 2- الحريري رافدة، التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 51.
 3- السالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، دار عالم الكتاب، إربد، 2002، ص 169-270.

4- محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص 312.

ب- **المعتقدات التنظيمية:** و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية إنجازها و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي و اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية⁽²⁾. و يقول "توماس واطسون" المدير بشركة IBM في كتابه **منظمة العمل و معتقداتها** تنبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة من شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد⁽³⁾.

ج- **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة، و ضرورية لهم بعض النظر عن فائدتها، أو عدم فائدتها، أو فاعليتها أو عدمه و من الأعراف على سبيل المثال التزام التنظيم بعدم تعيين أخويين اثنين في نفس التنظيم أو الأب و ابنه، و يفترض أن تكون غير مكتوبة و واجبة الإلتباع⁽⁴⁾.

د- التوقعات التنظيمية:

تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها و يتوقعها الفرد في المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و الزملاء من الزملاء الآخرين، و المتمثلة بالقدرة والاحترام المتبادل هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد و تدعم احتياجات الموظف النفسية و الاقتصادية⁽⁵⁾.

¹- فرانسيس ديف و ودكوك مايك، مرجع سابق، ص 312.

²- العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 312.

³- ووترمان، ج روبرت، **براعة الإدارة في الشركات الأمريكية**، دروس تتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين ترجمة عبد القوي، علا عبد المنعم، ط1، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، سنة 1999، ص 164.

⁴- المدهون موسى، توفيق الجزراوي، إبراهيم محمد علي، **تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا للعاملين والجمهور**، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص 400.

⁵- نفس المرجع، ص 400-401.

٥- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة. إضافة إلى نمط اللباس، و النمط المعماري، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة⁽¹⁾.

6- مستويات و مظاهر الثقافة التنظيمية: هناك عدة مستويات الثقافة التنظيمية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- المستوى الأول: و يتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، و تتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، و الاحتفالات و الشعائر، داخل التنظيم، و القصص و الرموز والطقوس⁽²⁾.

ب- المستوى الثاني: و يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، و تحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه، و ما هو غير مقبول و ثقافة الدور، و ثقافة الفرد ففي ثقافة القوة فإن تركيز القوة، و النفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثيرها في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين. أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، و يشير مفهوم الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

ج- المستوى الثالث: وتشير إلى الفرضيات و هي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم⁽³⁾. و هناك عدد من المظاهر الخاصة بكل ثقافة و هي تتضمن:

د- الروايات القديمة الخاصة بالمنظمة: فالقصص التي تحكى في المؤسسة تساعد على نقل الثقافة للموظفين و تواصلهم معها، فهم يكتشفون من خلال قيم المؤسسة، و السلوكيات المقبولة منها، و تتعلق هذه الحكايات بالسنوات الأولى لنشاط المؤسسة، و بدء عملها، أي بدء خلق هذه الثقافة⁽⁴⁾.

¹ - Gilles Bresst et Kankuyt, op cit ; p 52.

² - موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، مرجع سابق، ص 231.

³ - نفس المرجع، ص 332.

⁴ - يورك بيرس، مهارات الإدارة (علم نفسك بطريقة المثلى في 24 سا) ط1، مكتبة لبنان بيروت، 2003.

و هي تعكس بصفة عامة القيم التي كان يؤمن بها مؤسسوا العمل، و قد تخضع هذه القصص لبعض التعديلات لإيضاح الهدف المرجو منها بشكل أكبر، خاصة عند مرور فترة من الزمن على حدوثها، و بذلك يمكن أن تعلم أفراد المؤسسة كيف يتوافقون معها ويصبحون جزءا من مجتمعها الصغير.

ه- الرموز: هي مظهر ثقافي يعمل على تأصيل القيم الجوهرية، و الهوية المشتركة والرموز عبارة عن الأشياء التي تحمل في طياتها المعاني و قد تستعين المنظمة ببعض الأشياء الرمزية كالشعارات للتعريف بهويتها⁽¹⁾.

و- الفروض و الطقوس: تنقل الاحتفالات الرسمية بالمنظمة بعضا من ثقافتها و هذه الطقوس تتكرر بشكل منتظم مثل الاحتفال الرسمي بيوم الخريجين⁽²⁾.

ي- اللغة الخاصة:

كل مؤسسة لديها لغة خاصة بها، و قد تمتد لتشمل النشاط الصناعي للمؤسسة، و هي لغات معينة يفهمها العاملون بالمنظمة، و تتسم باستخدام مرادفات لبعض الألفاظ المختزلة التي تحقق التواصل السريع بين الموظفين داخل المؤسسة، و من شأنها بطبع أن تقوى الروابط بين أفراد المنظمة و قد تتضمن اللغة بعض الحركات و الإيماءات⁽³⁾.

¹-Pascal Laurent Et François bouard, **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2 d'organisation, Paris, 1991, P 247..

²- يورك برس، مرجع سابق، ص 263- 264.

³- نفس المرجع، ص 264.

7- توافق الثقافة التنظيمية مع البيئة الداخلية و الخارجية:

أ- التكيف الثقافي:

يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية، و توفر متطلبات المرونة، و القدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة حيث تشجع الثقافة التنظيمية على نشأة أعراف، و معتقدات تدعم المنظمة على اكتشاف وتفسير اتجاهات، و متطلبات البيئة الخارجية و ترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة الملائمة. و يحتاج ذلك إلى رد فعل سريع من المنظمة لتكوين مشروعات جديدة، و أن يكون لها القدرة على إعادة الهيكلة، أو تكيف مجموعة العمليات، و السلوكيات الملائمة للمهام الجديدة بما يمكنها من التحرك السريع نحو إرضاء عملائها و الأطراف الأخرى والاستجابة لاحتياجاتهم.

ب- الثقافة التنظيمية و البيئة الخارجية:

تهتم ثقافة المنظمة بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر من سرعة التغيير مع التغيرات في هذه البيئة حيث تهتم بتأكيد هوية المنظمة لكي يستقر تحديد الوظائف، و الأدوار والمسؤوليات، و من ثم تحديد السلوك المرغوب في المستقبل الواجب الالتزام به من كل فرد من أفراد المنظمة.

ج- الثقافة التنظيمية و البيئة الداخلية:

يقصد بها اهتمام الثقافة التنظيمية، و تركيزها بصفة أساسية على مشاركة أعضاء التنظيم، و تمكينهم من سرعة الاستجابة، و التفاعل مع البيئة، و التخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة، و التركيز على احتياجات العملاء، و الموظفين كطريق لرفع الأداء وخلق و تدعيم و تحمل المسؤولية و الالتزام التنظيمي و الاجتماعي(1).

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 420-421.

كما أن الثقافة التنظيمية تركز على إيجاد التوجه نحو الثبات، و الاستقرار البيئي ليكون لدى لمنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب تحقق التعاون(*)، و التكامل بين أعضائها من خلال إتباع مجموعة سياسات، و ممارسات موضوعة كإطار عام لإنجاز الأهداف حيث يكون التركيز هنا أقل على التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق، و التحالف و التعاون بين أعضاء التنظيم، لتحقيق النجاح و الفعالية. إلا أنه مع نمو الشركة تحولت بصورة تلقائية إلى منظمة تقليدية ميكانيكية. و مع مرور الوقت دعمت بقرار اتخاذ القرار ورسمية الاتصالات بدرجة عالية من المركزية أدت إلى اتجاه أعضاء المنظمة إلى العمل التقليدي و تجنب أسباب المخاطرة.

و بعد أن اكتشف مسؤولي شركة (IBM) أن ثقافة المنظمة تقوم على القيم التقليدية الرسمية، و أنها أصبحت غير ملائمة للتطورات في بيئة أعمال الشركة خاصة و أن شركات جديدة صغيرة مثل (Apple) قامت على أساس ثقافة تنظيمية تقوم على رغبة الأفراد و قدرتهم على الابتكار، و التجديد و استعدادهم لتحمل المخاطر. فصلا عن وجود هياكل إدارية تدعم مرونة اتخاذ القرار، و بسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة أعمال المنظمة(1).

و عندما أدركت قيادات (IBM) أن الثقافة التقليدية أدت إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية و ولاء عملائها، اتجهت عام 1985 إلى إحداث تغييرات جوهرية في ثقافتها و الترويج للقيم الجديدة، كمدخل لاستعادة ميزتها التنافسية في مجالات أعمالها، و شملت تعديلاتها: وضع هياكل إدارية تقوم على وحدات الأعمال المستقلة فنتا، وإداريا، و ماليا بدعم سرعة اتخاذ القرارات، و الاستجابة السريعة لمتطلبات المنافسة، و تشجيع الابتكار و التحديث و تطوير المنتج، و دعم فرق العمل، و تنمية مهارات و قدرات العمل الجماعية و تأكيد ضرورة الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل، و رغباته و وضع أنظمة مرنة للنقل و الترقيية وفق مهارات و قدرات الأفراد(2).

* - و مثال ذلك ما اتجهت إليه شركة (IBM) عام 1924 بشأن تدعيم اتجاهات الحرية لدى أعضاء الشركة، بما يمكنهم من الابتكار و الاستعداد لتحمل المخاطرة كوسيلة تمكن الشركة من التجديد و التحديث و تحقيق الميزة في مجالات أعمالها و في خدمة عملائها.

¹- مصطفى أبو بكر ، مرجع سابق، ص 421.

²- مصطفى بوبكر، مرجع سابق ، ص 422.

8- دور و أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة:

لقد تناما في الآونة الأخيرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، و ذلك لما لها من تأثير فعال على أداء المنظمات فحسب IDGAR Schein تعد تكوين الثقافة التنظيمية، و الاهتمام بها أمر حتمي من أجل ضمان نمو، و تطور المؤسسة، و التصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة⁽¹⁾. النوع الأول يتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم، و التكيف مع المحيط من ثم ضمان بقاء واستمرار المنظمة. أما النوع الثاني فهو يخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها، و تقويتها لذا تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمنظمة.

أ- الأهمية و الدور الخارجي للثقافة التنظيمية:

تلعب دور مهم في رسم، و تعيين حدود المنظمة، و ذلك من خلال إعطائها خصوصية، و هوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات الموجودة في المحيط، و بهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية، و التميز عن المحيط الخارجي، و ذلك انطلاقا من القيم، والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال التي تسمح لهم بالتميز، و الاختلاف عن باقي أفراد المنظمات الأخرى. و في هذا المجال يؤكد Michael Porter على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية⁽²⁾.

ب- الأهمية و الدور الداخلي للثقافة التنظيمية:

من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية، و مصالحهم الشخصية داخل المنظمة الواحدة يعملون من خلالها، و يتشاركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، و يرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز، و تقوية نقاط الاتحاد وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة، و الاختلاف⁽³⁾. و بهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة، و يظهر ذلك بشكل جلي عند دخول

¹- Oliver Meier, **Management interculturel**, Dunod, Paris, 2004, P 16.

²- Micheal Porter, **l'avantage concurrentiel**, Paris, 2003, P 39.

³- Oliver Meier , OP. Cit p 17.

عمال جدد للمنظمة يحملون قيم تختلف عن تلك الموجودة، فنجد أن الثقافة التنظيمية توفر و تسمح لهم بالتعلم، و تشكيل سريع لقيم و معايير المنظمة، و تجعلهم يعملون بشكل فعال مع باقي العمال، مما تجعلهم يشعرون بالانتماء.

III. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب، و أبعاد عديدة من المنظمة. و في مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة، و الأداء و الإبداع و الالتزام و غيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية و سلبية⁽¹⁾. و الثقافة التنظيمية هي نمط المعتقدات الأساسية، و الاتجاهات التي تؤثر بقوة على سلوك الأعضاء في المؤسسة. و تنتقل إلى أعضاء جدد من خلال عمليات التطبيع كما أنها تبقى، و تنتقل من خلال شبكة من المعتقدات، و السنن، و الاتصالات و أنماط التفاعل، و تندعم عن طريق معايير الجماعة، و نظم المكافآت و الرقابة للمؤسسة⁽²⁾. و الثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين بحيث تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة. ففي الثقافة القوية يزداد التمسك، و بشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة و التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء. و كلما ازداد تمسكهم بهذه القيم، كلما كانت الثقافة أقوى، و بذلك سيكون لها تأثيراً أكبر على سلوك العاملين بسبب الدرجة العالية من المشاركة و الشدة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك. و يؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك، و الولاء و الالتزام الوظيفي مما يؤدي لتقليل ميل العاملين لتترك المنظمة⁽³⁾.

و تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين. و ذلك من خلال تقنين الإجراءات، و التعليمات، و تطوير النماذج، و الاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين و ضبط سلوك العاملين. و حرص العامل علناً بالالتزام ليس خوفاً من التعليمات فقط، و لكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه.

¹- حسن حريم، 2009، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 339.

²- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، مرجع سابق، ص 329.

³- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 156.

1- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على كفاءة الهيكل التنظيمي. حيث تتمثل هذه العوامل في طبيعة العلاقات التنظيمية، و طبيعة الأهداف، و التخصص، و تقسيم العمل والسلطة، و المسؤولية، إضافة إلى إستراتيجية الهدف، أي أن نجاح المنظمة الإدارية في الوصول لأهدافها يعتمد على درجة الوضوح في الجوانب التنظيمية، خاصة القدرة على توفير موارد بشرية جديدة، و استغلالها بصورة فعالة(1).

فالثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي، و الممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات، و الاتصالات، و أن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية. كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، و بالتالي ينخفض اهتمام الإدارة يوضح الأنظمة، و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد(2).

2- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير:

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم و طقوس، و سلوك و إستراتيجيات التغيير في المنظمة. حيث تؤثر على السلوك، و قيم، و معتقدات الأفراد، مما يجعلها أكثر نجاحا و تكيفا مع هذه التغييرات. كما تؤثر الثقافة التنظيمية على عمليات التغيير داخل المنظمة وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما، و نظرا لهذه العلاقة بين الثقافة و التغيير والذي يمكن تفسيرها بتطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم، و عمليات التغيير، و هذا يقودنا إلى الحديث عن عملية التغيير الثقافي داخل المنظمة(3).

فالتغيير التنظيمي هو عمليات مدروسة، و موجهة، و هادفة. تعمل على تحقيق التكيف في البيئة الداخلية و الخارجية، بهدف الوصول إلى إيجاد بناء تنظيمي أكثر مرونة و استجابة، و أكثر قدرة على حل المشاكل. و بذلك فهو عملية إدخال تحسينات، أو أحداث تطورات

¹-- موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب و الاستثمارات، ط1، زمزم للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص

233- 232

²- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 374.

³- نفس المرجع، ص 375.

المنظمة أو تعديلات على الواقع التنظيمي لتجعله أكثر قدرة على تحقيق الأهداف و الحفاظ على بقائه، و استمراريته⁽¹⁾.

3- أهداف و آليات التغيير التنظيمي:

أ- أهداف التغيير التنظيمي:

ترتبط جهود التغيير التنظيمي بأهداف يجب الوصول إليها، و تحقيقها و رغبة في الحفاظ على كفاءة، فعالية عملية التغيير، فهذه العملية يجب أن تكون هادفة و مخططة و مدروسة أو غير ذلك. سوف يترتب عليها خسائر مادية و معنوية، و تراجع تنظيمي، فعلى الإدارة الواعية أن تكون قادرة على القيام بهذه العملية للوصول إلى الأهداف المرجوة. كتوفير بيئة قادرة على خلق الثقة، و الشفافية و الوضوح، و التعاون بين الإدارات و بين الأفراد، و ترسيخ قواعد مشاركة جميع العاملين بإبداء الرأي. و توفير المعلومة و حل المشاكل بشكل تعاوني، و تشجيع روح الفريق بين العاملين، إضافة إلى تطوير عملية الاتصال الإداري⁽²⁾.

ب- آليات التغيير التنظيمي:

هناك العديد من آليات التغيير الواجب أخذها في الاعتبار من خلال عمليات التغيير و هذه الآليات هي:

- **تشكيل فرق العمل:** بعد عملية الدراسة، و البحث و التأكد من ضرورة القيام بإحداث التغيير، و اتخاذ القرار بذلك، فإنه لا بد من العمل بإستراتيجية واضحة و محددة، تبدأ بتشكيل فرق العمل داخل التنظيم. و العمل على زيادة كفاءتها، و فعاليتها من خلال التركيز على أهمية و دور الفرد في مجموعة العمل⁽³⁾.
- **إدارة الجودة الشاملة:** إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى العمل على مواصلة التحسين المستمر في الخدمات، و السلع المقدمة، من خلال التأكيد على رضا الراجعين، و العمل

¹- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 173.

²- خضير الفريجاتي، و موسى اللوزي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان 2005، ص 340.

³- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 51.

على إيجاد علاقات تنظيمية قائمة على المودة و الثقة، و المتابعة المستمرة و التدريب وزيادة مشاركة العاملين، و استخدام أساليب إدارية حديثة.

- **التدريب:** و تعمل هذه الإستراتيجية على زيادة كفاءة، و مهارات العاملين و تنميتها من خلال عقد البرامج التدريبية المستمرة، و إخضاع الأفراد لأنواع معينة من هذه البرامج كأن يتم تشكيل مجموعات ضابطة، و مجموعات تدريبية و متابعة أثر البرامج التدريبية على مهاراتهم و سلوكهم و اتجاهاتهم⁽¹⁾.

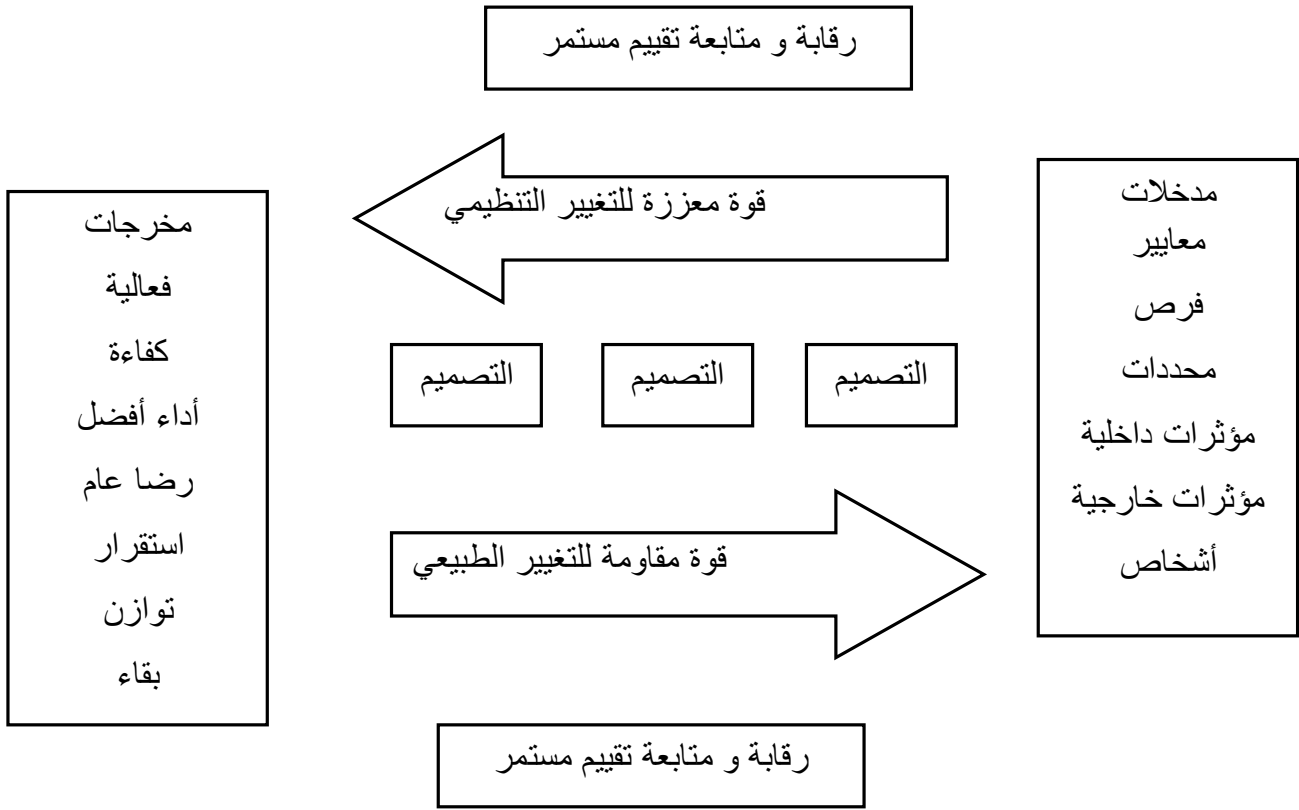
ج- أبعاد التغيير و أهم خصائصه

- **أبعاد التغيير:** تتكون عملية التغير من ستة عناصر رئيسية هي:
-موضوع التغيير: و يتناول قواعد التغيير، و مستلزماته و مستوياته و خطواته.
- المغير: و هو الشخص أو الجهة التي تطالب بالعملية التغييرية و تنادي بها و تبدأ في ممارستها و قيادتها.
- المؤيد: و هو تلك الجهة التي تؤيد العملية التغييرية، و يمكن أن تمارسها أو تساهم في المطالبة بها.
- المحايد: و هو تلك الجهة التي تشكل بعد رأي أو تبني موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.
- المقاوم: و هو تلك الجهة التي ترفض العملية التغييرية، و تسعى إلى إفشالها و القضاء عليها أو تأخيرها و تشويهها⁽¹⁾. و يمكن التعبير عن هذه الأبعاد من خلال منهج النظم على النحو الذي يوضحه الشكل.

¹- موسى اللوزي، التنظيم الإداري، 2010، مرجع سابق، ص 179.

²- نفس المرجع، ص 11.

شكل (3) يبين أبعاد التغيير وفقا لمنهج النظم: (1)



¹ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، مصر،

2006، ص 209 - 210

² - نفس المرجع، ص 111.

د- خصائص التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي عملية مستمرة، و ذلك نظرا لكونه استجابة للتغيرات حدثت في ظروف المنظمة، أو من المتوقع أن تحدث كما أنه عملية مخططة فهو ليس عمل عشوائي بل إنه يمر بثلاث خطوات، و مراحل رئيسية، هي مرحلة إذابة الجليد، و مرحلة التغيير، و مرحلة التثليج، بحيث يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية أي زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة. و قدرتها على البقاء في ظل ظروف متغيرة، كما يعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه لأنه لا يوجد أسلوب مثالي لإحداث التغيير حيث أن أسلوبه يمكن أن يختلف من منظمة إلى أخرى. و ذلك باختلاف الظروف⁽¹⁾ إلا أنه يمكن أن يعترض هذه العملية في كثير من الأحيان مقاومة من قبل الأفراد فيها.

4- الصعوبات التي تواجه التفسير التنظيمي:

تواجه عملية التغيير التنظيمي العديد من المعوقات، و كذلك الصعوبات و التي يمكن أن تحد من كفاءة هذه العملية. إذ لم تحسن الإدارة كيفية العمل على مواجهتها، و هذه المشاكل هي: المصالح الذاتية، و عدم إدراك موضوع التغيير من قبل العاملين، و التناقض بين الأهداف. خاصة أهداف العامل، و التنظيم إضافة إلى صعوبة التوزيع في الصلاحيات و المسؤوليات، و كذا التنظيم⁽²⁾.

¹- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 351.

²- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 182.

إن صعوبة تغيير ثقافة المنظمة مرتبط بالاستقرار، و الاستمرارية فتغييرها يتم بمجرد الرغبة بل هي عملية معقدة تحتاج إلى جهد، و وقت لتحقيقها، و لا يتم ذلك إلا من خلال الحاجة الفعلية، و الرغبة الصادقة لذلك، و اقتناع الإدارات و القيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير. و أن تجعل أكبر عدد ممكن من العاملين يقنعون به⁽¹⁾. فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك، و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الثقافي. من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء و طرق للإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة، و إحلالها بقيم، و ثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة⁽¹⁾.

¹-دان كوهن، أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني أساليب و أدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 30، معتز سيد عبد الله.

²- إلياس السليم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL بالمسيلة رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص 19.

خلاصة الفصل:

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط تصرفات العامة، و القواعد التي يقتنع بها العاملين يتبنونها في تعاملاتهم، و ممارساتهم اليومية. حيث تتضمن طقوسا، و مبادئ ترسخ مع الزمن لتشكّل أساليب التفكير، و طرق إنجاز العمل، و اتخاذ القرارات، لذلك فإنها تلعب دورا هاما في حياة المنظمات، و هذه الفعالية أهدافها في تحديد كفاءتها. و مادام البحث الذي نحن في صدد معالجته يتناول موضوع الثقافة التنظيمية. فقد ارتأينا إلى إلقاء الضوء على هذا الموضوع من زوايا متعددة بداية بتحديد نشأتها، و مفهومها، و كذا تصنيفها إلى عدة مستويات. وصول إلى تحديد أثرها على المنظمة، و أهميتها، كذا علاقتها بالتغيير الثقافي بحيث عمدنا في دراستنا لهذا الموضوع إلى تحديد كافة الجوانب المتعلقة به باعتبار ثقافة المنظمة هي المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمات، فهي بمثابة الصمغ الاسمنت الذي يربط أفرادها بعضهم ببعض. و تساعد على تعزيز سلوكياتهم و توجيهه وفق متطلبات المنظمة. و نظرا لمدى تأثير سلوك الأفراد بالثقافة السائدة فقد ربطنا هذا المتغير بالثقافة التنظيمية باعتباره من أهم المواضيع التي تم معالجتها من قبل. و ما تزال البحوث مستمرة حول علاقة و تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة و هو المحور الذي سنتطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد.

I. مفهوم وتطور السلوك التنظيمي و أهم النظريات المتعلقة به.

1- تعريف السلوك التنظيمي.

2- تطور السلوك التنظيمي.

3-أنماط السلوك التنظيمي في بيئة العمل.

4-مقومات السلوك التنظيمي.

5- النظريات الإدارية للسلوك التنظيمي.

II. أهداف و أهمية السلوك التنظيمي وأهم خصائصه.

1- عناصر السلوك التنظيمي.

2- مصادر السلوك التنظيمي.

3- أهمية السلوك التنظيمي.

4- أهداف السلوك التنظيمي.

5- خصائص السلوك التنظيمي.

III. السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى ومحدداته وأهم نماذجه.

1- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى.

2- محددات السلوك التنظيمي.

3- أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان.

4- المشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري.

5- أثر بيئة العمل على السلوك التنظيمي.

تمهيد:

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين و العاملين، و أيضا المستهلكين اوالمستفيدين من الخدمات في المنظمات العامة، إذ ظهرت معالم الفكر السلوكي تتجلى بوضوح بعد تجارب هوثرن الشهيرة. و أصبح الاهتمام بالإنسان يتخذ أبعادا أوسع، مما حقد بها الفكر العلمي، لفريدريك تايلور، فقد ازدهرت هذه الأبعاد الفكرية عبر العديد من الكتابات للباحثين، و المفكرين في العقل. ثم تبلور الفكر الإداري الحديث من خلال بروز نظرية النظم، و مازالت فعالة التأثير على معالم الفكر السلوك التنظيمي بصورة خاصة وسوف نستعرض بشكل أكثر تفصيلا السلوك التنظيمي كمجال للدراسة يهتم بتوضيح وتفسير التباين أو الاختلاف بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية، و بين المجموعات المختلفة في أي منظمة من ناحية أخرى.

و من خلال هذا الفصل سنتناول فيه في البداية محورا يتعلق بالسلوك التنظيمي وتطوراته و مقاوماته و أنماطه، ثم نتعرض بالتفصيل إلى الجوانب المتعلقة بمصادره وأهدافه و أهميته كحقل معرفي، و وضع خلفية نظرية حول موضوع البحث تمكننا من تحقيق إسقاط علمي للحقائق العلمية على المعطيات التي سوف يتم جمعها من واقع الإدارة أو المنظمات، إضافة إلى مدى علاقة هذا السلوك بالعلوم السلوكية الأخرى و محدداته وأهم النماذج الافتراضية حوله و مشكلاته في التعامل مع العنصر البشري، و أثر البيئة العملية على هذا السلوك أي السلوك التنظيمي.

1. تعريف السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي كل من Jhon Newstrong et Davis Keith بأنه دراسة، وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف و سلوك جميع الناس في جميع المنظمات الأعمال و المنظمات الحكومية، و ينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس، في جميع المنظمات و الأعمال، و المنظمات الحكومية و المدارس و منظمات الخدمات⁽¹⁾. كما يعرف أثناء موقف معين على أنه عبارة عن مجموع مركبة، و متكاملة من الاستجابات المختلفة، و التي تشكل مجتمعة نوعا من السلوك⁽²⁾.

• يرى كل wodraski et Dzielewski:

أنّ السلوك التنظيمي عبارة عن الأنشطة و التفاعلات التي يقوم بها الفرد لتحقيق غايات معينة، فتكون بعض هذه الغايات مقصودة و مخططة، و بعضها بسيط و غير شعوري، و أنّ سلوك الفرد يمكن ملاحظته بواسطة الحواس الخمس، أي أنّ السلوك التنظيمي يعتبر كنشاط موجه و مقصود لتحقيق غايات محددة، و هو مرتبط بقدرة الفرد وتفهمه لمعنى السلوك و النتائج المرتبطة به⁽³⁾.

كما يرى سيزلاقي، و والاس أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة، و اتجاهاتهم و ميولهم و أدائهم، فالمنظمات و الجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين و مشاعرهم و تحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية و أهدافها⁽⁴⁾.

¹- حسين حريم، 2009، مرجع سابق، ص 19.

²- صبحي سيد، تصرفات سلوكية، ط1، دار الثقافة للطباعة، 1978، ص 08.

³- حسين حسن سليمان، السلوك الإنسان و البيئة الاجتماعية بين النظرية و التطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مجد لبنان، 2005، ص 45.

⁴- سامر جلده، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009

1- السلوك التنظيمي من وجهة نظر المدرسة التحليلية:

يعتقدون أنّ السلوك التنظيمي يمثل تلك الظواهر النفسية الناتجة عن تفاعل مجموعتين من القوى، هي الدوافع البيولوجية النفسية (الليبدو و العدوان) و انطباعات البيئة المحيطة بالكائن العضوي، و يتمثل السلوك أفضل توفيق توصل إليه الفرد في إطار عملية التفاعلين الدوافع، و الحاجات الداخلية من جهة، و بين القوى المعطلة من جهة أخرى، بمعنى أنّ السلوك هو محاولة يقوم بها الأنا للتهادن مع قوى الهو، و الواقع الطبيعي و الاجتماعي و الأنا الداخلي(1).

• يعرفه كذلك جيرى غرابي، و فريد بريك ستاك:

في كتابيهما السلوك التنظيمي، بأنه سلوك الأفراد داخل المنظمات، و يعتبر هذا التعريف عاما لأنه جعل من السلوك التنظيمي كل ما يصدر عن الأفراد عن نوعه إيجابا أو سلبا، و بغض النظر عن مصدره إداريا أو علميا.

• كما يعرفه فريد لوطانس: F. Luthans

حيث رأى أن السلوك التنظيمي هو تفاعل العنصر البشري مع المكونات الأخرى للمنظمة، و منها التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة، و الهيكل التنظيمي و كذا البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية الخارجية(2).

¹-شيد لنجر سول، التحليل النفسي و السلوك الجماعي، دراسة في سيكولوجية الجماعات بوجهة نظر التحليل النفسي، ترجمة سامي محمود علي، دار المعارف في مصر، 1958، ص 123-124.

²- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال و الترجمة قسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2006، ص 172-173.

2- تطور السلوك التنظيمي:

يجمع كثير من الكتاب و الباحثين في هذا الميدان على أن تجارب، و دراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي، و لكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات، و الأبحاث و الممارسات العلمية، التي سبقت ذلك⁽¹⁾. و هذا يعني أن الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي لم يظهر في السنوات القليلة الماضية بل لقد تجاوز هذه المدة بكثير. أي لقد ظهر في حوالي منتصف القرن الماضي كرد فعل مباشر الاتجاه الذي تبنته مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) و أتباعه، و كذا نتيجة القصور و العيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) و أتباعه و اهتمامها المفرط بدراسة مشكلات العمل داخل المنظمات، أو المصانع فقط و عدم اهتمامها بدراسة أثر البيئة الخارجية على هذه المنظمات.

لذلك و كما يقول سعيد يس عامر، و علي محمد عبد الوهاب فإنّ الاتجاه السلوكي في التنظيم أو المدرسة السلوكية كما يسميها البعض الأخر- تتميز عن سابقتها مدرسة الإدارة العلمية، و مدرسة العلاقات الإنسانية بأنها تنظر إلى سلوك الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها، و تأخذ في اعتبارها عددا أوفرا من العوامل المؤثرة، و تتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفرد و الجماعي من ناحية، و العوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية ثانية فأما دراسة السلوك الفردي، و الجماعي فتشمل شخصية الفرد و نشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه. بالإضافة إلى الجماعات المحيطة به كالأسرة والمدرسة والأصدقاء و زملاء العمل، و ذلك حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة، وتوضع نواحي التأثير و التأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة⁽²⁾.

¹- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر، عمان الاردن، 2009، ص 20.

²- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، سنة 2006، ص 174.

3- أنماط السلوك التنظيمي في بيئة العمل:

أ- السلوك المعاون أو المؤيد للإدارة (المثلي):

و هو الذي يسعى لتحقيق أهداف المنظمة، و هو أفضل أنواع السلوك و هو الأسلوب المفضل من جانب الإدارة و لذلك فإنّ الإدارة تعمل على تشجيعه و تحفيزه على الاستمرار.

ب- السلوك المعارض للإدارة:

و هو الأسلوب الذي يسعى لعدم تحقيق أهداف المنظمة، و هذا الأسلوب تحاربه الإدارة حيث يتصف أصحاب السلوك بعدم الرغبة في تنفيذ طلبات الإدارة. و قد تظهر هذه المعارضة بصفة علنية تعلم به الإدارة، أو بصيغة غير علنية أي أصحاب هذا السلوك يتصرفون ضد الإدارة، و لا تدري الإدارة بهذه المعارضة، و يجب على الإدارة أن تبحث عن أسباب هذه المعارضة و العمل على تحويله إلى سلوك معاون، أو محايد على الأقل حيث يمكن تعديل هذا النوع من السلوك.

ج- السلوك المحايد:

و هو الذي لا يؤثر سلبا أو إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة. و هو الأسلوب الذي يبدي معارضة حقيقية و في نفس الوقت لا يبذل جهدا كثيرا. و يعمل على أداء العمل بالقدر الذي يجلي مسؤوليته، و لا يتعرض للعقاب من جانب الإدارة و هو أسوأ أنواع السلوك لأنه لا يمكن تعديله.

د- السلوك الغير مبالي:

و هو السلوك الذي يهتم بتحقيق أهداف المنظمة بالرغم من حرصه على تطبيق قوانين العمل داخل المنظمة.

هـ- السلوك القلق: و هو الذي يؤثر مستوى القلق لديه على قدراته على أداء العمل و لتحقيق الأهداف.

و- السلوك الاستراتيجي: و هو الذي يشغل شخصيته وفق ما تريده الإدارة⁽¹⁾.

¹- نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص 20.

ي- مقومات السلوك التنظيمي:

نظرا لما يتسم به السلوك الإنساني من دور فعال في تحقيق أهداف الفرد و الجماعة و المنظمة على حد سواء، سيما و أن السلوك الإنساني يمثل مزيجا من الأنشطة الذاتية التي يمارسها الفرد في حياته اليومية، و لذا يمكن أن يتسم السلوك الإنساني بمجموعة من الصفات هي:

➤ **هادف:** أي أنه يسعى لتحقيق هدف معين كالحاجة للطعام أو التفكير أو اتخاذ القرار أو غيرها.

➤ **حدوثه لسبب معين:** أي أنّ السلوك لا يحصل في فراغ و إنما هو مسبب يظهر لحصول سبب معين.

➤ **متنوع:** أي أنّ السلوك يمكن أن يظهر بأنماط مختلفة، و متعددة وفقا لطبيعة المواقف التي يمر بها الفرد في حياته اليومية⁽¹⁾.

➤ **مرن:** أي أنّ السلوك يتسم بالمرونة النسبية التي ترتبط بالمواقف المختلفة التي يمر بها الفرد. و لذا فإن المرونة تختلف عادة من فرد إلى آخر وفقا لطبيعة الشخصية التي تحدد معالم نمطه الذاتي، و البيئة المحيطة به، و هنا لا يوجد إطلاقا في التعامل مع المرونة التي تتسم بها سلوكية الفرد في المنظمة.

لذا يتضح من خلال ذلك بأن السلوك الفردي يختلف من شخص إلى آخر و تتباين عادة الأنماط السلوكية للأفراد منهم حاد المزاج عصبي التصرف، و منهم من يتسم بالتوازن والتسامح، وهكذا تختلف الأنماط الشخصية وفقا للعديد من المتغيرات⁽²⁾

¹نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص 22

4- النظريات الإدارية و السلوك التنظيمي:

لقد بلغت النظريات الفكرية في الإدارة دورا فعالا في تطوير، و تحسين السبب التي حققها السلوك التنظيمي في المنظمات الإنسانية المختلفة على الصعيد الإنتاجي، أو الخدمي على حد سواء. حيث تبلور الفكر الإداري المعاصر عبر مخاضات فكرية متعددة ابتدأت منذ بروز نظرية الفكر العلمي في الإدارة في ظل رائد الإدارة العلمية أنذاك **فريدريك تايلور** و لم تنفك تلك الممارسات الفكرية في الإدارة في حدود ضيقة، و إنما بدأت محصلة الفكر الإداري، تتطور عبر العديد من الاتجاهات الفكرية، و الفلسفية التي يدين بها هذا الباحث أو ذاك.

أ- مدرسة الإدارة العلمية:

تقترن الآراء و الأفكار التي تبنتها هذه الدراسة باسم **فريدريك تايلور**، الذي كانت جهوده و كتاباته تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال رفع الإنتاجية، و خفض تكلفة الوحدة المنتجة، و يمكن تلخيص العناصر التي تشكل الإدارة العلمية في التالي:

- تطوير المهام المختلفة و تقنينها من قبل الإدارة التي تقع عليها المسؤولية في إنجاز ذلك.
- مقاييس الاختيار و برامج التدريب، و التخلص مما تنقصهم القدرة على التكيف.
- المراقبة المستمرة للتأكد من أن جميع المهام تنجز حسب القوانين المعدة سلفا، تصاحبها مكافآت يومية للمجتهدين، و الذين يتصفون بالانسياق أو الطاعة (تنفيذ الأوامر دون نقاش).
- تقسيم واضح في العمل و في توزيع المسؤوليات بين الإداريين، و العاملين (تقسيم العمل).
- تحديد العمل اليومي للفرد حيث يتلقى تعليمات يومية مكتوبة تصف ما ينبغي عمله والوقت المخصص لإنجاز ذلك العمل.
- و اعتمدت المدرسة العلمية في تطبيق مبادئها المختلفة على عدد من الأساليب كان أهمها دراسة الوقت و الحركة اللازمين لتنفيذ المسؤوليات.⁽¹⁾

¹- علي عسكر، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، دولة الكويت، سنة 2005، ص 15-16.

ب- المدرسة الكلاسيكية:

لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي وضع مجموعة من المبادئ، و الفرضيات على اعتبار أنها الفعّالة في إدارة و تصريف شؤون المؤسسات⁽¹⁾، لكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان، و ينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من مدرسة الإدارة العلمية و التي يعتبر **فريدريك تايلور** أبرز ممثليها، و النظرية البيروقراطية التي جاء فيها **ماكس فيبر Max. Weber** و نظرية المبادئ الإدارية التي جاء فيها **هنري فايول Henry Fayol** و **ليندا إيرويك Lynda Urwick** و **لوثر جوليد Lather Gulick** و **رايلي Reily**.

تتفق هذه النظريات ضمناً أو صراحة بنظراتها المحدودة للإنسان بأنه كائن اقتصادي فقط يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز الحادية المتمثلة بالأجور، و المزايا المادية الأخرى. فهذه النظريات ترى في الإنسان شخصاً يتجاوب تجاوباً ميكانيكياً مع تلك الحوافز. و كذلك اهتم رواد هذه المدرسة بالتقليل من الجهد الجسمي الذي يبذله العامل في محاولة لتقنين حركات العمل، كما هو الوضع في صيانة الآلات و الأدوات، و بالتالي فقد افترضت المدرسة الكلاسيكية أنّ السلوك منسجم مع متطلبات و قرارات الإدارة⁽²⁾.

ج- المدرسة السلوكية:

على خلاف المدرسة الكلاسيكية، تقترن هذه المدرسة بالبياض الإداري **إلتون مايو** و زملائه ذلك أن تجاربهم الأولى تركزت على أثر ظروف العمل، و الراحة الجسمية و أثر التغيير في ظروف إضاءة المصانع و فترات الراحة، و التغيير في مستوى الأجور على اعتبار أنها المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي⁽³⁾، و بالنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية التي يعتقد رواداً أنّها الفعّالة في إدارة المنظمات. و تنظر للعامل أنّه مخلوق

¹- صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 192.

²- سامر جلد، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 19-20.

³- سامر جلد، مرجع سابق، ص 44.

اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، و أنّ أفضل سمة اجتماعية هي التعاون (1).

فلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على أنّ التنظيم هو إقناع الأفراد، أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تستحق جهودهم و أن يجعلهم يشعرون و كأنهم جزء من التنظيم (2)، فالفرد ليس كائنًا سيكولوجيًا منعزلاً و لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه، و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها، و المعايير التي تحكمها (3).

د- مدرسة اتخاذ القرارات:

يرى أنصار هذه المدرسة أنّ جوهر الإدارة هو ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك، فالإدارة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية **Rational** و من وجهة النظر هذه فإن إصدار القرارات العلمية يتطلب الاعتماد على الحقائق، و البيانات و الإرغام و محاولة الفصل بين القيم و الحقائق **Facts** و يتم ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية، و كأنها معدلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها. و حتى يكون المدير عقلانياً فلا بد له و الحالة هذه من إتباع الأسلوب العقلاني، في اتخاذ القرارات، و الذي يتطلب كما هو معروف السير بشكل علمي و كما يلي:

- تحسين المشكلة التي بحاجة إلى الحل.
- جمع المعلومات المتعلقة بها.
- تحديد جميع البدائل الممكنة إتباعاً لحلها.
- تقييم البدائل المختلفة، و تحديد المزايا.
- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم (4).

¹- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 44

²- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980، ص 97.

³- صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 151.

⁴- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، ط1، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1997، ص 23.

هـ- الاتجاهات الإدارية الحديثة:

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة و بين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية، و الاجتماعية على حساب الأهداف الإنتاجية. و بين المدرسة الكمية اتخاذ القرارات التي أكدت على توفير قاعدة المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات دون إدخال القيم، و الاتجاهات في ذلك، و تعتبر نظرية القيم بتفرعاتها، العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور، باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا رئيسيا، يتكون من عدة نظم فرعية تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، و كذلك فمن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر. و يستتبع هذه النظرة التنظيمية الإدارة ضرورة إدراك المسؤولين في أي منظمة أن أية مؤسسة و فروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية، و لا يمكن لها أن تنجح في أداء مهامها على وجه مقبول إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة⁽¹⁾. لذلك فإن وظيفة أي نظام اجتماعي هي الدور الذي يلعبه البناء الاجتماعي، الذي يتألف من الأفراد الذين يرتبطون ببعضهم البعض في كل واحد متمسك عن طريق علاقات اجتماعية محددة⁽²⁾، فبرنارد شستر يعتبر التنظيم نظاما تعاونيا حيث يعتمد على فعالية أعضائه من ناحية، كما أنّ استمرار وجوده يتوقف على قرته على تحقيق أهدافه من جهة أخرى⁽³⁾.

¹- سامر جلدة، مرجع سابق، ص 46.

²- علي السليمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 176.

³- السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 130.

II. عناصر السلوك التنظيمي:

أ- الأفراد:

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، و هم يعملون كأفراد و مجموعات سواء كانت رسمية، أو غير رسمية و هؤلاء الأفراد في حالات متغيرة، و متطورة فهم يختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم⁽¹⁾.

ب- الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، و هو يوضح أنواع الوظائف، و علاقتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات.

ج- التكنولوجيا:

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات، و أساليب تكنولوجية معينة في العمل و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير العاملين و سلوكهم في العمل و كذلك لها تكلفتها و عوائدها.

د- البيئة:

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، و أيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع و هذه الأخيرة تمثل الجوانب السياسية، الاجتماعية، التعليمية و الاقتصادية في المجتمع، و هذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة فهي تؤثر في سلوكهم، و اتجاهاتهم و تؤثر في ظروف العمل، و درجة المنافسة، بحيث يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات⁽²⁾.

¹ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2002، ص 18
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2003، ص 19.

2- مصادر السلوك التنظيمي:

يندرج السلوك التنظيمي ضمن العلوم السلوكية التطبيقية. و الصورة أكثر تحديدا هو علم سلوكي تطبيقي قائم على مساهمات من عدد من المجالات السلوكية أبرزها: علم النفس و علم الاجتماع، و علم النفس الاجتماعي، و علم دراسات الإنسان و العلوم السياسية ونظرا لاختلاف اهتمامات هذه المجالات فإن كلا منها يساهم بصورة مختلفة في مجال السلوك التنظيمي.

أ- علم النفس:

هو العلم الذي يدرس سلوك الإنسان دراسة علمية بهدف تفسيره، و التنبؤ به وتغييره في بعض الحالات. و يساهم هذا العلم في مجال السلوك التنظيمي من خلال المعارف المتعلقة بمجالات مثل: التعلم، الدافعية، الشخصية، التدريب، فعالية القيادة، الرضا الوظيفي، تقويم الأداء، قياس الاتجاه النفسي، و تعديل السلوك.

ب- علم الاجتماع:

على عكس مجال علم النفس الذي يكون فيه التركيز على المستوى الفردي، يركز علم الاجتماع على المستوى الجماعي، و يدرس النظام الاجتماعي، و الأدوار المختلفة للأفراد، و أبرز مساهمات هذا العلم في: دينامية الجماعة المعايير الأدوار، الاتصال المكانة، القوة (النفوذ) و الصراع.

د- علم النفس الاجتماعي:

هو علم دراسة و بحث كل مظهر من مظاهر السلوك الاجتماعي للفرد، و وحدته الأساسية هي التفاعل السلوكي بين الأشخاص، يساهم هذا العلم في مجال السلوك التنظيمي من خلال المفاهيم الخاصة بالتغيير، تغيير الاتجاه النفسي، الاتصال، و العمليات الجماعية⁽¹⁾.

¹- د.علي عسكر، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، قسم علم النفس (كلية التربية الأساسية دولة الكويت استشاري التحكم في الضغوط و الأداء الأمثل، دار الكتاب الحديث، 2005، ص20.

ه- الأثرولوجيا:

هو العلم الذي يدرس المجتمعات الإنسانية، و خاصة البدائية منها لفهم الإنسان وفهم الأنشطة التي يقوم بها، و أبرز اهتماماتهم تتمثل في الدراسات المقارنة حول القيم المعايير، و الاتجاهات النفسية للمجتمعات البشرية.

ي- العلوم السياسية:

هي المجال الذي يدرس سلوك الأفراد، و الجماعات ضمن بيئة سياسية محددة ويركز المجال على موضوع الصراع المناورات السياسية بين المنظمات، القوة أو النفوذ و كيفية استخدام القوة من أجل مكاسب ذاتية⁽¹⁾.

3- أهمية السلوك التنظيمي:

مما لا شك فيه أن الأهمية التي يتمحور حولها السلوك التنظيمي بمختلف مدارسه واتجاهاته إنما يركز على ضرورة الاستقراء المنظمي لطبيعة الأنماط السلوكية التي يمارسها الفرد، و الجماعة في ميدان عمله، إذ أنّ تلك الأهمية تنبع أساسا من أن معرفة النمط السلوكي للفرد، أو الجماعة يعزز دور المنظمة في السعي نحو تحقيق سبل الرضا عن العمل لكي يصار نحو خلق الولاء، و الانتماء التنظيمي للفرد، و الجماعة و هذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف لتطوير و تحسين الإنتاجية المرتبطة بالسلع، أو الخدمات التي توفرها المنظمة و بمستوى جودة عالية.

و من هنا يتضح بجلاء الأهمية التي تكمن وراء معرفة، و تحديد الأنماط السلوكية الأفراد و الجماعات داخل المنظمات الإنسانية بحيث أن ذلك يمكن تلك المنظمة من استثمار القدرات و القابليات الفردية و الجماعية، بصورة فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء، فالسلوك عبارة عن الاستجابات الحركية للفرد إزاء المواقف المختلفة، و يمثل السلوك مزيجا متداخلا من النشاطات الملموسة كالاستيقاظ من النوم

¹- د.علي عسكر، مرجع سابق، ص 20.

والأكل و العمل، و الدراسة ، و أنشطة أخرى غير ملموسة كالتفكير و الإدراك والمشاعر و غيرها(1).

4- أهداف السلوك التنظيمي:

إنّ الاهتمام بدراسة الإنسان في المنظمات أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحققها الإنتاجية الأعلى. وهناك ثلاثة أهداف رئيسية الاهتمام بدراسة هذا السلوك و هو كالتالي:

أ- فهم سلوك العاملين:

و يتطلب ذلك على سلوك و تصرفات العاملين في مواقع العمل و دراسة و تحليل الأسباب و الدوافع وراء هذا السلوك.

ب- التنبؤ السلوك العاملين:

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، و الأسباب وراء هذا السلوك فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، و كذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، و من ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاج هذه الآثار.

ج- توجيه و ضبط سلوك العاملين:

إن فهم سلوك العاملين الحالي، و المستقبلي سيمكن الإدارة من التحكم، و توجيه لسلوك العاملين في المستقبل، و ذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين، و قد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف(2).

¹- د. خضير كاظم حمود الفريجات، و آخرون، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 22-23.

²- نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص 19.

5- خصائص السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو عبارة عن نتائج لعملية التفاعل بين الجوانب الشخصية عن الفرد، و ما تتضمنه من أنشطة بيولوجية، انفعالية، و إدراكية، و الجوانب البيئية المتمثلة في الظروف التي يعيشها الإنسان (جغرافية، مناخية، تاريخية و ثقافية).

أ- أن الفرد يكتسب مختلف أنماط السلوك من خلال احتكاكه اليومي مع البيئة من خلال الأشخاص في الأسرة، الحي، المدرسة، محيط العمل.

ب- السلوك نشاط كلي: أي يصدر عن الإنسان ككل من حيث هو وحدة و كل، فالإنسان حين يتأثر بالبيئة فإنه لا يستجيب لها بجسمه فحسب بل بكليته، فالإنسان هو الذي ينجح ويحقق و هو يحب و يكره.

ج- السلوك نشاط غائي، فهو يرمي إلى تحقيق غاية ما، من خلالها يمكن فهم السلوك وتفسيره، بغض النظر عن طبيعة هذه الغاية، شعورية كانت أولا شعورية بالإضافة إلى ذلك تعتبر خاصية الغائية هي التي جعلت من سلوك الفرد يتسم بالمرونة، و القابلية للتغيير والتنوع و التكيف، تبعا لتغير الظروف⁽¹⁾.

د- تعلم السلوك الإيجابي أو التخلص من السلوكيات السلبية، يحتاج نوع من التوجيه والنموذجية التي تقوم بها مختلف الأنساق التي يتفاعل داخلها الفرد من خلال سلسلة القيم والضوابط الموجودة في كل نسق⁽²⁾.

¹- صبحي سيّد، تصرفات سلوكية، دار الثقافة للطباعة، 1978، ص 11.

²- حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، دار العلم للنشر و التوزيع، ط1، الكويت الإمارات العربية السعودية، 1988، ص

III. السلوك التنظيمي و علاقته بالعلوم السلوكية الأخرى:

أ- علم النفس: Psychologie

يعرف علم النفس الحديث بأنه علم السلوك، و يتلخص هدفه الأساسي في فهم السلوك الإنساني و التنبؤ به و التحكم فيه. و يعتبر علم النفس أكثر الفروع ارتباطا بالعلوم السلوكية و السلوك التنظيمي، و يدرس علم النفس أيضا العلاقات الوظيفية بين سلوك الأفراد و المؤثرات غير الإنسانية، و يستطيع المدير أن يستفيد من المعارف الأساسية التي يقدمها علم النفس، و التي تتركز في فهم حاجات الأفراد، و رغباتهم و معرفة دوافع العمل عندهم، و بالتالي يستطيع المدير أن يضع البرامج التحفيزية الفعالة التي تؤثر عليهم.

ب- علم الاجتماع: Sociologie

يعرف علم الاجتماع تقليديا بأنه علم المجتمع، و في كثير من الأحيان تكون أهدافه غير واضحة بالنسبة لبعض الأفراد، فالبعض يخلط بين علم الاجتماع، و الخدمة الاجتماعية التي تهتم بجل المشاكل الاجتماعية. و البعض الآخر يخلط بينه و بين الفلسفة السياسية الاشتراكية. و لكن علم الاجتماع في الواقع أقل تعقيدا من ذلك بكثير، و يمكن وصفه ببساطة بأنه العلم الذي يستخدم المنهج العلمي في جمع المعرفة عن السلوك الاجتماعي الإنساني في المجتمعات، و النظم الاجتماعية و الجماعات الصغيرة⁽¹⁾.

ج- علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان): Anthropologie

إن المجال الذي يبحث فيه علم الأنثروبولوجيا الأساسي هو تفسير الحضارات ودراسة تطورها، و أهم مفهوم في علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم الثقافة، و التي تشير إلى طريقة الحياة لمجتمع معين، و هذه الطريقة في الحياة تتضمن الكثير من أشكال السلوك التي تعتبر أفعالا عادية، و متوقعة لأفراد هذا المجتمع، و من الطبيعي وجود أفراد مختلفين في السلوك في مجتمع ما يمثل أحد أشكال الثقافة في المجتمع، فعلم الأنثروبولوجيا يوضح

¹- سامر جلد، مرجع سابق، ص 16-17.

المحيط الحضري للسلوك و أثر الثقافات على سلوك الأفراد و الجماعات، مما سهل فهم هذا السلوك و التنبؤ به⁽¹⁾.

1- محددات السلوك الإنساني:

لاشك أن الأهمية بالنسبة لكل من الوراثة و البيئة في تحديد سلوك الفرد هي أساس الاختلافات بين النماذج المختلفة للإنسان، بالرغم من اتفاقهم جميعا على ان كلا منهما يقوم بدور معين في تشكيل السلوك الإنساني، و على كل يمكن القول بأنه من المستحيل في أي تحليل علمي أن نفصل كلية بين الوراثة و البيئة، فمنذ إدراك الطفل و البيئة تبدأ في التفاعل مع الجوانب التكوينية الجسمانية و الطبيعية للإنسان، و يمكن التعبير عن وجهة النظر الحديثة في السلوك الإنساني بمعاملة السلوك لكيرت لوين و التي تظهر كالأتي:

أ- الفرد:

هناك بعض الصفات الطبيعية البيولوجية للفرد، و هي التي تجعله يتصرف كإنسان و ليس كشجرة أو حشرة، و في نفس الوقت، فإنه لا يمكن اعتبار الفرد مجرد مجموعة من العضلات والأعصاب والمخ فقط، حيث أنّ تصرف الإنسان يعتمد على العمليات الاجتماعية أكثر مناعتماده على الجوانب البيولوجية. فالإدراك و التعلم والدافعية تعتبر أجزاء لا تتجزأ من الإنسان، و هذه العمليات تعمل كوحدة متكاملة مثل العمليات البيولوجية و هذه الوحدة المتكاملة هي التي تكون في النهاية الشخصية التي تلعب أهم دور في السلوك.⁽²⁾

ب- البيئة:

يعتبر المثير (Stimulus) عنصرا أساسيا في تغيير سلوك معين، و لكن يجب بأي صورة من الصورة أن تساويه بالبيئة، فلا خلاف على أن البيئة تتضمن المثير الوقتي والسريع، و لكنها تحتوي أيضا على الجوانب الطبيعية، و الاجتماعية، و الحضارية المحيطة و التي تؤثر على الفرد منذ ولادته حتى وفاته، و لكن هذا يعني أن البيئة، تدمج

¹ - سامر جلد، مرجع سابق، ص18.

² - نفس المرجع، ص 31-32.

معًا الظروف الماضية و الحاضرة و المستقبلية. و نحن لا نفكر أن المثير الوقتي هو حجر الأساس في تحليل السلوك المعين، و لكن يمكن الحصول على تفهم أكبر كثيرا للإنسان من خلال البيئة التي يعيش فيها.

و يعتبر المناخ و التضاريس و الموارد و الكثافة السكانية بعض الأمثلة لمتغيرات البيئة الطبيعية التي تؤثر في سلوك الإنسان، و في كثير من الأحيان في تكوينه الفسيولوجي أيضا.

و كذلك فإن الحضارة لها دور مهم في سلوك الإنسان حيث أنها تملي على الإنسان ما يتعلمه و ما يقبله، و لاشك أن لغة الإنسان و عاداته و تقاليده، و قيمه، و اتجاهاته جميعها مكتسبة من الحضارة التي يعيش فيها، و بالتالي فلا يمكن تقليل أهمية دور الجوانب الاجتماعية و الحضارية في تغيير و تفهم السلوك⁽¹⁾.

2- أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان:

إنّ الاهتمام الجاد بالسلوك الإنساني، و دراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد ولكن الديانات القديمة و الفلاسفة القدامى حاولوا التعرف على طبيعة الإنسان و الكشف عن طبيعة القيم و الدوافع و الحاجات التي توجه أفعال الإنسان و تصرفاته، و قدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الأدمية.

أما على الصعيد العلمي، فقد قدم العلماء و في مقدمتهم السلوكيون، عددا من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال الإنسان و تصرفاته، و أهم هذه النماذج.

أ- النموذج الاجتماعي:

يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، و إنّ أفعاله و تصرفاته يحددها الناس و الأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه و يرى هؤلاء أن القيم و التقاليد السائدة في المجتمع دور حيوي في سلوك الإنسان الذي يعيش في هذا المجتمع.

¹- سامر جلدة، مرجع سابق، ص 33.

ب- النموذج البيولوجي:

و استنادا لهذا النموذج، فإنّ أفعال الإنسان و تصرفاته تتوقف على حاجاته و بواعثه البيولوجية، الجسمانية، فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

ج- نموذج التحليل النفسي:

يسند هذا النموذج إلى سيجموند فرويد Sigmund Freud و هو يرى أنّ دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية و خفية، و أنّ الجزء الأكبر من الجانب الشعوري الواعي للإنسان مشوش و هنالك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز و العواطف) و بين الجانب العقلاني/ المنطقي و يحاول الجانب الثالث (القيم الاجتماعية) ضبط و توجه الجانب اللاشعوري.⁽¹⁾

د- النموذج السلوكي:

و هو من التفسيرات الحديثة، نسبيا لسلوك الإنسان، و يركز اهتماماته على السلوك الظاهري و النتائج الظاهرية، و تتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير (Stmulus) و الاستجابة (Réponse) و أنّ سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية، و التي يمكن التحكم بها و السيطرة عليها، و من أبرز رواء هذا النموذج (B.F.Skimie) و يرى هذا النموذج أنّه يمكن تعديل و تكييف سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية، بخاصة الثقافة و قد تضمنت هذه النظرة مساسا كبيرا بكرامة الإنسان و حريته مما أثارت ردود فعل كبيرة من قبل العديد من العلماء و الكتاب.

ه- النموذج الإنساني:

يلاحظ أن كلا من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة، قد تبني نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط و أنّ أيّا منها لم يقدم

¹- حسين حريم، مرجع سابق، 2009، ص 32-33.

الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان و دوافعه، الأمر الذي ترك الفرصة مهياً لظهور نموذج جديد النموذج الإنساني. الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية و الجسمانية و الاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان، و من أهم أنصار هذا النموذج أبراهم، و ماسلو **Abraham Maslou** الذي قدم فلسفة إيجابية حول الإنسان، و أطلق الاهتمام بالإنسان السليم ذهنياً و الناضج عاطفياً، و نظراً إلى الدافعية الإنسانية على أنها ظاهرة كلية و معقدة ذات عدة أبعاد و جوانب.(1)

3- المشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري:

تواجه الإدارة في كافة المنظمات، و خاصة المنظمات الحكومية عدّة مشكلات أساسية في التعامل مع الخوف العاملة و من أمثلة هذه المشكلات:

أ- عدم المواظبة على مواعيد العمل:

و من مظاهر ذلك التأخير في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سبب أو بسبب أو بدون سابق إنذار، أو الغياب المتكرر.

ب- انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنطقة: اتجاه بعض سياسات العمل و خاصة سياسات الأجور و الرواتب و الحوافز.

ج- عدم الرغبة في العمل الجماعي و الفشل في تكوين الفريق اللازم للعمل.

د- النزاعات و الصراعات المستمرة بين العاملين ببعضهم البعض، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء و المرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم.

هـ- الميل إلى المعارضة و المخالفة لتعليمات الإدارة خاصة عدم الاستجابة للتغيير و التجديد في العمل. و يرجع بسبب في حدوث المشكلات السلوكية في تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذي تفضله الإدارة و ترغب في أن يسير عليه العاملون و من أمثلة جوانب هذا السلوك، إن العاملين يسعون دائماً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في حين أن الإدارة ترغب أن يركزوا على تحقيق أهداف المنظمة.

1- حسين حريم، مرجع سابق، ص 33-34.

و كذلك يميل سلوك العاملين إلى التغيير و التجديد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده، بالإضافة إلى ذلك ترغب في أن يتصرف في حدود التعليمات الأوامر التي تفرضها، في حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته و تأكيد وجهة نظره و التي تخالف تعليمات الإدارة.

و يزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك التي تفضله الإدارة و السلوك الفعلي للعاملين و يجب على الإدارة أن تقلل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكناً.⁽¹⁾

4- أثر بيئة العمل على السلوك التنظيمي:

تعتبر البيئة ذات أثر كبير على السلوك التنظيمي، و تختلف طبيعة البيئة التي تعمل فيها إذ هناك ما يمكن تسميته بالمنظومة البيئية للعمل، و من ذلك المجال **Domain** المنظمات، الذي يعمل فيه التنظيم و المتمثل بقطاع الإنتاج، سلع أو خدمات أو قطاع الزبائن و المستهلكين و المنافسين الذين يشكلون الجهات الرئيسية التي يتعامل التنظيم معها.

هناك خصائص مؤسسية و أخرى تقنية للتنظيمات و تتمثل الخصائص المؤسسية بالسمات الثقافية التي تميز التنظيم. و هي انعكاسات للنظام التشريعي و الإجراءات الرقابية و لنظام القيم الاجتماعية السائدة، و كلها عوامل تفسر و تضبط السلوك التنظيمي للعامل، أمّا الخصائص الفنية أو التقنية فتشير إلى طبيعة و مصادر المدخلات التي يحتاجها التنظيم و طبيعة الأسواق التي يعمل فيها و نوعية المنافسين.⁽²⁾

و يعتبر التحكم ببيئة العمل و التفاعل معها أمراً في غاية الأهمية، لأن التنظيم لا يستطيع عزل نفسه عن المؤثرات البيئية، بل إن نجاحه يعتمد على القدرة على التحكم فيها أي (بيئة العمل)، و إدارتها و لاشك أنّ الخطوة الأولى للتحكم بالعوامل و المؤثرات الخارجية تبدأ بعملية اختيار العاملين إذ أنهم العنصرين الأهم، تتوقف عليهم و على قدراتهم

¹- نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص 18.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ب ط، 2008، ص 46.

و رغباتهم و قيمهم و أنماط تفكيرهم و شخصياتهم، طبيعة ما تقدمه التنظيمات من الخدمات و السلع.(1)

4- دور تكنولوجيا العمل في السلوك التنظيمي:

لقد تناول الكثير من الكتاب و المفكرين هذا الدور، و أشار بعضهم إلى دورها و أثارها السلبية و أشار البعض الآخر إلى أثارها الإيجابية على البيئة و على الإنسان، فقد تطرق ماركس إلى ذلك عندما انتقد النظام الرأسمالي مشير إلى سيطرة الآلة على الأفراد و انعزالهم و ضعف علاقاتهم الاجتماعية، إضافة إلى أثارها على ردود الفرد في عمليات التنظيم و وظائف الإدارة، لذلك يمكن تحديد بعض الآثار التي يعتبرها بعضهم من نتائج التكنولوجيا السلبية على الفرد داخل التنظيم. في حين يعتبر بعضهم الآخر أنها تلعب دورا إيجابيا، و يمكن تحديد هذه الآثار في أن تكنولوجيا العمل تضع قيودا على توزيع المهام و الواجبات داخل التنظيم بين الأفراد و داخل بيئة العمل، كما أنها تحدد العلاقات التنظيمية بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية داخل بيئة العمل، و هناك من أشار إلى أنها تؤدي إلى خلق شبكة اتصالات فعالة تربط أجزاء المنظمة مع بعضها بصورة فعالة، و تعمل كذلك على تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية من حيث تطوير مهارات الأفراد العاملين فيها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، و قد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، و لكن مع ذلك لا يمكن إنكار أثارها الإيجابية على أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء و تقليل التكاليف و المحافظة على وجود عالية في السلع و الخدمات المقدمة.(2)

¹- مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، 2002، ص 102.
²- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط02، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، سنة 2007، ص 147-

خلاصة الفصل:

بعد التوسع العلمي في دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات و ما كشف عنه من مصادر و مبادئ و رؤى جديدة، و لقد كشفت الدراسات أن الحاجة الاقتصادية ليست الدافع الوحيد في تحديد مسار سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات و أنّ التركيز عليها و التعامل معها، كموجه و حيد للسلوك التنظيمي، لم يعد يتسق مع منطلق الكشف العلمي المعاصر، الذي يبين لها، ما لا يدع مجال للشك، أنّ ربط السلوك التنظيمي بتلك الحاجة وحدها لا يساعد في تفسير الكثير من الظواهر السلوكية، و كثيرا ما تكون ذات تأثير ثانوي، و كثيرا ما يتقهقر ذلك التأثير و يتراجع أمام إلحاح حاجات أخرى و هي حاجات ذات أبعاد نفسية، اجتماعية لها علاقة بالميل و العواطف و الجماعة المختلفة بمعاييرها و أعرافها و عاداتها الاجتماعية، و هي حاجات تتعدد و تتنوع مثلما يتعدد و يتنوع تأثيرها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

١. وصف ميدان البحث.
٢. المنهج المستخدم في الدراسة
٣. أدوات و تقنيات جمع البيانات.
٤. العينة.
٥. خصائص العينة.

تمهيد:

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من أجل التحقق من فرضياتها، و بذلك إعطائها الصيغة العلمية و الموضوعية، بحيث قمنا في البداية بعرض مجالات الدراسة، أي وصف مجتمع البحث، كما تطرقنا إلى العينة، و مواصفاتها وكذا طريقة اختيارها، مع تبيان الأدوات و التقنيات المستخدمة، و طرق إعدادها، من أجل جمع المعلومات، و المعطيات المتعلقة بالدراسة. و أخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليلنا للفرضيات التي قمنا بصياغتها من بداية بحثنا هذا، و هذا من أجل إثباتها أو نفيها.

1. التعريف بميدان البحث:

1.1. النشأة و المهام:

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (م.و.ص.ك.م) (ENIEM) مؤسسة ذات طابع عمومي، كانت تابعة لمؤسسة التركيب الأدوات الكهربائية، والإلكترونية SONELEC التي تأسست منذ 1974، و في سنة 1977 بدأت مؤسسة ENIEM في الإنتاج حيث تمثلت مهامها في إنتاج و بيع الأجهزة الإلكترونية المنزلية. و توسعت ابتداء من تاريخ 2 جانفي 1983 و ذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة و في 8 أكتوبر 1989 استقلت المؤسسة ذاتيا و حملت اسم (APA, ENIEME, SPA)

➤ **ENIEM**: المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية.

➤ **APA**: مؤسسة العمومية الاقتصادية.

➤ **SPA**: مؤسسة ذات أسهم.

كما يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ: 2.957500.000 دج مع حصولها على شهادة ايزو 9002 في سنة 1998.

2- تعريف بالمركب:

تعد هذه المؤسسة رائد الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر إذ تقع في المنطقة الصناعية "عيسات إيدير"، بواد عيسي على بعد 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو. تعتمد على مساحة تقدر بـ 5,5 هكتار، و تشرف عليها الإدارة العامة للمؤسسة التي يوجد مركزها في وسط المدينة.

3- مقرها الاجتماعي: يتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM في وسط مدينة تيزي وزو بجوار البنك الجزائر قرب مركز البريد و المواصلات شيخي .

4- هدفها الاجتماعي:

تعتبر مؤسسة ENIEM مسؤولة عن الأجهزة الالكترومنزلية في الجزائر، و هي تتمتع بخبرة 30 سنة في مجال إنتاج و تجارة الأجهزة الكهرومنزلية المتمثلة في :

- ثلاجات و أجهزة التبريد **Réfrigérateurs et congélateurs**

- أجهزة الطبخ **cuisinières tout gaz**

- آلات الغسيل **Machines a laver**

- المكيفات الهوائية **Climatiseurs individuels**

- المسخّنات الهوائية. **chauffe-eau**

5- تنظيم المؤسسة :

ابتداء من جانفي 1998 تم إعادة هيكلة مؤسسة ENIEM في نطاق مهماتها الاستراتيجية المتعلقة بإنتاج الأجهزة المنزلية بإنشاء عدة وحدات إنتاجية تتمثل في:

ثلاث وحدات خاصة بالإنتاج حسب المنتج الخام :

أ- وحدة التبريد : مهمتها إنتاج و تطوير منتوجات التبريد الكهرومنزلية .

ب- وحدة صناعة الأفران: مكلفة بإنتاج منتجات الطهي بالغاز، و الكهرباء هناك نموذجين:

- فرن الطهي 6400 ب 4 نيران .

- فرن الطهي 8200 ب 5 نيران .

ج- وحدة المكيفات الهوائية : تتمثل مهمتها في إنتاج و تطوير منتجات المكيفات الهوائية والمدافئ، و منتوجات أخرى كآلات الغسيل، و مسخّنات مائية .

وحدتين خاصة للخدمات:

- وحدة الخدمات التقنية: تتمثل مهمتها في تسيير الإمكانيات التقنية.

- وحدة تجارية: تهتم بتوزيع و تصدير منتوجات ENIEM.

6- تسيير المواد البشرية في المؤسسة:

تعتمد مؤسسة (ENIEM) في صناعة إنتاج، و تجارة الأجهزة الكهرومنزلية أساسا على نشاط العمال حيث بلغ عدد العمال الدائمين خلال سنة 2010 ب 1986 عامل. في حين شملت على 298 عامل مؤقت أما بالنسبة للعمال المندمجين فقد بلغ عددهم 168 عامل. وفي نفس السنة تم توظيف 175 موظف أما فيها يخص العمال المسجلين، فقد بلغ عددهم 1986 عامل، و بالمقابل بلغت فئة العمال المتقاعدين 266 عامل .

أما حاليا فقد بلغ عدد العمال 2272 عامل في حين شملت وحدة الطهي على 348 عامل.

7- تقديم وحدة الطهي:

تعتبر وحدة الطهي التي هي ميدان بحثنا من بين الوحدات الأساسية، و المهمة في مؤسسة (ENIEM) حيث يتم فيها صناعة الأفران، كما أنها تتكون من أربع ورشات و هي:

1-ورشة ميكانيكية: تتم فيها إنتاج مكونات التزويد بالغاز لصنع الأفران:

أ-كابسات من 30 إلى 50 طن .

ب- كابسات التحويل من 630 طن.

ج- آلات أوتوماتكية لتقويس و تقطيع الأنابيب .

2- ورشة المعالجة لتلييس المساحة: مجهزة بـ:

أ- منشأة من الأزنيك.(ZINGAGE)

ب-منشأة التنكيل و تلييس الكروصات .

ج- منشأة لتحضير الطلاء الخزفي .

3- ورشة للتجميع :مجهزة بـ:

أ- سلسلة لتركيب الأبواب .

ب-سلسلة لتركيب الأفران .

ج-سلسلة للتحضير المشترك.

4- مخبر للتجارب:

يتم فيه ملاحظة، و تجريب الأفران للتأكد من حجم وجود تسرب للغاز عن طريق تزويدها بالغاز عبر الأنابيب، كما تخصص هذه الوحدة بإنتاج 60.000 فرنا سنويا برخصة تكنوغاز السنوية الايطالية على هذا الأساس :

أ- فرن كل غاز بأربع مواعد.

ب- فرن كل غاز بخمس مواعد

.ii منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة، أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة، و تشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها، من أجل الوصول إلى حقائق حول موضوع البحث فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة⁽¹⁾. كما يعني فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين⁽²⁾. و من أجل البرهنة عن فرضيات بحثنا، ولفحصها ميدانيا، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا. ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع. و في بحثنا هذا نود معرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي و معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية، و السلوك التنظيمي، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها، و أبعادها في إطار معين و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها. ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، و العوامل التي تتحكم فيها، و بالتالي الوصول إلى نتائج موضوعية. فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات، و تصنيفها و تدوينها، و محاولة تفسيرها، و تحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة. تهدف إلى استخلاص النتائج، و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل، و أيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.⁽³⁾

1- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد المبحوث، ط2، الجزائر، 1999، ص 99.

2- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 85.

3- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

III. أدوات جمع البيانات الميدانية:

لجمع البيانات الميدانية استخدمنا أساسا الاستمارة، و المقابلة، و الملاحظة بغية معرفة مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على السلوك التنظيمي.

1- الملاحظة :

على الرغم مما تشكله هذه التقنية المنهجية من صعوبة مبدئية إلا أنها تشكل لدى الكثير من الباحثين أهم تقنيات البحث العلمي. وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة. من أجل القيام بسحب كفي بهدف فهم المواقف والسلوكيات⁽¹⁾، و استعملنا هذه الأداة بطريقة مكنتنا من الحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بالدراسة، و ذلك بالاندماج مع العمال أو المجموعات العمالية، و ملاحظتنا لهم ولقد انصبت الملاحظات حول سلوك و مواقف، و ممارسات العمال، و طريقة نقاشاتهم وكيفية مواجهتهم لبعض المشكلات في ميدان العمل. إضافة إلى الملاحظات التي أجريت بميدان المؤسسة. حيث لوحظ اهتمام كبير بتوضيح سياسة الجودة، و النوعية سواء بالنسبة للعمال أو المتعاملين، و الزبائن، و العملاء، علاوة على ملاحظة شكل العلاقات السائدة سواء علاقات التعاون، و الاندماج أو التنافس، أو الصراع.

2- المقابلة:

و تماشيا مع المنهج المستخدم فقد قمنا باستعمال المقابلة كأداة موجهة لمسارات البحث خصوصا، إذا علمنا أنها تحتل مركزا هاما في البحث السوسولوجي، و تعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمال و انتشارا في الدراسات الإمبريقية، و ذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، و تعرف بأثها وسيلة تقوم على حوار لفظي مباشر بين الباحث و المبحوث.

1- مورييس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 184.

و يرى «Durand» أن هذا الدور يكون منظما بين المبحوث، و الباحث الذي يكون مزودا في الغالب بدليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة يتضمن نقاطا محددة تقود عملية إجراء المقابلة(1).

3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات، أو معلومات تتعلق بأحوال الناس، و ميولهم أو اتجاهاتهم، و دوافعهم أو معتقداتهم(2). و هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث(3).

و لقد تم تصميم الاستمارة المستخدمة في البحث لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات حول البحث عن الثقافة، و السلوك داخل المؤسسة، و تحديد الخصائص الثقافية للمؤسسات الناجحة، و كانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى معرفة مستوى الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة، و كذلك معرفة تأثير هذه الثقافة على سلوك العاملين. تم الاستعانة باستمارة الملء الذاتي، تتمثل في توزيع الاستمارات يقوم المبحوث نفسه بملئها، وقد استعملت عموما على المسؤولين، و المتمكنين في اللغة نظرا لمستواهم التعليمي.

1- فضيل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 190-191.

2- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2007، ص 99.

3- رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، دون ذكر مدينة النشر 2002، ص 148.

لكن تطلب منا الأمر اللجوء إلى المقابلة التي تمت عن طريق الطرح الشفوي للأسئلة وتسجيل الإجابات المقدمة من طرف المبحوث، و طبقت خاصة على العمال المنفذين الذين وجدوا صعوبة في الإجابة على تساؤلات الاستمارة في بحثنا.

4- عينة الدراسة و طريقة اختيارها:

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل العينة هي مرحلة مهمة في لذا ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي تستهدفه الدراسة، و المعاينة التي ستمكننا من تحديد الحجم الضروري للعينة (1).

فالعينة هي جزء من ذلك المجتمع، و تمثله، لأن تتجمع فيها صيغ ذلك المجتمع فالإنسان محدود في قدراته، و إمكاناته المادية، بالتالي يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع المقررات الداخلية في البحث، و لا يجد غير وسيلة بديلة واحدة يستطيع الاعتماد عليها، و هي الاكتفاء بعدد قليل منها، التي يمكن أخذها ضمن حدود الوقت و الجهد، و الإمكانيات المتوفرة لديه (2). فهي إذا مجموعة من العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة (3).

1- مسعود بيطام، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة منتوري، قسنطينة، 1998، ص 123.

2- كامل محمد المغربي، أساليب البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 139.

32- بلقاسم سلاطينة، منهجية العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة الجزائر، 2004، ص

و قد اخترنا في بحثنا هذا أن نتبع طريقة الاختيار العشوائي الطبقي، أي العينة العشوائية الطبقية نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث. بحيث يتكون من فئات مختلفة، فنحن بصدد معالجة موضوع ثقافة المنظمة، الذي هو بحاجة إلى الإطلاع على تقديرات كل فئة حول طبيعتها، وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة. لذا ارتأينا إلى تقسيم المجتمع الأصلي الذي مثل عمال وحدة الطهي، أحد أقسام الإنتاج المتكون من 348 عامل إلى طبقات على أساس الإطار المهني، بحيث شملت عمال تنفيذ البالغ عددهم 250 فرد 29 عامل تحكم، إضافة إلى 24 متربص، و 45 إطار، كما قمنا بالاختيار عشوائيا ممثلي عن كل فئة، و التي شكلت 10 إطارات، و 29 عون تنفيذ، إضافة إلى 9 من أعوان التحكم و متربصين اثنين لتبلغ بذلك عينة بحثنا 50 فرد أي ما يعادل نسبة 14,36% بتطبيق العملية التالية:

$$\%14,36 = \frac{50 \times 100}{348}$$

تتميز العينة العشوائية الطبقية عن العينة البسيطة بدقة تمثيلها لجمهور أو مجتمع البحث. و نستخدمها في حالة ما إذا كانت مفردات مجتمع البحث معروفة لدى الباحث، و لكن غير متجانسة في الصفات التي يدرسها كأن يكون مقسما إلى فئات من حيث السن أو النوع أو المواطن، أو الدين أو المهنة⁽¹⁾. وهو الشرط الذي دفع بنا إلى توقيع الاختيار على هذا النوع نظرا لطبيعة المجتمع الذي أجرينا فيه البحث.

1-طلعت إبراهيم لطفی، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، ط1، دار غريب للطباعة، و النشر والتوزيع، القاهرة، 1990 ص46-65.

5- خصائص العينة :

حسب R.Sainsaulieu في تعريفه لثقافة المؤسسة: هي محصلة تفاعل عوامل رئيسية، و هي أولا الثقافة السابقة للعامل، و التي تكون علاقة بجنسه، انتمائه الاجتماعي والوضعية المهنية التي يعيش فيها العامل داخل المؤسسة بكل أبعادها. فالتعرف على بعض الخصائص التي تميز أفراد العينة ارتأينا في هذا الجزء إلى دراسة وصفية لعينة البحث، وفق بعض المتغيرات الأساسية: السن، الجنس، الأقدمية والمستوى التعليمي، و الوضعية المهنية للعامل. بحيث قمنا بتقسيم عينة بحثنا إلى أربع طبقات مهنية شملت، عمال تنفيذ إطارات، أعوان تحكم، و متربصين، و الاختيار عشوائيا ممثلي عن كل مجموعة، و التي أدرجناها في طريقة اختيار عينة البحث. فالتعرف على بعض الخصائص التي تميز أفراد العينة شيء ضروري، و جوهري لأنها تشكل أحد الروافد المتفاعلة التي تعطي لنا في نهاية المطاف مرجعية سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.

جدول رقم(01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	39	11	50
النسبة المئوية	78%	22%	100%

يوضح الجدول رقم (01) المعنون بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أغلب أفراد العينة هم ذكور حيث بلغت نسبتهم 78% مقارنة بفئة الإناث المبينة بنسبة 22%. و يرجع هذا التفاوت النسبي بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة، المتمثل في النشاط الصناعي، فالمهام التي توكل إلى كلا الجنسين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تختلف حسب الوظائف حيث يتمركز أغلب العمال الذكور في ورش الإنتاج بمختلف أقسامها، و هذا لما يتطلبه هذا العمل من جهد عضلي يتناسب و الطبيعة الفيزيولوجية للرجل مقارنة بالمرأة التي تحتكر في أغلب الأحيان

الأعمال الإدارية، لعدم قدرتها على التكيف مع أعباء العمل في مثل هذه الوظائف. بحيث يقتصر دورها على القيام بالزيارات لأماكن الإنتاج من أجل الاطلاع على متطلبات العمال و مراقبة حيثيات تنفيذ الأعمال فيها، و هذا ما يوضحه التفاوت النسبي بينهما.

جدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
التكرارات	25	23	01	01	50
المسبة المئوية	%50	%46	%2	%2	%100

يتضح من خلال الجدول المتعلق بالحالة الاجتماعية، أن نصف أفراد العينة التي تقدر بـ %50 هم عزاب في حين %46 متزوجين، تليها أضعف نسبة متعلقة بفئة الأرامل و المطلقين ممثلة بـ %2.

و ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج التي تشير إلى تركيز فئة العزاب، إنما يعود إلى الحاجة الماسة للتوظيف، من أجل الخروج من عالم البطالة، الذي لا يخدم الفرد و لا المجتمع، و الدخول في عالم الشغل الذي يحقق الرغبات، و الحاجات المادية للفرد بالإضافة إلى الحاجة للاستقرار، و بناء المستقبل بينما تقاربت فئة المتزوجين في النتيجة مع الفئة الأولى بحيث أنهم الأكثر حاجة للاستقرار المهني، و تقبلا للأوضاع المهنية باعتبارهم مسؤولين أمام أسرهم، و تقاديا لضغوطات الحياة الاجتماعية.

جدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	29 – 20	39 – 30	49 – 40	59 – 50	المجموع
التكرارات	13	20	12	05	50
النسبة المئوية	%26	%40	%24	%10	%100

يكشف الجدول رقم (03) الذي بين توزيع أفراد العينة حسب السن أنّ غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 39 – 30 سنة، و ذلك بنسبة 40%. تليها الفئة العمرية بين 29 – 20 سنة بنسبة 26%. تليها الفئة الثالثة التي تتراوح ما بين 49 – 40 سنة مشكلة نسبة 24% وتأتي في الرتبة الأخيرة فئة الكبار في السن الذين تتراوح أعمارهم ما بين 59 – 50 سنة مبينة بنسبة 10%.

و هذا يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بفئة الشباب التي تلعب دور كبير في تنمية الإنتاج. بحيث توظف سنويا العديد من العمال الجدد، قصد الاستفادة من قدراتهم باعتبارهم في فئة عمرية حيوية، تمكنهم من احتمال أعباء العمل، و التي باستطاعتها أن تقدم الكثير. أما بالنسبة للفئة العمرية التي تزيد عن 50 سنة، و التي شكلت نسبة صغيرة مقارنة بالفئات الأخرى، يعتبرون من أصحاب الأقدمية الواسعة، و الذين يمكن الاستفادة من خبرتهم في العمل بحيث يكون أغلبهم مسؤولين عن العمل.

جدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرارات	16	14	11	09	50
النسبة المئوية	%32	%28	%22	%18	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث يتوزعون على كل المستويات التعليمية، و لكن بنسب متفاوتة، فنجد 32% لم يتجاوزوا المستوى الابتدائي بينما تقاربت

النتيجة بين المستوى المتوسط، و الثانوي مشكلة 28% لذوي المستوى المتوسط و 22% للمستوى الثانوي، و نسبة المستوى الجامعي 18%.

إن هذا الاختلاف في النتائج التي توضح المستوى التعليمي ترتبط بنوعية العمل الذي يقوم به الأفراد في هذه المؤسسة، و بالتحديد مكان محل الدراسة. بحيث لا يتطلب مستويات دراسية عليا فالعمل يعتمد على الممارسات اليومية، و طريقة الاقتناء للمهام، و نجد في غالب الأحيان عمال لم يتجاوزوا المستوى الابتدائي، إلا أن خبرتهم في العمل مكنتهم من أداء وظائفهم بامتياز. بينما الفئة الجامعية أغلبهم مهندسين، و تقنيين يقومون بتوجيه العمال في حالة حدوث أعطال في الآلات، و في حالة تغييرها، و تركيب آلات جديدة، و التي هي بحاجة لمختصين في هذا المجال، و منهم إطارات مؤهلين للعمل الإداري، أما بقية النشاطات فتتطلب عمال مهرة بغض النظر عن المستوى التعليمي.

جدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	أقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرارات	11	23	16	50
النسبة المئوية	22%	46%	32%	100%

باستعراض نتائج الجدول أعلاه في التحليل يظهر لنا أن نسبة 46% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم في العمل بين 5 و 10 سنوات. تليها نسبة 32% التي تمثل ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات، و نسبة 22% لهم خبرة أقل من 5 سنوات.

نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة العمال الذين لهم خبرة بين 5 و 10 سنوات هم الأكثر تركيزا، و هذا يعود إلى طبيعة المؤسسة باعتبارها عمومية اقتصادية فالتوظيف فيها لا يتطلب عقود مرتبطة بمدة زمنية. كالمؤسسات الخاصة بحيث يوظف الأفراد مبدئيا كعمال مؤقتين ليصبحوا بعد ذلك دائمين، فيخضع العمال لعقود طويلة المدى، أو غير محددة زمنيا، و هو الشيء الذي يمكن أن يفسر ارتفاع نسبة العمال ذوي الخبرة الواسعة بحيث لا

يصرف العامل حتى سن التقاعد، و هذا ما توضحه النسبة المرتفعة للأشخاص الذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات، ويصحب ذلك تأثيراً واضحاً على المهارات والمعارف إلى يكتسبونها خلال سنوات العمل الطويلة. إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل، مما يمنحهم ذلك الأفضلية على بقية الفئات الأقل خبرة كما أنهم الأكثر دراية بالثقافة السائدة والتي تسير وفقها المؤسسة. بينما الفئة التي شكلت نسبة 22% ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات فهم عبارة عن موظفين جدد من فئة الشباب استقبلوا حديثاً من طرف المؤسسة.

جدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل:

مكان منصب العمل	الإدارة	ورشة الإنتاج	ورشة الصيانة	الأمن الصناعي	المجموع
التكرارات	10	30	08	02	50
النسب المئوية	20%	60%	16%	04%	100%

يبين الجدول المتعلق بمكان العمل أن نسبة 60% من العمال موظفين في قسم الإنتاج. تليها نسبة 20% متمركزة في قسم الإدارة. تليها نسبة 16% من أفراد العينة عمال قسم الصيانة. ثم النسبة الأخيرة معنية بقسم الأمن الصناعي مبينة في 04%. و نلاحظ أن أغلبية العمال من عينة الدراسة يكفون لأداء المهام في أقسام الإنتاج. كونها بحاجة ضرورية إلى يد عاملة وفيرة، و مؤهلة من أجل تحقيق التنمية الإنتاجية. أما النسبة المعتبرة للإداريين المبينة في 20% فتكمن وظيفتها الأساسية في تفعيل العلاقات بين المستويات المختلفة في التنظيم، من خلال توجيه الجهود لترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين، من خلال تفعيل الاتصال بين الإدارة العليا، و الإدارة السفلى، و نسبة 16% تعود إلى عمال قسم الصيانة، بحيث لا يمكن إنكار الدور الفعال الذي يلعبونه في صيانة الآلات والمعدات. تأتي في الأخير نسبة 04% التي تمثل الأمن الصناعي، و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى إلا أن دوره يكمن في حماية العامل لذلك لا يمكن الاستغناء عن هذا القسم في المصنع.

جدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي يشغلونه:

المنصب	عون تحكم	عون تنفيذ	إطار	متربصين	المجموع
التكرارات	09	29	10	02	50
النسبة المئوية	%18	%58	%20	%04	%100

من خلال قراءتنا للجدول الذي يخص المنصب تبين لنا أن نسبة 58% من أفراد العينة يعملون كأعوان تنفيذ. تليها نسبة متقاربة بين الإطارات التي مثلت 20%. وأعوان التحكم التي شكلت 18%. تليها فئة المتربصين بنسبة 04%. و هي نتيجة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى.

و الملاحظ أن العمال في عينة الدراسة غير موزعين بشكل متساوي، و يعود هذا التفاوت إلى طبيعة النشاطات الاقتصادية للمؤسسة التي هي بحاجة قصوى لأعوان التنفيذ لورش الإنتاج أكثر من الجهات الأخرى، و هذا ما أشارت له النسبة المرتفعة لـ 58% مقارنة بالإطارات، و أعوان التحكم، بحيث يلزم مشرف واحد على عدد كبير من المنفذين بينما الإطارات يكون أغلبهم موظفين إداريين، أما المتربصين يمثلون المتدربين الجدد فالنتائج تظهر بأن المؤسسة بحاجة لعمال تنفيذ أكثر منهم إداريين.

الفصل الخامس : عرض و تحليل فرضيات الدراسة.

- I. عرض و تحليل جداول الفرضية الأولى.
- II. تلخيص نتائج الفرضية الأولى.
- III. عرض و تحليل جداول الفرضية الثانية.
- IV. تلخيص نتائج الفرضية الثانية.

الخاتمة

1
1. عرض و تحليل جداول الفرضية الأولى.

نخص في هذا الجزء من البحث الميداني بتحليل نتائج الفرضيات، التي وضعت قيد الدراسة لإثباتها، أو نفيها حسب النتائج التي يمكن بلوغها بحيث تحكم على الافتراض الذي انطلقنا منه. فقد قمنا بصياغة فرضيتين، و نحن بصدد عرض الأولى و تحليلها، و التي مفادها :

الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) ينقصها التكامل التنظيمي.

جدول رقم: (08) يمثل نظرة العامل للقيم التنظيمية السائدة داخل لمؤسسة:

المجموع	قائمة على تكوين علاقات اجتماعية	حسب الظروف و الحالات	النزاع و الصراع	التضامن و التماسك من أجل العمل	الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة
50	06	15	17	12	التكرارات
%100	%12	%30	%34	%24	النسبة المئوية

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (08) نلاحظ تشكيل نسب متقاربة تقريبا بحيث يؤكد الأغلبية بنسبة 34% أن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة قائمة على النزاع والصراع. تليها نسبة 30% يقرون بأن القيم قائمة حسب الظروف و الحالات، بينما نسبة 24% أشارت إلى التضامن و التماسك من أجل العمل، و في الأخير نجد نسبة 12% يؤكد فيها العمال أن القيم التنظيمية قائمة على تكوين علاقات اجتماعية.

فمن خلال إجابات المبحوثين استخلصنا بأن علاقات العمل هي العامل الأساسي في تشكيل القيم التنظيمية. فغياب الانسجام، و الفعالية بين مختلف أقسام نشاط الوحدة خلف نوع من الانفرادية، أين تغلبت المصلحة الخاصة على العامة، مما ينتج عنه عدم الرضا، و هذا ما أكدته الفئة التي أشارت إلى النزاع و الصراع. بالمقابل نجد الأشخاص الذين صرحوا بأن القيم التنظيمية القائمة حسب الظروف، و حالات فيؤكدون بأن العامل يتأثر بالمستجدات التي تعترضه في المؤسسة، لذلك فإن نسبة كبيرة منهم يبينون بأن القيم تتشكل وفق

الظروف التي تعترضهم بالتالي يتكيفون معها. في حين نجد الفئة التي أشارت إلى القيم القائمة على التماسك و التضامن من أجل العمل، و هذا ما يمكن ملاحظته في جماعية العمل السائدة في الوحدة من نفس النشاط، بحيث يحاولون خلق جو من التماسك من أجل التغلب على أعباء العمل، و يكون معظمهم من نفس الإطار الجغرافي. أما الفئة الأخيرة التي أشارت إلى العلاقات الاجتماعية فتوضح ذلك بأهميتها في تكوين جماعات، و اتحادات تمكنهم من معالجة المشاكل التي تعترضهم بالتالي مجابهة القرارات الإدارية التي لا يرضون عنها دون اللجوء إلى الجماعات الرسمية المتمثلة في النقابة.

جدول رقم (09) يبين مدى معرفة العامل لثقافة مؤسسته :

ثقافة المؤسسة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	23	27	50%
النسبة المئوية	46%	54%	100%

يظهر الجدول رقم (09) الذي يبين مدى معرفة العامل لثقافة مؤسسته أن نسبة 54% من العمال يجدون صعوبة في فهمها بالتالي قلة معرفتهم بها. بينما تليها مباشرة نسبة 46% توضح أن العامل له معرفة كاملة بالثقافة السائدة التي تدير وفقها و تنتهجها. فالنتائج توضح تباين في الآراء بحيث أشار الأغلبية بنسبة كبيرة إلى عدم فهمهم لها فالعامل يكتسب ثقافة مؤسسته من خلال التفاعل الاجتماعي، و الاحتكاك مع غيره من الذين سبقوه إلى المؤسسة. فالثقافة تكتسب بالوقت، و أن كل من ينخرط في جماعة عمل فهو بحاجة لمعرفة القوانين التي تحكمها، و أسلوب التسيير لكي يتمكن من أداء عمله بأسلوب يفرض عليه النظام بينما في هذه المؤسسة يجد العامل نفسه مغتربا عنها بحيث يصعب عليه الانسجام مع الجماعات الأخرى، بالتالي يركز جهده على أداء مهامه دون فهم للثقافة التي تدير وفقها المؤسسة. أما فيما يخص الفئة التي أكدت معرفتها بالثقافة السائدة فهم أصحاب الخبرة الواسعة التي اعتادت على التغييرات التي تحدث، و أن اقتنائها يتطلب التعامل

إلى المرحلة التي يستوعب، و يفهم فيها أهداف هذا التنظيم، و الإطار الذي يندرج ضمنه. لهذا يعتبرون الفئة الأقل تدمرا، و احتجاجا على ظروف العمل. أما فيما يخص الأسباب المتعلقة بالمؤسسة فيعود إلى الظروف التي مرت بها حيث وجهت نحو الخوصصة إلا أنها لم تفلح في ذلك. مما أجبرها على تطبيق عدة تعديلات على نظامها الداخلي و تغيير أهدافها، بالتالي أصبح التطور الثقافي فيها بطيئا مما قلل حظوظ العامل من استيعابها كونها لا تستقر على وتيرة واحدة. أما بالنسبة للفئة التي تزيد خبرتهم عن 10 سنوات و المدعين بنسبة 81,25% فيؤكدون بأنهم على دراية بالثقافة المنتهجة كونها تمثل امتداد للثقافة القديمة التي ورثتها المؤسسة بعد استقلالها. مع التعديل في هيكلها، و قوانينها لتستقر على وضعها الحالي. بالتالي لا يجدون صعوبة في اقتنائها، في حين نلمس تفاوت نسبي فيما يخص الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات موزعين بين الاحتمالين، لنجد نسبة 65,21% وضحت عدم تمكن العمال من إستعاب ثقافة المؤسسة بمبرر أن ما يهمها هو العمل و تنفيذه دون الاكتراث بما يدور حولهم. أما نسبة 34,79% من نفس الفئة فيؤكدون علمهم بالثقافة السائدة، نضرا لأهمية ذلك في تمكينهم من الدفاع عن مصالحهم في المؤسسة بحيث لا يمكن المطالبة بالتغيير إذا لم يفهم العامل الثقافة المتداولة في محيطه، و يكون أغلبهم من مشكلي الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة.

جدول رقم (11) يبين اتجاه العامل حول الهيكل التنظيمي :

المجموع	لا يتيح للعاملين علاقات خارج إطاره (الاتصال الخارجي)	يتبع لك فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	يمكنك من التكيف مع متطلبات المؤسسة	رأيك في هيكل التنظيمي للمؤسسة
50	24	12	14	التكرارات
%100	%48	%24	%28	النسب المئوية

بتوظيف نتائج الجدول في التحليل، و الذي يبين رأي العامل بالهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد نسبة 48% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأنه لا يتيح للعاملين علاقات خارج إطاره. بينما 28% من أفراد العينة صرحوا بأنه يمكن من التكيف مع متطلبات المؤسسة. في حين أشارت النسبة 24% إلى أنه يتيح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

يعتبر الهيكل أحد الأجهزة التي توضح نوع الإدارة التي تطبق في المؤسسات. بحيث أكد معظم العمال الذين شكلوا أكبر نسبة أنه لا يتيح علاقات خارج إطاره (الاتصال الخارجي) وهذا ما عبروا عنه بالصارم، و يعود ذلك إلى مدى حرص المؤسسة على مواردها، فتلتزم العامل للانصياع لقوانين المؤسسة، و عدم تجاوزها بفرض نظام رقابي يمنع التجاوزات وكذا السلوكيات غير المرغوبة التي يمكن أن تنشأ بفعل احتكاك الأفراد بغيرهم من خارج المؤسسة، خاصة إذا كانوا أعضاء من مؤسسات أخرى تسير بنظام مخالف للنظام السائد مما يدفع بهم إلى المطالبة بالتغيير. بالتالي عمدت المؤسسة إلى التحديد الصارم لساعات الخروج الرسمية، و كذا الدخول، و هذا الغرض خلق الالتزام. بينما وضحت مجموعة أخرى بأن الهيكل يمكن من التكيف مع متطلبات المؤسسة، من خلال تحديد المسؤوليات التي يكلف بها كل طرف في الجهاز. أما مجموعة أخرى فقد صرحت بأنه يتيح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة إذ تعلق الأمر بإجراء تعديل ما بحيث تقوم الإدارة بعقد اجتماعات مع الأعضاء قصد دراسة الوضع، و تشرك المشرفين خاصة في الرأي لكونهم الأكثر احتكاكاً بالعمال في أقسام الإنتاج، و أن أي قرار يصدر عنها يعود بالأساس على مدى تقبلهم له.

جدول رقم (12) يبين اعتقادات العمال حول ما ترتكز عليه الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

المجموع	الاهتمام بالإنتاج فقط	خلق التوازن بين الأهداف و المتطلبات	راحة العمال	اعتقادات العمال حول ما ترتكز عليه ثقافة المؤسسة
50	31	09	10	التكرارات
%100	%62	%18	%20	النسب المئوية

من خلال الإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه، و الذي يتعلق باعتقادات العمال حول ما ترتكز عليه ثقافة مؤسساتهم، لاحظنا تفوق نسبي للعمال الذين صرحوا بأن الثقافة المتداولة في المؤسسة ترتكز على الاهتمام بالإنتاج فقط، و ذلك بنسبة 62% بينما نجد نسبة 20% من مجموعة أفراد العينة يؤكدون أن الثقافة ترتكز على راحة العامل. في حين

نلمس نسبة أخرى قدرت بـ 18% توضح أنها تركز على خلق التوازن بين الأهداف والمتطلبات الشخصية.

تختلف تقديرات الأفراد حول الثقافة حسب اتجاهاتهم، فالعامل المنفذ يؤكد بأن الإنتاج هو ما يهم المؤسسة، و أن العامل هو الوسيلة لتحقيق ذلك بحيث تهتم بالكمية دون مراعاة الكيفية التي ينجزون بها ذلك، كأعباء العمل التي لا تساعدهم في إنجاز المهام في حين يجب الوصول إلى الكمية المحددة في البرنامج اليومي دون التخلف فيها. بينما نجد فئة أخرى أكدت عكس ذلك بحيث أشارت إلى مبدأ الاهتمام براحة العامل باعتباره المورد الحقيقي للمؤسسة، وقد أشارت إلى الإجراءات المتبعة من أجل ذلك، كتوفير فرص عديدة للراحة أثناء الدوام إضافة إلى ذلك نجد فئة أخرى صرحت بأن الإدارة تركز اهتمامها على خلق التوازن بين الأهداف، و المتطلبات الشخصية، من خلال الاهتمام بالإنتاج و العامل أيضا لاعتبارهما أساسيان لا يمكن الاستغناء عنهما، و أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق التقدم إذ لم تهتم بمواردها البشرية التي تعتبر القوة الدافعة للإنتاج. فإذن تختلف وجهات النظر عن الثقافة حسب ما تضيفه من ظروف فهناك من يجدها فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وهناك من يجدها متأخرة عن إستيعاب كل المطالب.

جدول رقم (13) يبين العلاقة بين المنصب و طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة :

الثقافة التنظيمية المنصب	راحة العمال	خلق التوازن بين الأهداف و المتطلبات الشخصية و المادية	الاهتمام بالإنتاج فقط	المجموع
عون تحكم	02 22,22	04 44,45	03 33,33	09 %100
عون تنفيذ	02 6,90	01 3,44	26 89,66	29 %100
إطار	05 50	04 40	01 10	10 %100
متربص	01 50	--	01 50	02 %100
المجموع	10 20	09 18	31 62	50 %100

للتدقيق أكثر حول طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة، و معرفة الخصوصيات السوسولوجية، و المهنية لأفراد العينة ارتأينا إلى إدراج متغير المنصب، للبحث عن طبيعة العلاقة بينه، و بين الثقافة التنظيمية فالجدول أعلاه يبين بأن فئة أعوان التنفيذ صرحوا بأنها تهتم بالإنتاج فقط ممثلة ذلك النسبة %89,66 مقابل %50 للمتربصين الذين كان لهم نفس الاتجاه كذلك الحال بالنسبة لأعوان التحكم الذين أيدوا ذلك مشكلين نسبة %33,33 و قد عكست إجابات الإطارات ذلك الذين أكدوا بأنها تركز على راحة العامل بنسبة %50 و قد وضحت ذلك أيضا فئة أخرى من المتربصين بنسبة %50. أما مجموعة أخرى من أعوان

التحكم فقد صرحوا بأنها قائمة على خلق التوازن بين الأهداف و المتطلبات، و ذلك بنسبة 44,45%.

لقد عبر أعوان التنفيذ عن وجهة نظرهم بفكرة أن الإنتاج هي المادة المرغوبة أما العامل فيمثل الوسيلة لتحقيق ذلك، بحيث يشعر العامل بنوع من التهميش من قبل الإدارة التي لا تخلق بالنسبة له مناخ عمل مناسب، بفعل الاهتمام المتزايد برفع الإنتاج من خلال تطبيق برامج صارمة تحدد الكميات التي يجب التقيد بها دون الالتفات للظروف التي يمارسون فيها نشاطهم، فمعظم مشاكلهم غير متعلقة بالكمية، أو البرنامج الصعب، و إنما بالنسق المغلق الذي لا يبالي بما يجري في المحيط. إضافة إلى نمط الإشراف الذي تطبقه في أقسام الإنتاج الذي وصفوه بالجامد مما لا يمنح حيز للحرية. و قد أشارت فئة من المتربصين إلى نفس الأشكال، بينما فئة أخرى وضحت أن ثقافة المؤسسة تركز على راحة العامل المبين كذلك في رأي الإطارات، مركزين على أهميته كطاقة محركة للإنتاج باعتباره المورد الحقيقي و الهام، أما العوامل الأخرى من آلات و تجهيزات، ما هي إلا عوامل مساعدة. في حين صرحوا بأن المؤسسة لا يمكن أن تستوعب جميع المتطلبات إلا أنها تسعى إلى محاولة إحداث تجاوب العمال مع ما هو متاح، بتوجيه سلوكه حسب ما هو متوفر. بمحاولة تعزيز التماسك العمودي بين الإدارة و الموظف. فالتكامل بالنسبة لهم لا يكون في قوة الثقافة، و إنما في تكييفها، و أن نجاحها يكون بإنتاج قيمة محورية يتم تعبئتها لجميع الأفراد، و محاولة خلق التوازن بين الأهداف، و المتطلبات الشخصية، و المادية. نفس الفكرة التي أشار إليها أيضا أعوان التحكم معبرين عن ذلك بقول أنه يجب إيجاد فرصة للتوفيق بين حاجات العامل، و التصميم الوظيفي إلا أن أي محاولة في تعديل السلوك من قبل الإدارة يقابله اختلاف الأفراد في دوافعهم، من خلال رفضهم لأساليب التحكم والإشراف. أما نسبة أخرى منهم فقد كانوا مؤيدين لتقديرات أعوان التنفيذ حول الثقافة السائدة التي تهمل طرف على حساب طرف آخر من خلال الاهتمام بالأهداف المادية على حساب أهداف العامل. فقد كانوا قبل ترقيتهم لمراتب مشرفين عمال منفيين عاشوا نفس الظروف التي يدعون إلى تغييرها أو تحسينها.

جدول رقم (14) يبين تقبل العامل لوظيفته في المؤسسة :

المجموع	أتكيف مع طبيعة العمل	غير راضي	راضي	الرضا عن العمل في المؤسسة
50	11	20	19	التكرارات
%100	%22	%40	%38	النسبة المئوية

من خلال نتائج الجدول رقم (14) يتضح لنا أن نسبة 40% من مجموع أفراد العينة وضحت عدم رضاها عن العمل تليها مباشرة الفئة التي أشارت إلى ايجابيته بالنسبة لها من خلال تحقق رضاها عنه ذلك بنسبة 38%. بينما نجد 22% من أفراد العينة أكدت أنها تتكيف مع طبيعة العمل.

تساهم علاقات العمل في تشكيل ردود فعل مختلفة لدى العاملين حول مناصبهم. فالذين لا يحقق لهم الرضى يرجعون له لنقص الانسجام، و غياب الاستقرار الذي كان من قبل جاري بين الإدارة، و العامل أين توحدت أهداف العمال من أجل غاية واحدة متمثلة في إحداث التغيير، لتمد فيما بعد إلى الجماعات العمالية مؤثرة على العلاقات بين الأفراد، من خلال تراجع التفاعل الذي كان سائد من قبل بينهم. و يمكن القول أن طبيعة الثقافة المتداولة والسائدة في المؤسسة تعتبر من بين أقرب العوامل التي أدت إلى صعوبة الاتفاق بين الأفراد، بالتالي تراجع الرضا عن العمل. أما بالنسبة للعمال الذين أكدوا عكس ذلك فهم المحترمين للعمل الإداري الذين يمارسون وظائفهم في المكاتب غير المرؤمين بالتكيف مع شروط العمل، أو التعرض للمشاكل اليومية التي تحدث بين العمال. الذين حققت لهم مناصبهم امتيازات عديدة كالترقية لمناصب أعلى منها، و هذا ما يحقق رضاهم. أما الفئة الأخيرة فقد عبرت عن رأيها بأن مناصبهم حقق لهم فرصة العمل، و الخروج من عالم البطالة لذلك فإنهم يتكيفون مع طبيعة العمل مهما كانت غير مناسبة كونه يحقق منفعة مادية.

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين المنصب، و رضا العامل عنه :

المجموع		أتكيف مع طبيعة العمل		غير راضي		راضي		الرضى عن العمل الوظيفة
09	%100	01	11,11	02	22,22	06	66,67	عون تحكم
29	%100	10	34,49	16	55,17	03	10,34	عون تنفيذ
10	%100	--	--	01	10	09	90	إطار
02	%100	--	--	01	50	01	50	متربص
50	%100	11	%22	20	%40	19	%38	المجموع

بتوظيف نتائج الجدول في تحليل العلاقة بين المنصب، و مدى رضا العامل عن عمله أو عدمه. إنما يتعلق باتجاهات الفرد المختلفة، و العوامل المرتبطة به، فإطارات المؤسسة هي الفئة الراضية أكثر عن منصب عملها، والممثلة بـ 90%. تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 66,67% ثم فئة المتربصين بنسبة 50%. بالعكس فئة أعوان التنفيذ هم الذين يشكلون الأغلبية عن الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن عملهم، و ذلك بنسبة 55,17%. ثم تليها فئة المتربصين بنسبة 50%، الفئة الأخرى الغير راضية أيضا عن عملها.

فالإطارات عبرت عن أهمية المنصب الذي تشغله من خلال ما يحققه لها من أهداف شخصية التي تعود إلى المكسب المادي، و العملية، و هذا لما منحه من فرص للترقية لمناصب أعلى خاصة لذوي الخبرة الطويلة الذي أكدوا بأن التعديلات التي أجريت على المستوى الإداري مكنتهم من الحصول على مراتب كانوا يطمحون إليها. الشيء الذي دفعهم إلى الالتزام أكثر، و الانتظام في العمل، إضافة إلى الحوافز، و العلاوات التي يحصلون عليها. كذلك الحال بالنسبة لأعوان التحكم الذين عبروا عن رضاهم بفعل التصميم في الوظائف الذي يحدد المهام الموكلة لكل طرف، و يقتصر دورهم فقط على التوجيه والتنسيق، و الرقابة. بينما أكدت فئة أخرى منهم غير راضين عن المنصب الذي يشغلونه بسبب صعوبة المسؤولية خاصة المشرفين في أقسام الإنتاج، الذين لم يتمكنوا من تحقيق انسجام العامل معهم، أو انصياعه للأوامر. و قد لاحظنا اختلاف فئة المتربصين في الرأي فهناك من أشار إلى أهمية منصبه بالنسبة له، و هذا لحصولهم على فرصة للعمل في المؤسسة كمتربص حتى يتمكن في النهاية من اقتناء مهامه بشكل رسمي أما فئة أخرى وضحت عكس ذلك الذين يتوافقون في الرأي مع أعوان التنفيذ، بدليل أن القرارات الإدارية لا تخدم مصالحهم، و أن التوظيف لا يسير وفق معايير موضوعية بحيث منحت مناصب لأشخاص غير مؤهلين، و مستوى الكفاءة لديهم ضعيف، كالمسؤولين عن الإشراف مثلا وأغلب مشاكلهم تكمن في عدم التفاهم، و الانسجام مع القرارات، إضافة إلى ذلك ظروف العمل. أما آخرون فيفضلون التكيف مع طبيعة العمل تجنباً للخلافات التي يمكن أن تفقدهم مناصبهم، و ضرورة ذلك مادام يعود عليهم بمكسب مادي.

جدول رقم (16) يوضح تقديرات العمال حول أسباب عدم رضاهم عن العمل:

المجموع	الأجور و التحفيز	المنصب	تنظيم العمل	الآلات و المعدات	الأسباب
50	10	08	11	09	التكرارات
%100	%20	%16	%22	%18	النسبة المئوية

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن الأسباب التي لا تحقق رضا العامل عن عمله في المؤسسة متعددة، و قد صرح معظم أفراد عينة البحث الذين بلغت نسبتهم 22% أن غياب التنظيم من بين أقوى هذه الأسباب، تليها نسبة 20% متعلقة بالأفراد الذين تحدثوا عن الأجور والتحفيزات، أما فئة أخرى ممثلة بـ 18% فهم غير راضين عن الآلات والمعدات الموجودة. في الأخير نجد نسبة 16% من أفراد العينة غير مقتنع بالمناصب التي يشغلونها.

فبتحليل البيانات يتضح أن غالبية العمال يشكون من تنظيم العمل الذي لا يحقق بالنسبة لهم أي فعالية اتجاه مناصبهم. بحيث يؤكدون على أن المؤسسة لا توفر لهم الجو المثالي للعمل فنظام الإشراف في أقسام الإنتاج غير مناسب. المشرفون لا يملكون القدرة على التحكم في زمام الأمور، و هذا ما لحضناه من خلال احتجاجات العمال المتكررة بحيث لا ينفذون التعليمات، و هذا راجع لأسلوب التعامل غير المرغوب فيه، بينما نجد فئة أخرى غير راضية عن الأجور و التحفيزات، مؤكدين أن الأجر لا يغطي الجهد المبذول. أما فئة أخرى فقد طالبت بتغيير التجهيزات والآلات، واستبدالها بأخرى حديثة كونها لا تساعدها على تنفيذ الأعمال بأقل مجهود، و تعطلها المستمر يوقف العمل. أما مجموعة أخرى فهي غير راضية عن منصبها الحالي بإثبات أنهم يستحقون مناصب أعلى من التي يشغلونها لولا أسلوب الترقيّة الذي لا يتسم بالعدالة، و هي من العوامل التي أدت كذلك إلى القيام بعدة إضرابات، و لعل أكبرها كان سنة 2013، قام العمال أثناءها بإغلاق أبواب المؤسسة للمطالبة بالتحسين و التغيير.

جدول رقم (17) يبين إجابات المبحوثين حول شروط العمل :

المجموع	غير ملائمة	ملائمة	شروط العمل
50	31	19	التكرارات
%100	%62	%32	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال بيانات الجدول المتعلق بشروط العمل أن نسبة 62% من أفراد العينة يجدون ظروف العمل غير ملائمة. بينما صرح آخرون ممثلين بنسبة 32% أنهم يجدون شروط العمل و بيئة العمل مناسبة.

فبالنظر إلى التباين في الآراء نجد بأن لطبيعة النشاط الممارس له علاقة بتعبيرات الأفراد عن ظروف العمل، فمعظم العاملين في أقسام الإنتاج يشكون دائما من شروط العمل و قد تم ملاحظة ذلك أثناء توجهنا لأماكن العمل التي افتقرت للشروط الضرورية، بحيث يتعرض هؤلاء لمشاكل عدة في ظل هذه الظروف. أما الذين تتناسب ظروف العمل فهم الذين يقومون بنشاطات أخرى غير العمل الصناعي كالإداريين مثلا، بحيث يمارسون أعمالهم في ظروف أحسن و ملائمة أكثر.

جدول رقم (18) يبين ما لا يلائم من شروط العمل :

المجموع	أخرى	غياب النظام و التنظيم	نشوب نزاعات بين العمال	ظروف عمل غير مناسبة	شروط العمل
34	05	17	06	06	التكرارات
%100	%14,70	%50	%17,65	%17,65	النسبة المئوية

بتوظيف نتائج الجدول أعلاه في تحليل الأسباب وراء عدم ملائمة شروط العمل نجد أن نسبة 50% من أفراد العينة يؤكدون بأن غياب النظام و التنظيم من بين أكثر العوامل التي لا تحقق شروط العمل المناسبة. تليها نسبة 17,65% أشار الأفراد عبرها إلى ظروف العمل. و بنفس التقدير النسبي أي 17,65% أكدوا فيها على أن النزاع و الصراع من بين

ظروف العمل غير الملائمة. أما النسبة الأخيرة و الممثلة بـ 14,70% فقد بينوا بأنها تعود لعوامل أخرى غير المذكورة.

فمن خلال النتائج يتضح لدينا بأن العمال يجدون النظام القائم في المؤسسة، و الذي تسيير وفقه غير فعال في تجسيد لغة الحوار بين الإدارة و الموظف، بحيث تتعامل في تحديدها للمهام و المسؤوليات على الأسلوب الشخصي لا على قدرات الأفراد. الشيء الذي أثر على العلاقات، وفقدان العامل الثقة في القرارات الإدارية، حتى ولو كانت تنصب في مصلحته إضافة إلى ذلك عدم تحقيق التنظيم الرسمي لمبدأ العدالة الوظيفية خاصة في نظام الترقية التي لا تتفق مع القواعد، و المعايير الموضوعية، و هو الواقع الذي نشهده اليوم تقريبا في جميع المؤسسات الجزائرية التي لم تتجاوز بعد الأسلوب التقليدي في ثقافتها المنتهجة. لذلك يعتبر عمال مؤسسة (ENIEM) أن غياب النظام و التنظيم من بين الشروط الأساسية التي لا تلائم بيئة العمل. بينما أشارت مجموعة أخرى إلى الظروف الفيزيائية من نقص التهوية والارتفاع الشديد لدرجة الحرارة خاصة في فصل الصيف بحيث يجب على المؤسسة وإدارتها أن تتخذ إجراءات الوقف الفوري للعمل في حالة تجاوز الحرارة المعدل المطلوب لأن هذا يؤثر على صحة العامل، ولا يكون في مصلحة المؤسسة، إلا أنها لا تقوم بذلك. إضافة إلى التوقف المستمر للعمل بفعل الإصابات، و الحوادث التي تكون أغلبها نتيجة الاحتكاك بالآلات، و عوامل أخرى كنقص معدات الأمن، و السلامة الجيدة. و نشوب النزاع المستمر بين العمال، و هذا يعود في مجمل الحالات إلى الأسلوب التنظيمي المنتهج من قبل الإدارة الذي ساهم بنسبة كبيرة في تراجع القيم الاجتماعية القائمة على التضامن والتي كان يتمسك بها العامل من قبل، على حساب تحقيق الأهداف الشخصية الذي يمثل بذلك صورة عن الثقافة السائدة.

جدول رقم (19) يبين الأسس التي يقوم عليها العمل :

أسس العمل	البرنامج اليومي الذي تضعه الإدارة	تحديد للمهام	برنامج فرقة العمل	لا يوجد تحديد للمهام و لا برنامج عمل	المجموع
التكرار	20	09	14	07	50
النسب المئوية	%40	%18	%28	%14	%100

تعد عملية البرامج ووظيفة حيوية في المؤسسات، و هذا ما تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أساس قيام العمل يكون بوضع برنامج يومي من طرف الإدارة، و هذا ما أشارت إليه النسبة %40 من أفراد العينة. في حين أكدت فئة أخرى مدعمة بنسبة %28 أنهم يخضعون لبرنامج فرقة العمل التي ينتمون إليها. لتثبت النسبة %18 على أن العمل يقوم على أساس التحديد الدقيق للمهام. تليها نسبة %14 التي أفرت بعدم وضع برنامج عمل أو تحديد للمهام.

من خلال البيانات المستخلصة من الجدول أكدت لنا غالبية العمال أن توزيع المهام يكون عن طريق البرنامج اليومي الذي تضعه الإدارة، موجه نحو تدعيم مهمة المسؤول في تسيير العمل من أجل خلق النظام، و تفاديا للفوضى، و يتمحور دوره في استهداف و إعلام العمال بأهداف الإدارة، لتحسين طرق الأداء، كالتحديد اليومي للكمية التي يراد إنتاجها في أقسام الإنتاج، إضافة إلى تحديد ساعات العمل، و فترات الراحة فلم يعد بالإمكان الاستغناء عنه أو جعله نشاطا ثانويا. بل أصبح ضرورة لكل مؤسسة تمارس عملا يمس فئات العمال بصفة مباشرة. كما صرح بعض العمال أنهم يتقيدون ببرنامج فرقة العمل التي ينتمون إليها. وهذا لاختلاف نشاطات كل وحدة. أما آخرون فقد أفروا بتحديد الدقيق للمهام كونه لا يعتبر نشاطا عشوائيا، و لهذا من الضروري أن يتم أعدادها، و اعتمادها من قبل إدارة المؤسسة التي تضع المنهج الذي تسلكه لتحقيق أهدافها. أما فئة أخرى صرحت بعدم وجود تحديد للمهام، ولا البرامج فمن خلال مقابلاتنا للعمال أكدوا على قدرتهم في القيام بالأعمال اليومية دون الرجوع إلى البرامج كونها أصبحت ممارسات يومية اعتيادية.

جدول رقم (20) يبين على ماذا تعتمد الإدارة في اتخاذ القرارات:

المجموع	أخذ الرأي حسب متطلبات العمل في التنظيم	الاجتماع مع الأعضاء و المناقشة	تطبيق القوانين الإدارية للمؤسسة	اتخاذ القرارات
50	18	12	20	التكرارات
%100	%36	%24	%40	النسبة المئوية

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (20) يتضح لدينا أن نسبة 40% و التي شكلت أعلى نسبة مثلث العمال الذين أكدوا بأن الإدارة تعتمد على تطبيق القوانين التي تسير وفقها المؤسسة في اتخاذ القرارات. بينما وضحت نسبة 36% من أفراد عينة البحث أنها تأخذ الرأي حسب متطلبات العمل في التنظيم. في حين أشارت النسبة 24% أن الأخذ بالرأي يتم عبر الاجتماع مع الأعضاء و المناقشة.

إن أي تنظيم رسمي تحكمه قوانين رسمية يستدعي بالضرورة الأخذ بعين الاعتبار أثناء عملية اتخاذ القرارات الرجوع إلى القواعد القانونية التي تحكمه. و هذا لتفادي العشوائية في التنفيذ، و كذا عدم الخروج عن مبادئ التنظيم لكي لا يتناقض أي قرار تتخذه الإدارة مع مبادئه. و قد صرح بعض العمال أن القرارات التي تصدر، وإن تعلقت بالقوانين العامة للمؤسسة فإنهم مجبرين على الالتزام بها حتى و لو عارضت مصالحهم، لأن الجميع مجبرين على عدم تجاوزها بغض النظر عن رتبهم الوظيفية في المؤسسة بينما أكدت فئة أخرى أن أخذ الرأي يكون حسب متطلبات العمل في التنظيم. كما يجب دراسة القرارات التي تنصب في مصلحته، و التي يمكن أن تحقق الفعالية، بحيث تتناول الإدارة أثناء اتخاذ القرارات معلومات حول أساليب العمل، و الأفراد، لكي لا يتعارضون معها، إلا أن العمال في كثير من الحالات لا يقتنعون بها، و يلزمون على تقبلها تفاديا للصراعات. أما عن الفئة التي وضحت أن القرار ينفذ بعد الإجماع مع الأعضاء، و المناقشة، فيشكل معظمهم الإطارات الإدارية التي تؤكد بأن أكثر القرارات المصيرية تتخذ بعد الإجماع.

جدول رقم (21) يبين أي العمال في التسيير الفعال و الناجح للمؤسسة :

التسيير الفعال و الناجح للمؤسسة	قوانين الانضباط	رفع الإنتاجية	علاقات اجتماعية منسجمة و متماسكة مع العمال	السعي إلى تنمية المنتج	المجموع
التكرار	17	11	15	07	50
النسبة المئوية	34%	22%	30%	14%	100%

توضح البيانات الواردة في الجدول توجهات العمال في تبيان رأيهم حول التسيير الفعال، و الناجح في المؤسسة. حيث أشارت نسبة منهم ممثلة بـ 34% و التي شكلت الأغلبية إلى أن تفعيل النجاح في المؤسسة يكون بفرض قوانين الانضباط على العمال. تليها مباشرة نسبة 30% أكدت أن تكوين علاقات اجتماعية منسجمة، و متماسكة مع العمال يعتبر من أنجع الوسائل لإنجاح التسيير، و تفعيله. بينما نسبة 22% تؤكد على رفع الإنتاجية و 14% على تنمية المنتج.

بفرض قوانين الانضباط تتمكن المؤسسة من تحسين عملية التسيير، و تفعيلها وضرورة بناء قوانين فعلية لا شكلية تحكم جميع الأطراف. بحيث يتقيد بها المسؤول، والمشرف والعمال، لا بتفعيله على جهة و تجاوزه من جهة أخرى، وهذا يفرض النظام الذي يحدد مسؤوليات كل فرد. مما يعزز تلك الثقة التي فقدها العامل في مسؤوليه، و تجنب تلك الأفكار التي تقود إلى أن المشرف هو المسير، و العامل ينفذ فقط بحيث يعزز ذلك مبدأ الحوار، و قدرة العامل على إبداء رأيه دون خوف بالتالي ينقص من السلوكيات السلبية الصادرة منه كالغياب، و الهروب من العمل. بينما نجد مجموعة أخرى تؤكد أن العلاقات الاجتماعية المنسجمة، و المتماسكة تمكن من تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال السعي لخلق روح الجماعة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، و عدم تفضيل جهة على جهة أخرى في الترقية بتوزيع المهام بعدالة. بذلك تتعزز ثقافة ذات نظام متصل، مستمر، و متكامل من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة في المنظمة، بتفعيل عملية الاتصال فيما بينها. كما أن رفع الإنتاجية يعتبر كوسيلة لإنجاح التسيير في المؤسسة، من خلال تحسين ظروف العمل لكي يتمكن العامل من إيجاد فرصة لتفجير طاقاته. أما فئة أخرى فأكدت على

ضرورة تنمية المنتج من خلال جلب وسائل حديثة. و لكن من واقع الممارسات اليومية للإدارة يكتشف العاملون أنها لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات.

جدول رقم (22) يبين شروط خلق نجاحات أكبر من قبل المؤسسة:

شروط النجاح	آلات و تجهيزات متطورة	تحديد المهام	التكوين الجيد	روح الجماعة و التضامن	المجموع
التكرارات	19	07	18	06	50
النسبة المئوية	%38	%14	%36	%12	%100

نلمس من خلال الجدول رقم (22) أن 38% من مجموع أفراد عينة البحث صرحوا بأن التجهيزات المتطورة تعتبر حافزا يدفع المؤسسة نحو أفق أكبر، و من المواد الضرورية التي يجب أن توفرها من أجل خلق نجاحات. تليها الفئة التي تعتقد بأن التكوين الجيد هو السبيل الأفضل للارتقاء، و قد أرجعت فئة أخرى ذلك إلى أهمية التحديد الدقيق للمهام من خلال نسبة 14% تليها نسبة 12% صرح من خلالها العمال على ضرورة خلق روح الجماعة و التضامن.

بين أغلب العمال أن الآلات و التجهيزات من أحد الأسباب التي أدت إلى تراجع المؤسسة فيما يخص الإنتاج، فبالرغم من الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها بعد استقلالها منذ 1989 إلا أنها لم تحدث أي تغيير في وسائل الإنتاج، و هذا ما صرح به أغلب العمال الموظفين منذ تلك الفترة. حيث تعود هذه التجهيزات إلى سنوات التسعينات، و لم تشهد أي تجديد، إلا حاليا أين تم تركيب آلة واحدة جديدة في قسم الإنتاج (وحدة الطهي). إضافة إلى ذلك فقد عبرت مجموعة أخرى عن هذه الأسباب، بغياب التكوين الذي أهملته كثيرا بحيث يقتني العامل الجديد نشاط الوحدة من خلال خبرة العمال، لا من خلال إخضاعهم لفترات التدريب من قبل المؤسسة. أين لوحظ تمركز عمال ذوي مستويات لم تتجاوز الابتدائي إلا أنه لم يخصص لهم برنامج تدريبي خاص من قبل المؤسسة، بل استلموا نشاط الوحدة وأصبحوا متمكنين فيه بفعل الممارسة. بحيث لا تخضع موظفيها لعملية التطوير الاجتماعي

(الاختيار، التدريب، التوجيه التقييم) الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء ثقافة قوية بالتالي تحقيق النجاح. في حين أكدت مجموعة أخرى أنه يجب الالتزام بالتحديد الدقيق للمهام باعتباره من أنجح العوامل المحققة للتقدم، فغياب التنظيم يعرقل التسيير والتأخير في نقل الرسائل الإدارية للموظف، يتسبب في خلق المشاكل كانتشار الفوضى أين يتصرف المشرفين من تلقاء أنفسهم، دون انتظار الأوامر الموجهة من الإدارة بسبب التأخير. إضافة إلى ذلك صرحت فئة أخرى بأن غياب روح الجماعة، و التضامن يخلف المؤسسة عن النجاح، باعتبار التفاعل، و التعاون هو مزيج التماسك بين الأفراد بالتالي غياب العراقل التي تعيق السير الناجح للإنتاج.

جدول رقم (23) يبين العلاقة بين مكان منصب العمل و شروط النجاح :

المجموع	خلق روح الجماعة و التضامن	التكوين الجيد	تحديد دقيق للمهام	آلات و تجهيزات متطورة	النجاحات
					مكان منصب العمل
10	03	02	02	03	الإدارة
%100	30	20	20	30	
30	01	10	04	15	ورشة الإنتاج
%100	3,33	33,34	13,33	30	
08	02	05	01		ورشة الصيانة
%100	25	62,5	12,5	--	
02		01		01	الأمن الصناعي
%100	--	50	--	50	
50	06	18	07	19	المجموع
%100	12	36	14	38	

يظهر من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مناصب العمل، و توجهات العمال حول فكرة النجاح، توظيف نسب تعبر عن متغيرات تحدد آراء الأطراف المهنية فيما يخص التحديات التي يجب على المؤسسة انتهابها من أجل تحقيق نجاحات أكبر. أين نميز أكبر نسبة ممثلة بـ 62,5% عبرت عن عمال ورشة الصيانة فيما يخص متغير " التكوين الجيد " بحيث يؤكدون على ضرورة حصول العمال على معرفة متخصصة، و تأهيل فني مناسب، و هذا من أجل تصحيح العجز في الكفاءات المتاحة لمواجهة الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمليات الفنية المتزايدة، من نقص اليد العاملة المسؤولة عن الصيانة، إضافة إلى دوران العمل، و توقفه المستمر بسبب الأعطال التي تحدث في الآلات و تضييع الوقت في انتظار تصليحها، نضر لارتباط مسؤولي الصيانة المتوفرة بأعمال أخرى مما يستدعي ترقب تفرغها حتى تهتم بالإصلاح. فلو وفرت المؤسسة مجالات لتكوين العمال لتمكنوا من اتخاذ التدابير اللازمة في مثل هذه المواقف، و الحالات بحيث يكسبهم قدرات يحولونها إلى مهارات تطبيقية. فبالنسبة لعمال ورشة الصيانة يعتبرون التكوين من الأولويات التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها. و هذا ما أشار إليه أيضا عمال الأمن الصناعي ممثلين بنسبة 50% مدعمين ذلك بفكرة أن العامل المكون من قبل يكون أكثر حذرا، و يقينا بالمخاطر التي يمكن أن تواجهه أثناء احتكاكه بالمواد. بالتالي يخفض ذلك من معدل الإصابات، و هذا بفعل زيادة قدرته في التعامل مع الأجهزة مضيفين إلى ذلك ضرورة جلب آلات و تجهيزات حديثة، و جديدة و قد وضحت ذلك النسبة 50% مستشهدين ذلك بمدى أهميتها سواء للعامل، أو المؤسسة بحيث تخفف من أعباء العمل بالنسبة للعامل و بالتالي زيادة رضاه عنه، و تمسكه به و ترفع من مردودية الإنتاج الذي ينصب في مصلحة المؤسسة. كما أشار عمال ورشة الإنتاج لمدى أهمية التكوين في نجاح أي مؤسسة مدعمين ذلك بنسبة 33,34% بالإشارة إلى وجوب الاهتمام بالتخصص التقني باعتباره وسيلة للتحكم في الإنتاج، مشيرين كذلك إلى ضرورة توفير آلات، و تجهيزات و هذا قصد إضفاء التجديد فيما يخص تحسين المواد، و الذي يؤدي إلى التخفيف من الخسائر و تبذير في الجهد، و الأموال موضحة ذلك النسبة 30% .

أما بالنسبة لعمال الإدارة فيؤكدون أن المؤسسة بحاجة إلى تغيير استراتيجياتها من أجل تحقيق التوافق بين العامل و المدير، و القضاء على القيم السلبية التي يحملونها اتجاه المسؤولين من خلال خلق روح الجماعة، و التضامن بين العمال، و هذا بتشجيع التنافس من أجل المصلحة العامة، لا المصلحة الشخصية. بغية التقليل من تضرر العمال فيما يخص نضام الترقيات بحيث يخفف هذا من المشاكل الداخلية بالتالي التفرغ للمشاكل الخارجية وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال النسبة 30% المتعلقة بمتغير روح الجماعة و التضامن. إضافة إلى جلب آلات جديدة و التكوين و التحديد الدقيق للمهام من خلال وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب، مدعمة ذلك النسبة 20% فمن الصعب الحديث عن الثقافة في المؤسسة في غياب المهارة (التكوين) و كذلك التكيف من خلال دعم العلاقات الاجتماعية و محاولة خلق التجانس فيها، و تحديد المهام المكلفة لكل شخص، فتبنيها يمكن من تحقيق النجاح، و إهمالها يعتبر من معوقاته، و هذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية الضعيفة

II. استنتاج الفرضية الأولى :

تتأصل ثقافة المنظمة من افتراضات، و قيم المنظمة المتقاسمة بين أفرادها بحيث تعد كمجموعة المراجع المشتركة داخل المؤسسة، لتكون مجموعات متناسقة من الاتجاهات بين العمال في حقل العمل. و بما أنها المحور الذي تبنى من خلالها المؤسسات أنسقتها فقد ارتأينا إلى وضعها كإطار مرجعي لدراستنا الميدانية، من أجل تحليل طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة المعينة بالدراسة (ENIEM) من خلال الإجابة عن الفرضية المطروحة.

و قد أثبتت الوقائع من خلال البيانات التي أدرجناها في جداول إحصائية أن طبيعة الثقافة السائدة تختلف عن المفاهيم التي اعتدناها، حول ما تركز عليه مبادئ ثقافة المنظمات بحيث تشير أكبر الاحتمالات إلى غياب الفعالية أين تعترض العامل صعوبات في التكيف معها، الشيء الذي أدى إلى عدم رضاه عن العمل في المؤسسة بفعل غياب العدالة الوظيفية و تضيق المجال أمام العامل بأن يكون جزء من القرارات، خاصة المتعلقة بمصيره الوظيفي كالترقيات التي أصبحت تتم وفق المعاملات الشخصية لا وفق المؤهلات، الأثر الذي يضعف انتماء العامل، و كذا انسجامه الذي يعتبر من بين مظاهر احتدام الصراعات

وتتامي فكرة التنازع الذي كان من قبل على المستوى العمودي بين الإدارة، و الموظف لينتقل الآن إلى المستوى الأفقي بين العمال، الذين أكدوا بتقدير نسبي معتبر الممثل بـ 81,16 أن القيم التنظيمية قائمة على النزاع و الصراع، فعوضا من إجبار العمال على العمل مع بعضهم أصبحوا يعملون ضد بعضهم. بحيث لم تعد علاقات العمل ذات فعالية في تشجيع الأفراد على بناء علاقات اجتماعية خاصة بين مختلف الوحدات بحيث تتفرد كل منها عن الأخرى، و يتعلق هذا أساسا بمدى تركيز المؤسسة أهدافها على الأبعاد المادية الهيكلية، و إهمال المرتكزات ذات العلاقة بالعنصر البشري كتعزيز فعالية الاتصال مما يؤدي في الأخير إلى عدم رضا العامل عن منصبه، و قد بينت ذلك النتائج التي توصلنا إليها من خلال تسجيل نسبة 55,17% متعلقة بالعمال الذي أكدوا عدم رضاهم بحيث يشكل هذا صورة عن الثقافة السائدة التي تتميز بعدم الاستقرار على تحديد أهداف تقوم على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الثقافية، و سلوك الأعضاء فيها، سواء تعلق الأمر بأنماط، و أطر التسيير أو تلك المتعلقة بالبيئة المحلية بحيث تحتاج المؤسسة إلى إحداث تغييرات من أجل الوصول إلى خلق النجاحات و قد ركز معظم العمال على مجموعة من العناصر كالآلات و التجهيزات التي سجلت نسبة 50% و التكوين الجيد الممثل بـ 62,5% الذي أشار إليه بصفة خاصة عمال ورشة الصيانة الذين يؤكدون بأن الفرد المكون من قبل يكون أكثر حذرا و يقينا بالمخاطر. فالتغيير لا يكون على مستوى واحد و إنما متعلق بالفرد و المؤسسة ككل و هذا من أجل الوصول إلى ارضاء مبادئ ثقافية قوية.

و قد أثبتت هذه الوقائع أن الفرض الذي انطلقنا منه في بحثنا هذا الذي مفاده " الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) ينقصها التكامل التنظيمي" حيث أدلت كل البيانات على ذلك من خلال تحديد طبيعة الثقافة السائدة في التحليل الذي أشارت إلى غياب الفعالية، و نقص التنظيم إضافة إلى نقص التكوين والانسجام بين الأطراف السوسيو مهنية في المؤسسة فكل هذه الإثباتات وضحت بأن فرضية البحث قد تحققت و قد أوصلتنا النتائج إلى ذلك.

تعتبر المؤسسة مجال، وإطار للتفاعل، و الفعل الاجتماعي، و هي محيط يتجاوز الضوابط، و القواعد القانونية الرسمية بحيث تتحكم فيه أطر مرجعية أخرى غير رسمية نابعة من الخصوصية السوسيولوجية، و الثقافية للشكل الاجتماعي القائم. و بما أن سلوك العمال داخلها موجه بثقافة الأفراد التي تؤطرها، و توجهها مجموعة من العوامل ارتأينا في هذا الجزء إلى تحديد الفرضية الثانية، و عرضها، و المتعلقة بمحور السلوك التنظيمي و التي مفادها " قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تؤثر في تشكيل و تطبيع العديد من الأنماط السلوكية".

جدول رقم (24) يبين الأشياء التي يتعرف عليها الفرد الجديد في المؤسسة :

المجموع	كيفية التعاون في فرق عمل و مجموعات	المواد المتاحة في المنظمة	القوانين الرسمية و الإجراءات المتبعة	ما يتعرف عليه الفرد في المؤسسة
50	08	13	23	التكرارات
%100	%16	%38	%46	النسبة المئوية

نستخلص من نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية العمال وضحو أن أولى الإجراءات التي تلقوها بعد توقيع عقد العمل مع إدارة المؤسسة بصفتهم عمال جدد، هي القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة، و ذلك بنسبة 46%. بينما أكدت فئة أخرى على تعريفهم بالمواد المتاحة في المؤسسة للمباشرة بأداء مهامهم بنسبة 38%. بينما تعود نسبة 16% للعمال الذين صرحوا بتوجيههم لأول مرة لمجموعة العمل التي سينخرطون فيها.

من خلال تحليلنا للقراءات تأكد لدينا أن أي مؤسسة باختلاف نشاطاتها، و مهامها تقوم بتعريف العمال الجدد بنظامها الداخلي و إجراءاتها الرسمية التي تعتبر من بين مبادئ التنظيم، قصد تعريف العامل بما له، و ما عليه، من خلال تبيان واجباته اتجاه المنشأة وزملائه في العمل. و كذا تعريفه بحقوقه كعامل أجير فيها منخرط بعقد رسمي بينه، و بين المؤسسة. و هذا ما أشارت إليه النسبة 46%، و التي شكلت رأي الأغلبية. بينما أكدت فئة

أخرى ممثلة ب 38% أن المؤسسة تعرف العمال الجدد بموادها المتاحة قصد تسهيل مهمة هذا العامل من خلال تعريفه بطبيعة النشاط، و المواد المتاحة ، كالألات، لكي يتمكن من اقتناء مهامه بعد الانتهاء من إجراءات التوظيف الرسمية، بينما أكدت فئة أخرى مدعمة ب 16% تعريفها بمجموعات العمل التي ستخضع فيها و تمارس نشاطها معها.

جدول رقم (25) يبين الأسس التي تقوم عليها العلاقات بين المجموعات و الأقسام

علاقات العمل	المنافسة و المصالح المتبادلة	التعاون من أجل هدف مشترك	المنافسة من أجل المصلحة الشخصية	المجموع
التكرارات	13	16	21	50
النسبة المئوية	26%	32%	42%	100%

تظهر لنا الأرقام المسجلة في الجدول طبيعة العلاقات بين المجموعات، و الأقسام حيث صرحت الأغلبية بنسبة 42% أن العلاقات قائمة على أساس المنافسة من أجل تحقيق المصالح الشخصية. في حين أرجعت نسبة 32% من العمال أن العلاقات تشتت في هدف واحد مفاده التعاون. بينما نسبة 26% من أفراد العينة أقرت بأن العلاقات قائمة على المنافسة، و المصالح المتبادلة.

إن أغلب أفراد العينة يشيرون إلى أن المبدأ البارز في أقسام الإنتاج، هو المنافسة من أجل تحقيق المصلحة الشخصية، بحيث تحاول كل مجموعة تجاوز الأخرى من خلال تحقيق إنتاجية أكبر من غيرها قصد الحصول على امتيازات إدارية دون الأخرى كالتسجيل في قائمة الترقيات، بحيث تجاوزت هذه السلوكيات مبدأ العلاقات الاجتماعية بين العمال بحيث تحاول كل منها إثبات قدرات لا تصل إليها الأخرى. الشيء الذي أدى إلى خلق جو من التوترات، و انعدام الثقة بينها، و هذا يعود في مجمل الحالات إلى طبيعة الثقافة السائدة التي توظفها الإدارة في خلق مثل هذه العلاقات تجنباً للتكتلات، و الاتحادات العالمية من أجل السيطرة، و التحكم في زمام الأمور بينما أدلت مجموعة أخرى بنسبة 32% أن

العلاقات قائمة على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك بحيث أكد بعض العمال أن هذه العلاقات سارية المفعول فقط بين أعضاء القسم الواحد. قبل أن تربطهم علاقات العمل فإنهم يهتمون بعناصر الجماعة محاولين بذلك تحقيق الانسجام لمواجهة التوترات التي يصطدمون بها مع الأقسام الأخرى. وأخيرا نجد نسبة 26% من العمال يرجعون العلاقات إلى المنافسة و المصالح المتبادلة موضحين ذلك في هدف واحد متعلق بتجنب مجابهة الإدارة.

جدول رقم (26) يوضح مستوى الغيابات عن العمل :

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	مستوى الغياب عن العمل
50	11	33	06	التكرارات
%100	%22	%66	%12	النسبة المئوية

تؤكد الإحصائيات في الجدول المتعلق بمستوى الغيابات عن العمل بلوغ نسبة 66% بالنسبة للعاملين الذين يتغيبون أحيانا. بينما تنخفض النسبة إلى 22% للذين لا يتغيبون أبداً أما النسبة الأخيرة التي بلغت 12% توضح تكرار الغياب بصفة دائمة.

يعتبر الغياب بالنسبة للعامل في مؤسسة (ENIEM) كبديل للإضراب الرسمي فالأغلبية أكدت بأن ظروف العمل، و انعدام الانسجام الوظيفي من العوامل التي تؤدي للغياب فيها إضافة إلى أنه شكل من أشكال المقاومة الإدارية، بحيث صرح معظم العمال بأنها لا تستجيب للاقتراحات المقدمة من طرفهم، إلا من خلال الممارسات الغير المرغوبة مما يرغمها ذلك الخضوع للمطالب من أجل تفاديها مستقبلا. أما الأشخاص الذين لا يسمح لهم بالغياب بحكم المنصب الذي يشغلونه، فهم المسيرين، و المشرفين على وسائل الإنتاج خاصة المهندسين، و التقنيين، بحيث لا يمكن تعويضهم بعامل آخر غير مؤهل للمنصب وأقل منهم خبرة، و كفاءة بحيث يلزم عليهم تقديم تقرير مسبق عن الغياب. و ذلك قصد إيجاد بديل له من نفس الكفاءة حتى و لو كان من غير قسمه. أما العمال الدائمين الغياب فهم العمال الكبار في السن المقبلين على التقاعد، و أصحاب سنوات الخدمة الطويلة هروبا من

الروتين الدائم في العمل، كذلك لأسباب صحية نظرا لظروف العمل السيئة، و عدم قدرتهم على تحمل ضغوطات العمل كما نجد الشباب الرافضين للنظام الداخلي الصارم للمؤسسة من الدائمي الغيابات.

جدول رقم (27) يبين العلاقة بين المنصب و الغيابات عن العمل :

الغيابات المنصب	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
عون تحكم	01 11,11	06 66,67	02 22,22	09 %100
عون تنفيذ	05 17,24	15 51,73	09 31,03	29 %100
إطار	--	08 80	02 20	10 %100
متربص	--	01 50	01 50	02 %100
المجموع	06 %12	30 %60	14 %28	50 %100

لدراسة تأثير الغياب، و عوامله ارتأينا إلى وضع جدول يوضح العلاقة بين المنصب والغياب عن العمل، فمن خلال قراءتنا للجدول تبين لنا أن من بين العمال الذين يتغيبون

أحيانا، نجد أغلبهم من الإطارات ذلك بنسبة 80%. و أعوان التحكم، و ذلك بنسبة 67, 66%، ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 51, 73%، و أخيرا فئة المتربصين بـ 50%.

فمن خلال تحليلنا لإحصائيات الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة الإطارات الذين أكدوا بأن الغياب عن مكان العمل لا يتعلق بعوامل شخصية فقط، وإنما يعود كذلك إلى ظروف متعلقة بالمهنة، بحيث يكلف معظم الإطارات بمهام أخرى خارج إطار مهامهم المعتادة، كالمشاركة مع اللجنة المؤقتة التي تضم أشخاص من مختلف الوحدات، و الأقسام من أجل دراسة الوضع العام للوصول إلى حل المشكلات، و القضايا العالقة الخاصة بأقسام الإنتاج، مما يتحتم عليهم ترك مناصبهم لعدة أيام. بحيث لا يحاسبون على الوقت الضائع لكونهم قد كلفوا بذلك من قبل إدارة المؤسسة. أما إذا تعلق الغياب بأسباب شخصية كالمرض مثلا، أو التأخر الدائم فان العمال يحاسبون على الوقت المفقود. أما عن تقديرات أعوان التنفيذ حول الغياب أحيانا فقد يكون إرادي، كالهروب من ظروف العمل الغير مناسبة التي عبر عنها العديد من العمال بالسيئة، أو غير الإرادية المتعلقة بالمرض، أو الحوادث، أما بالنسبة للفئة التي أكدت بأنهم يفضلون العمل عن الغياب حتى و إن لم تساعدهم الظروف. و هذا لتفادي التخفيضات في الرواتب لكون العامل يحاسب على أي تأخير، أو تضييع وقت العمل ، لذلك يفضلون تفادي هذه العقوبات بالحضور، و هذا ما أشار إليه أيضا المتربصين ممثلين نسبة 50%. أما أعوان التحكم فقد تراوحت تقديراتهم بين أحيانا و أبدا، للذين أكدوا بأنه لا يمكن تجنب الغياب في معظم الأحيان بحيث يتعرض العامل لظروف تجبره على عدم الحضور.

أما بالنسبة للفئة التي أكدت باستحالة غيابها، فتعتبر المسؤولة الأولى خاصة عن الأجهزة بحيث يستحيل ترك عمله. أما إذا تعذر الأمر لذلك يجبر على ترك أحد مكانه يكون بنفس كفاءته و مهارته. فالثقافة السائدة إذا تكون في مجمل الحالات المحدد الرئيسي لمدى اهتمام العامل بعمله و رضاه عنه، بالتالي الموجهة لسلوكه.

جدول رقم (28) يبين الإجراءات التي تتخذها الإدارة جراء الغيابات :

إجراءات الإدارة جراء الغيابات	تعويض الغياب	إنذار إداري	الخصم من الراتب	إنذار إداري و خصم	المجموع
التكرارات	04	17	18	11	50
النسبة المئوية	%8	%34	%36	%22	%100

نستخلص من هذا الجدول، و المعطيات الإحصائية أن الإدارة تتخذ إجراءات مختلفة إزاء الذين يتغيبون، و هذا منطقي لفرض النظام، و الإجراء البارز من إدارة المؤسسة هو التخفيض من الراتب، وهذا ما بينه 36% من أفراد العينة. ثم الإنذار الإداري بنسبة 34%، يليه إنذار و خصم بنسبة 22%. لتتخفف في الأخير النسبة إلى 8% لتعويض الغيابات.

فالمقترحات الموزعة في الجدول بنسب متفاوتة تظهر أن الإدارة تتخذ إجراءات صارمة فيما يخص الغياب، ففي حالة عدم مداولة الأعمال بدون إذن إداري لمدة معينة، فإنها تخصم من راتب ذلك العامل بمقدار ذلك الوقت الذي لم يمارس فيه نشاطه اليومي داخل المؤسسة، أما في حالة تكرار الغيابات، و غياب الأسباب التي تبرر ذلك، فإن المشرفين بذلك يوجهون لهؤلاء إنذار، و خصم في آن واحد، في حين تعوض الإدارة الأشخاص المبررين غيابهم، أو لأسباب طارئة حدثت أثناء العمل، كالإصابات، والحوادث و الأمراض المهنية. وهذا يؤكد بأن القوانين الرسمية واضحة ، وأن الرقابة على الأنشطة، و الأعمال شديدة مما يلزم العمال تجنب تكرار الغياب.

جدول رقم (29) يبين مجالات الحرية في العمل :

مجالات الحرية في العمل	كلماً أردنا ذلك	كلما سمح رئيسك بذلك	غياب الرقابة الإدارية	المجموع
التكرارات	15	25	10	50
النسبة المئوية	%20	%50	%30	%100

تبرز بيانات الجدول أعلاه الحالات التي يجد فيها العامل الحرية في منصبه أين لاحظنا تفاوت نسبي للمتغيرات المدونة في الجدول، و التي أظهرت بلوغ أعلى نسبة 50% مؤكدة بأن حرية العامل مرتبطة بأخذ تصريح من الرئيس. تليها نسبة 30% مرتبطة بغياب الرقابة الإدارية، أما 20% من أفراد العينة المدروسة فتوضح أن الحرية يكون بتفويض شخصي أي كلما أراد العامل ذلك.

إذا أخذنا برأي الأغلبية نجد أن العامل لا يستطيع ترك منصبه دون أخذ الإذن من مسؤوله حتى لو كان ذلك لأسباب ضرورية. فهذا ما يفرضه النظام الداخلي المتعلق بتنظيم العمل، أما الفئة التي صرحت بحريتها كلما غابت الرقابة الإدارية فيؤكد العمال عبرها أنهم يحضون بنوع من الاستقلالية في العمل أثناء غيابها. بحيث تتوفر لديه فرصة ترك العمل إذا أرادوا ذلك خاصة بالنسبة للعنصر النسوي المستفيد الأكبر من ذلك نظراً لازدواجية المسؤولية، في العمل، و خارجه كالأومومة مثلاً. أما الفئة الأخرى التي تؤكد حريتها متى أرادت ذلك فهم الأفراد المعارضين للتنظيم الرسمي، و الممارسين للضغوط عن طريق الغياب، لذا فإنهم يتركون العمل كلما سمحت لهم الفرصة بذلك.

جدول رقم (30) يبين توجهات العمال إلى المسؤولين في حالة مواجهة الصعوبات :

المجموع	لا	نعم	توجهات العمال
50	24	26	التكرارات
%100	%48	%52	النسبة المئوية

من خلال قراءتنا لإحصائيات الجدول رقم(30) نجد أن أغلبية العمال المقدره بنسبة 52% صرحوا بأنهم يمكنهم حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الاستشارة أو الرجوع إلى المسؤولين المباشرين. فلهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات، مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية و التصرف، و يكون أغلبهم أصحاب الخبرة الواسعة الذين تعودوا على هذه الصعوبات التي تعترى مجال العمل. بالتالي يمكنهم ذلك من تجاوزها، و حلها دون الاستعانة بمساعدة مسؤوليهم. بينما نجد نسبة 48% من أفراد هذه العينة أكدوا على عدم قدرتهم في التصرف من تلقاء أنفسهم في مواجهة العراقيل التي تواجههم، أو حلها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر رغبة منهم في عدم تحمل المسؤولية هم في غنى عنها.

جدول رقم (31) يوضح إذا كانت الأعمال تقابل بالاحترام، و التقدير من طرف

الإدارة :

المجموع	لا	نعم	كيفية تقابل الأعمال (الاحترام و التقدير)
50	35	15	التكرارات
%100	%70	%30	النسبة المئوية

تظهر الأرقام المسجلة في الجدول أن غالبية أفراد العينة أثبتوا أن إتقانهم للعمل لا يقابل بالتقدير و الاحترام من طرف الإدارة و ذلك بنسبة 70%. أما فئة أخرى أكدت عكس ذلك أي أن عملهم يقابل بالتقدير، وهذا ما بينته نسبة 30% من أفراد العينة.

فمن خلال ملاحظة نتائج الجدول نجد أن الغالبية القصوى يؤكدون أنهم لا يحضون باحترام و تقدير رؤسائهم لأعمالهم بحيث أن ما يربطهم هو العلاقات المهنية فقط، و قد

أشاروا إلى سوء العلاقات خاصة بين عمال التحكم، و التنفيذ، مشيرين بذلك إلى وجود نوع من الصراعات داخل المؤسسة خاصة بين المسؤولين و فئة العمال. في حين نلاحظ نسبة أخرى معتبرة صرحت أن أعمالهم تقابل بالتقدير و الاحترام من طرف رؤسائهم في العمل بحيث أن هذا التقدير يكون في إطار الاحترام المتبادل، و أغلبهم كانوا من أصحاب الأقدمية الواسعة في المؤسسة.

جدول رقم (32) يبين رد فعل الإدارة في حالة ملاحظتها تغيير في سلوك العاملين:

سلوك العمال	التعرف على مسببات السلوك	التنبؤ بالسلوك	التوجيه و السيطرة و التحكم في السلوك	المجموع
التكرارات	42	12	14	50
النسبة المئوية	%48	%24	%28	%100

شكلت إحصائيات الجدول أعلاه البيانات التي توضح توجهات الإدارة في حالة ملاحظة تغيير في سلوك العاملين. و قد تراوحت إجابات أفراد العينة المبحوثة بين ثلاث معطيات ف 48% منهم صرحوا بأن الإدارة تقوم بالتعرف على مسببات السلوك، تليها نسبة 28% أكدوا بأن الإدارة تقوم بالتوجيه، و السيطرة و التحكم في السلوك، تليها مباشرة نسبة 24% متعلقة بالتنبؤ بالسلوك، و محاولة تجنبه في حالة التعرف على المسببات.

فالأغلبية التي أكدت أن الإدارة تقوم بالتعرف على مسببات السلوك في حالة ملاحظتها لأي تغيير فيه، و ذلك بهدف تجنبه مستقبلا، و اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تفادي أي سلوك من قبل العاملين يمكن أن يتعارض مع أهدافها كالغياب مثلا. بحيث تمارس الإدارة الرقابة الشديدة على العمال من أجل إيجاد الحلول المستقبلية للتخفيف من هذه الظاهرة.

في حين أكدت فئة أخرى أن الإدارة تقوم بتوجيه و السيطرة و التحكم في السلوك من خلال إلزام الأفراد ببذل مجهود أكبر في العمل، و إنجاز أكبر قدر ممكن من المهام الموكلة إليهم في أقسام الإنتاج، و هو الشيء الذي دفع بالعامل إلى القول بأن الإدارة تحاول دائما التحكم في السلوك من خلال فرض رقابة مستمرة على الأقسام كوضع مشرفين صارمين على رأس المجموعة. ومحاولة التحكم في زمام الأمور و هذا ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى

ثل أي رد فعل من قبل العمال. ووضحت فئة أخرى أن الإدارة في كثير من الأحيان إذا تتبأت بأي سلوك صدر من قبل العامل فإنها تتخذ موقف اللامبالاة في حالة تعرفها على الأسباب الكامنة وراءها فإن كان غير معارض لمصالحها فإنها تتجنبه.

جدول رقم (33) يبين ردود فعل العمال عند تعارض مصالحهم مع القوانين :

رد فعل العمال مع القوانين	كسرها و مخالفتها	الالتزام بالقواعد و القوانين	محاولة التعاون إلى تعديلها	المجموع
التكرارات	09	22	19	50
النسبة المئوية	%18	%44	%38	%100

من معطيات الجدول يتبين أن ردود فعل العمال إزاء القوانين التي تتعارض مع مصالحهم مختلفة حيث صرح أغلبهم بنسبة 44% بأنهم يلتزمون بالقواعد، والقوانين في حين 38% من أفراد العينة يقومون بمحاولة التعاون مع الإدارة على تعديلها. تليها نسبة 18% مؤكدين فيها أن تعارض المصالح مع القوانين يؤدي بهم إلى مخالفتها.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ تمايز و الاختلاف في وجهات النظر، بحيث أكدت فئة أن القوانين الرسمية للمؤسسة يجب أن تطبق بغض النظر عن تعارضها مع مصالحهم، بحيث يمكنهم هذا الالتزام من المحافظة على وظائفهم، و عدم التعارض مع الإدارة، يجنبهم التعقيدات التي يمكن أن يصطدمون بها مستقبلا، كالتخفيف من الرتب الوظيفية، الشيء الذي يلزمهم التكيف من جديد مع مجموعات أخرى غير التي تعودوا العمل معها. في حين أكدت مجموعة أخرى أنه في حالة تعارض مصالحهم مع القوانين يقومون بمحاولة التعاون على تعديلها بحيث أن تفعيل عملية الاتصال بين الإدارة العليا والإدارة السفلى يمكن من خلق التوازن بين المتطلبات التي تحتاجها الأقسام و يحتاجها متخذو القرار. أما المجموعة الأخيرة فقد بينت أنها مستعدة لمخالفة القوانين إذ تعارضت مع مصالحها موضحين ذلك في أن وجهة الإدارة أصبحت مادية أكثر منها إنسانية تنظر إلى العامل على أنه وسيلة الإنتاج فقط، هذا ما يخلق لديه انعدام التكيف مع القوانين الشيء الذي يستدعي مخالفتها.

جدول رقم (34) يبين أسبقية وقوع أي نزاع داخل المؤسسة :

المجموع	لا	نعم	وقوعالنزاعات
50	09	41	التكرارات
%100	%18	%82	النسبة المئوية

يفيد الجدول المتعلق بنزاعات العمل إلى أن الأغلبية أقرت بأسبقية وقوع نزاع بنسبة 82%. لتتخفف إلى 18% للذين أكدوا بعدم وقوع أي نزاع. فمن خلال قراءتنا للبيانات يمكن ملاحظة التفوق النسبي الذي يمثل أسبقية وقوع نزاع، و الذي يعود إلى الاختلاف في الأهداف، و المصالح بين العمال و أرباب العمل. فيسعى الأول إلى تحسين علاقات العمل و الأجرة و ظروف العمل، أما الثاني يسعى إلى تحقيق أكبر كمية من الإنتاج. و نتيجة لهذه النزاعات تفضي في كثير من الأحيان إلى الإضرابات، أو الغلق المؤقت للمؤسسة كإضراب فيفري 2013 في مؤسسة ENIEM الذي أدى إلى توقيف العمل لمدة 30 يوما مطالبين بتحسين ظروف العمل، و خلق بيئة متوازنة بين العمال، و الجهات المسؤولة من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات. و الواضح أن الإدارة تتخذ فقط ما يناسب سياستها دون مراعاة رأي العامل، و هذا يدل على أن أفكار تايلور ما تزال متداولة في المؤسسات حين كان يقول للعمال : "أيها العامل أنت مطالب بالعمل فقط يوجد غيرك من يفكر" فعدم وضوح نظم العمل و تحديد المسؤوليات، تتحول إلى تذررات من قبل العامل بالتالي الخروج عن قانون الانضباط، و المطالبة بالتغيير، أما الفئة التي أشارت الى عدم وقوع أي نزاع فتمثل العمال الجدد الذين لم يسبق لهم أن عاشوا مثل هذه الفترات في المؤسسة، كونهم في المراحل الأولى من خدمتهم.

جدول رقم (35) يوضح العلاقة بين مكان العمل و أسبقية وقوع النزاع :

النزاع مكان المنصب	نعم	لا	المجموع
الإدارة	08	02	10 %100
ورشة الإنتاج	23	07	30 %100
ورشة الصيانة	08	--	08 %100
الأمن الصناعي	02	--	02 %100
المجموع	41	09	50 %100

تشير بيانات الجدول الذي وضح العلاقة بين مكان العمل، وأسبقية وقوع نزاعات في المؤسسة إلى أن كل العاملين في ورشة الصيانة، و الأمن الصناعي أكدت بالإيجاب ذلك بتسجيل نسبة 100% بالنسبة لعمال ورشة الصيانة الذين صرحوا بذلك، و 80% من موظفي الإدارة و 76،76% من عمال ورشة الإنتاج.

فمن خلال تحليلنا نميز تكامل نسبي يقدر بـ 100% خاص بعمال ورشة الصيانة و الأمن الصناعي، الذين أكدوا على أن عدم التكيف مع الثقافة المنتهجة من قبل الإدارة

تعتبر من أكبر الأسباب المؤدية لظهور الخلافات. بحيث ما تزال الإدارة تتخذ الأسلوب الشخصي في الترقيات، و تهمل الكفاءات بالرغم من الإضرابات التي شهدتها المؤسسة من قبل، من أجل تغيير الوضع. أما الفئة التي مثلت عمال الإدارة، فيؤكدون أن أي تنظيم مهما كان نشاطه أو اختلفت أهدافه لا يخلوا من هذه النزاعات، و يعود هذا في كثير من الحالات إلى عدم فهم التنظيم الرسمي من قبل العاملين. وعدم تقبلهم للقواعد، و التجاوب مع متطلباته بحيث لا يرضون بإجراءات العمل المتبعة مما يرفع من حدة التوتر بين العامل و الإدارة. بينما أقر عمال ورشة الإنتاج عكس ذلك موضحين أن المنهج المتعامل به، هو ما يقودهم إلى النزاع و الاختلاف كاحتواء النقابات العمالية من قبل الإدارة، و دعمها لسلطتها بإهمالها المطالب كالزيادة في الأجور. بحيث أكد العمال أن الراتب لا يوفي الجهد المبذول و لا يحقق متطلبات المعيشة خاصة بعد تراجع قيمة عملة الدينار الذي يقابله ارتفاع في الأسعار ناهيك عن الظروف الفيزيائية الصعبة التي يمارسون فيها أعمالهم، إضافة إلى تطبيق نظام الإشراف غير الملائم بفعل نقص المؤهلات لذلك، و العلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل التي لا يرضا عنها العامل " فالضغط يولد الانفجار ". كذلك الحال بالنسبة لنظام الاتصال بين الإدارة، و العمال الذي يركز على الاتصال النازل من خلال الأوامر الإدارية، و الشعارات، و غياب الاتصال الصاعد بإيجاد العامل عدة حواجز، لا تمكنه من إيصال شكواه للمسؤولين بعد أن فقد ثقته بالنقابة.

جدول رقم(36) يبين أسباب نشوب النزاعات:

أسباب النزاعات	غياب العدالة	الأجر	التفضيل	الترقية	أخرى	المجموع
التكرارات	14	13	07	06	01	41
النسبة المئوية	34,14	31,70	17,07	14,63	2,43	%100

تبين الإحصائيات المسجلة في الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين على مستوى مؤسسة (ENIEM) يؤكدون أن أسباب نشوب النزاعات يعود إلى غياب العدالة موضحة ذلك النسبة 34,14%. في حين أكد آخرون بنسبة 31,70% أن النزاع يكون بسبب الأجور، وصرح

آخرون بالتفضيل بنسبة 17,07%. بينما نجد في الأخير نسبة 14,63% من أفراد العينة يرجعون أسبابها إلى الترقيات و نسبة 2,43% لعوامل أخرى.

إن واقع غياب العدالة أصبح أمر متداول في المؤسسات الجزائرية خاصة الصناعية بحيث تطبق قوانين الانضباط على العمال، و يتم تجاوزها من قبل المديرين فالعامل ملزم باحترام أوقات العمل، و عدم التأخر، بينما لا يفرض ذلك على المدير أما بالنسبة للأجر فلا يلبي المتطلبات، و لا يعادل الجهد المبذول، أما فيما يخص التفضيل فقد تبين من خلال المقابلات العديدة التي أجريناها مع العمال أنه يتم إسناد مناصب الإشراف لغير المؤهلين، وهذا بفعل تدخل العلاقات الشخصية بحيث لا تتم بموجب متطلبات الوظيفة، في حين صرح بعض العمال أن واقع النزاع في المؤسسة يعود إلى أسباب أخرى كاحتواء النقابات من قبل الإدارة بالخضوع لأوامرها و إهمال متطلبات العمال.

جدول رقم (37) يبين إجابات العمال حول انخراطهم في جماعات غير رسمية :

المجموع	لا أهتم لتلك التجمعات	لا	نعم	الجماعة غير رسمية
50	12	14	24	التكرارات
%100	%24	%28	%48	النسب المئوية

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال يفضلون الانخراط في جماعة غير رسمية ممثلة بنسبة 48%. بينما فئة أخرى منهم أقرروا بعدم انضمامهم لتلك الجماعات موضحة ذلك النسبة 28% في حين أكدت مجموعة أخرى بتقدير نسبي بالغ 24% لعدم اهتمامها بمثل هذه التجمعات. و لعل الأغلبية المتقدمة في النسبة يؤكدون أن التنظيم الغير رسمي يساهم في عملية صنع القرار بحيث يعزز عملية الاتصال أكثر منه في التنظيم الرسمي. فمن خلال المقابلات المتكررة للعمال صرحوا فيها بأن التنظيم الرسمي المحكك من قبل الإدارة، يحاول دائما إظهار صورة مغايرة للوضع الذي يسود بيئة العمل. فعند زيارة هيئات تفتيشية لقسم الإنتاج تقوم الإدارة بتصريف العمال في غير وقتهم المحدد، لتفادي

الضوضاء الصادر أثناء العمل. و هذا لكي لا يتم ملاحظة الظروف الفيزيائية السيئة التي يعملون فيها. الشيء الذي أدى إلى تدمير العديد منهم، و قرارهم الانضمام لجماعة غير رسمية من أجل محاولة إحداث التغيير، و ذلك لاهتمامها بالدوافع، و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة. أما الأفراد الذين لا يحبذون الانضمام لتلك الجماعات أو عدم الاهتمام بها فهم الذين يفضلون الانعزال، و عدم الدخول في هذه الصراعات و هذا ما يعبر عنه بالسلوك الفردي الحيادي.

جدول رقم (38) يبين العلاقة بين المنصب و مدى اهتمام العامل بالجماعات غير الرسمية :

المجموع	لا أهتم لتلك التجمعات	لا	نعم	الجماعات غير الرسمية المنصب
09 %100	03 33,33	03 33,33	03 33,33	عون تحكم
29 %100	05 30	04 13,79	20 68,67	عون تنفيذ
10 %100	07 30	06 60	01 10	إطار
02 %100	01 50	01 50	--	متربص
50 %100	12 %24	14 %28	24 %48	المجموع

يفيد الجدول الذي يبين العلاقة بين المنصب، و مدى اهتمام العامل بالجماعات غير الرسمية إلى تحديد موقفه حول انضمامه أو عدمه. بحيث يشكل أعوان التنفيذ الفئة الكبيرة التي تهتم بالجماعات غير الرسمية و ذلك بنسبة 68,97% ثم تليها فئة أعوان التحكم و ذلك

بنسبة 33,33% بالعكس فئة الإطارات تشكل الفئة التي لا تعترف بهذه الجماعات و ذلك بنسبة 60%.

فمن خلال قراءتنا نلاحظ تسجيل نسبة مرتفعة خاصة بأعوان التنفيذ المؤيدين ذلك بفكرة أن العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة هي الطرف الذي جعل العامل يتخذ منا آخر مختلفا عن التنظيم الرسمي. بإثبات عدم تكيفهم معه، و بفعل التوتر الدائم في العلاقات سواء في التنظيم العمودي الذي يخص الإدارة، و العامل أو الأفقي بين الموظفين، بحيث يعتبرون هذه الجماعات كهدف يمكن أن يوضح العلاقات مستقبلا. خاصة بين العمال من أجل تحديد وجهة واحدة متمثلة في الدفاع عن مصالحهم، و محاولة إعادة ذلك التجانس الذي فقد بينهم من خلال تعزيز مبدأ التفاعل بإنشاء البديل الذي لا يخضع لسلطة الإدارة. بينما وضحت فئة الإطارات ابتعادها الكلي عن مثل هذه التنظيمات، بتصريح عدم امتثالها لمبادئ موضوعية في التسيير بحيث توجهها جماعات غير مؤهلة، و سيطرة الفوضى عليها، فيفضلون بذلك الاتحادات الرسمية كالنقابة باعتبارها الأكثر تأثيرا بالرغم من تأييدها لبعض القرارات الإدارية إلا أنه يمكن تحقيق بعض الأهداف عبرها. لامتيازها بالواقعية، و المعترفة بها عكس الجماعات غير الرسمية. و قد أيدت ذلك فئة من المتربصين ممثلين بنسبة 50% أما أخرى فقد أثبتت عدم اهتمامها بأي اتحاد سواء كان رسمي أو غير رسمي. و هذا ما عبر عنه أيضا أعوان التحكم مدعمين بدليل أن كل ما يصدر عن الجماعات غير الرسمية من مقترحات لا يؤخذ بعين الاعتبار. أما الجماعة الرسمية فتؤيد قرارات الإدارة لذلك يعتبرون كلا التنظيمين لا يوظفان بالأسلوب الصحيح، إلا أن هناك فئة أخرى منهم يفضلون الجماعة غير رسمية بالرغم من عدم تأثيرها الكبير في القرارات إلا أنها يمكن أن تحدث تغيرا في المستقبل إذا نظمت بشكل سليم.

جدول رقم (39) يبين على أي أساس ينظم العمال للجماعات غير الرسمية :

المجموع	القيام بنفس المهام	نفس المنطقة الجغرافية	جماعات اجتماعية خارج العمل	المعارضة للإدارة	تحقيق الأهداف	الجماعات غير الرسمية
24%	03	01	02	10	08	التكرارات
100%	12,5%	4,16%	8,33%	41,67%	33,33%	النسبة المئوية

تثبت المعطيات المسجلة في الجدول، أسباب انضمام العمال إلى الجماعات غير الرسمية بحيث تختلف حسب الأهداف، فهناك من يؤكد على أنها وسيلة معارضة للإدارة مبينة ذلك النسبة 41,67%، و هناك من يرى بأنها وسيلة لتحقيق الأهداف، و المصالح مدعمة ب33,33%. و آخرون باختلاف نسبهم يؤكدون أن الانضمام لها يعود لقيامها بنفس مهامه مبررة ذلك النسبة 12,5%. بينما ترجع مجموعة أخرى من العمال ذلك إلى أنها تكون جماعات اجتماعية خارج العمل، وهذا بنسبة 8,33%. في حين ينظم إليها آخرون لأنها من نفس المنطقة الجغرافية، و هذا ما وضحته النسبة 4,16%.

فمن خلال تحليلنا لهذه القراءات يتأكد لدينا أن العامل يختار الجماعة غير الرسمية لأسباب عدة من بينها المعارضة للإدارة. بحيث تؤثر على القرارات بطريقة غير مباشرة ومن ثم على سلوكيات المديرين، و تصرفاتهم عن طريق الأشخاص الذين يمارسون الضغط عليها فيمكن ذلك أن يغير من قرارات قد صدرت عنها تجنباً لحدوث صراعات بينها و بين العمال . في حين يجدها البعض الآخر كوسيلة لتحقيق الأهداف، و المصالح فكم من اقتراحات، و مطالب رفعت إليها من طرف الموظفين إلا أنها لم تهتم بتلبيتها إلا من خلال الضغوط الممارسة من طرف الجماعات غير رسمية، كالتوقف المؤقت عن العمل. لذلك يعتبرها معظم العمال كوسيلة فعالة تحقق الأهداف. إضافة إلى ذلك فإنها تؤدي نفس مهام العامل المتمثلة في السعي لإحداث تغيير كما يمكن أن يكونوا عبرها جماعات اجتماعية خارج العمل، و ذلك بفعل التكتلات العمالية التي تخلق بينهم جو من التضامن والتماسك الذي فقده بينهم في العمل خاصة بين المجموعات المختلفة. بينما ينضم إليها البعض لكونهم من نفس المنطقة الجغرافية بحيث يخلق ذلك تجانسا أكبر لكونهم أفراد

متعارفون من قبل، و يدرك كل عضو هدف الآخر.

استنتاجات الفرضية الجزئية الثانية :

تحدد معظم السلوكيات الصادرة عن الأفراد في المنظمات في إطار ثقافي، بحيث يعتبر من بين المداخلات التي تؤثر على النظام السلوكي. و أن ردود الأفعال التي تصدر من العاملين متعلقة أساسا بالبيئة المحيطة، فإذا عملت المؤسسة على توظيف جهودها من أجل خلق بيئة نظامية حصلت بالمقابل على استجابات إيجابية من قبل العاملين. أما إذا حدث العكس فأنها ستشهد مواقف، و ردود أفعال غير مرغوبة. و لإرساء الطريقة العلمية في دراسة السلوك، عمدنا إلى ربط متغير الثقافة بالسلوك التنظيمي، بحيث قادتنا النتائج فيما بعد إلى أن سلوك الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، ينتج بتفاعل عدة عوامل منها ما يتكون نتيجة لظروف العمل من انعدام الانسجام، و تراجع علاقات العمل بفعل التوتر والتنازع بين العمال، و هذا ما أشارت إليه النسبة 82% التي بينت أسبقية وقوع النزاع مما يؤثر على الأداء من خلال خفض الروح المعنوية، بفعل عدم الاهتمام بتهيئة مناخ وظروف العمل للتخفيف من الضغوط. و جعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يلجأ العامل في معظم الحالات إلى التغيب حيث سجلنا نسبة التغيب في إحصائياتنا المتحصل عليها في بحثنا بـ 66% كوسيلة للهروب بالرغم من إدراكه الإجراءات التي تتخذها الإدارة جراء ذلك. بحيث يجدونه كوسيلة للضغط من خلال إظهار التصرفات السلبية التي يعتقدون بأنها ستجذب اهتمام الإدارة من أجل التغيير خاصة إذا تعلق الأمر بوقف الإنتاج، و عدم المواظبة على مواعيد العمل، و من مظاهر ذلك التأخير في الحضور إضافة إلى انخفاض مستوى الرضي لدى العامل اتجاه بعض الإجراءات خاصة الأجور و الرواتب، والحوافز. ويرجع السبب في حدوث المشكلات السلوكية في تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذي تفضله الإدارة، و ترغب في أن يسير وفقه العاملون. و من جوانبه السعي الدائم من طرف العامل إلى تحقيق أهدافه الشخصية كالتحسين من ظروف العمل خاصة الفيزيقية، في حين أن الإدارة ترغب في تركيز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة. الشيء الذي يدفع بهم إلى اختيار البديل و البحث عن أسلوب

جديد لإشباع الرغبات التي لا يحققها التنظيم الرسمي و هو تشكيل جماعات غير رسمية وقد بينت ذلك النسبة %48 باعتبارها وسيلة فعالة للضغط بعد أن فقدوا ثقتهم بالنقابة. بالتالي تصبح هذه الأفعال سلوكيات نتجت بفعل الظروف ، و أن الثقافة السائدة تشكل أغلبها لذلك فإن الفرضية المطروحة للدراسة، و التي مفادها أن قيم الثقافة التنظيمية السائدة تساهم في تشكيل، و تطبيع العديد من الأنماط السلوكية قد تحققت بعد التمعن في النتائج التي توصلنا إليها استنتجنا أن للثقافة السائدة دور في تشكيل هذه السلوكيات.

خاتمة

الخاتمة :

لقد قمنا في دراستنا الميدانية بمعالجة أحد القضايا المهمة المتعلقة بطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة و نخص بالذكر مؤسسة ENIEM التي حاولنا من خلالها التعرف على مدى فعالية الثقافة السائدة في تكييف، و توجيه سلوكات العمال حسب متطلباتها، فقد بدأنا بفكرة وأنهيناها بجملة من الأفكار، مدعمين فكرتنا هذه بفرضيات الدراسة التي حاولنا من خلالها معالجة حيثياتها ميدانيا. من أجل بلوغ غاية واحدة، و المتمثلة في تحديد مدى تأثير الثقافة المنتهجة من قبل إدارة المؤسسة على سلوكات الأفراد. و قد ترجمنا تصوراتنا هذه من خلال نتائج، و بيانات مدعمة بجداول إحصائية، و الغاية من ذلك هو محاولة إثبات أن الفرضيات الموضوعية قيد الدراسة يمكن إثباتها ميدانيا. وهو الأمر الذي توصلنا إليه في النهاية، بحيث تتعلق معظم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الحديثة بالبعد السلوكي المتمثل في إهمال الفعالية الثقافية في تحقيق الانسجام الذي فقدته بفعل الممارسات المختلفة من قبلها و التي تركز على المشاكل التنظيمية، دون الالتفات إلى أن العلة الحقيقية متعلقة بعدم قدرة الثقافة السائدة على خلق التكامل التنظيمي. و أن لها دور بارز في إنتاج، و تشكيل العديد من الأنماط السلوكية التي لا تصب أغلبها في مصلحة المؤسسة، و لا في مصلحة الأفراد العاملين فيها الأمر الذي يستوجب محاولات جاهدة من أجل التغيير، و الاهتمام بها، و القيام بعدة دراسات عليها من أجل الوصول إلى خلق ذلك التعديل الذي قد يغير نظرة الأفراد إلى المنظمات، و كذا علاقاتهم بها، لذلك كان هدفنا من هذه الدراسة هو البحث عن إمكانية تدخل الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم، و معتقدات، و مواقف، و اتجاهات في إحداث وتجسيد عملية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة. الذي يهدف إلى تحسين الأداء و مواكبة التطورات. و هذا كله يؤول إلى أن المؤسسة تعكس مكانة، و أهمية، و ثقافة تنظيمية فالإدارة ليست فقط نظم تسير وفق قوانين معينة، إنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ و السلوكات، و المفاهيم الأخلاقية. فالثقافة التنظيمية في مرتبة الإستراتيجيات العامة، أو الهيكل التنظيمي بحيث تؤثر على سلوك القوى العاملة من خلال وضع الأساس لفهم مواقفهم، و تحفيزهم، بذلك فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع ضغوطات المحيط الخارجي، و الداخلي التي تتعرض لها، و التجسيد الناجح للتطورات الحاصلة.

فإذا كانت الثقافة التنظيمية، و الاهتمام بها ذات أهمية قصوى للمؤسسة، و المجتمع ككل فلماذا يظهر الواقع عكس ذلك ؟ لماذا لا تزال المؤسسات الجزائرية تهمل هذا الجانب؟ كيف لها أن تواجه التحديات المستقبلية إن لم توظف جهود أكبر للاهتمام بهما كأحد أهم عناصر التنمية و الموجهة للسلوك الفعال .

فائمة المراحي

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي و إعادة الخطة الإستراتيجية،(د.ط) الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1983.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات،(د.ط)، الدار الجامعية، مصر 2003.
- 4- الحريري رافدة، التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية، دار الفكر، عمان الأردن 2011.
- 5- الساعاتي سامية، الثقافة و الشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
- 6- السالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ط1، دار عالم الكتاب، الحديث، إربد، 2002.
- 7- السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت، لبنان، 1985.
- 8- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الأفراد و الجماعات، ط2، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 9- العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 10- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2000.

- 11- المدهون موسى، توفيق الجزرواي، إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان الأردن، 1995.
- 12- أمل مصطفى عصفور، قيم معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التنظيم، ط1 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 13- بشير محمد، الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 2007.
- 14- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، ط1، دار الميسر للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2009.
- 15- بلقاسم سلاطنية، منهجية العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- 16- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، إدارة في عالم متغير، ط1، دار الميرة، عمان، الأردن، 2002.
- 17- بوبكر منصور، من العائلية إلى التعاقدية، نظرة سيكوسوسيولوجية للتغيير الاجتماعي بواد سوف، مطبعة مزوار، الوادي الجزائر، 2004.
- 18- بوفلجة غياث، القيم التنظيمية و التسيير، ط1، الجزائر، دار الغرب للنشر و التوزيع 1998.
- 19- جرينبرج، و جير الدبارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
- 20- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، ط1 عمان، الأردن، 2009.
- 21- حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، دار العلم للنشر و التوزيع، ط1، الكويت السعودية 1988.

- 22- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط3 دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 23- حسن حريم، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 24- حسن راوية، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، 2001.
- 25- حسن رشوان، علم إجتماع التنظيم، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2004.
- 26- حسين حسن سلمان، السلوك الإنساني و البيئة الاجتماعية بين النظرية و التطبيق المؤسسة الجامعية، للدراسات و النشر و التوزيع، مجد، لبنان، 2005.
- 27- حمودة عبد الناصر محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، (د.ط)، القاهرة، مصر، 2005.
- 28- حظير كاظم حمود الفريجاتي و موسى اللوزي، السلوك التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر عمان الأردن، 2005.
- 29- حظير كاظم حمود الفريجاتي و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 30- حظير كاظم، حمود الفريجاتي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2002.
- 31- دولي كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قسم المقدار، ط1، منشورا إتحاد الكتاب العربي، سوريا، 2002.
- 32- ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، (د.ط)، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 33- ديف فرنسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك، فهد، العربية السعودية، 1995.

- 34- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 35- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2007.
- 36- رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، مطبعة دار هومه، دون ذكر مدينة النشر، 2002.
- 37- ريشارد باسكال، و انطوني ج، اثوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة عفيف تحلقو، دار الحمراء، ط1، لبنان، 1990.
- 38- سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 39- سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات و بحوث مقدمة، ط1، مطبعة العشري، 2005.
- 40- شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء 1، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد و محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2001.
- 41- شيد لنجر سول، التحليل النفسي و السلوك الجماعي، دراسة في سيكولوجية الجماعات وجهة نظر، التحليل النفسي، ترجمة سامي محمود علي، دار المعارف مصر 1958.
- 42- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط1، مخبر علم الاجتماع للبحث و الاتصال و الترجمة، ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 43- صبحي سيد، تصرفات سلوكية، (د.ط)، دار الثقافة للطباعة، 1978.
- 44- صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003.
- 45- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات،(د.ط)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.

- 46- طلعت إبراهيم لطفي، أساليب و أدوار البحث الاجتماعي، ط1، دار غريب، للطباعة والنشر و التوزيع، 1995.
- 47- عبد الرزاق جلي، دراسات في المجتمع و الثقافة الشخصية،(د.ط)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،(د.س).
- 48- عبد الغاني عماد، سيكولوجيا الثقافة، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 2006.
- 49- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الوسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
- 50- علي السليمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت 1980.
- 51- علي السليمي، إدارة السلوك الإنساني، ط1، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1997.
- 52- علي عسكر، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، (السلوك التنظيمي المعاصر)(د.ط) دار الكتاب الحديث، دولة الكويت، 2005.
- 53- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيان، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ط02، الجزائر، (د.س).
- 54- فضيل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة الجزائر، 1999.
- 55- فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 56- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، و الاجتماعية، ط1 دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 57- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.

- 58- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دراسة السلوك الإنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 59- محمد قاسم القريوتي، **نظرة المنظمة و التنظيم**، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2008.
- 60- مصطفى محمود أبو بكر **التنظيم الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة**، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 61- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، ط2، الدار الجامعية مصر، 2003.
- 62- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية**، (د.ط) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 63- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** (تدريبات علمية) ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004.
- 64- موسى اللوزي **التنظيم الإداري، الأساليب و الإستثمارات**، ط1، زمزم للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 65- موسى اللوزي، **التطور التنظيمي**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 66- موسى اللوزي، **التنظيم و إجراءات العمل**، ط1، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان الأردن، 2002.
- 67- موسى اللوزي، **التنظيم و إجراءات العمل**، ط2، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية عمان، الاردن، 2007.
- 68- نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، منشورات المنظمة العربية، لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، (د.س).
- 69- نجم عبود نجم، **المدخل الياباني في الإدارة**، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن 2004.
- 70- نداء محمد الصوص **السلوك الوظيفي**، ط1، مكتبة المجتمع العربي، للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2005.

- 71- هارولد ليفت، الإدارة الرائدة، بناء الإبداع و التصميم، و القيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987.
- 72- وصفي عاطف، الثقافة و الشخصية، ط1، دار النهضة بيروت، 1981.
- 73- ووترمان ج روبرت، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، دروس تتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين، ترجمة عبد القوي، علا عبد المنعم، ط1، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 74- يورك بورس، مهارات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- 75- صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجامعة الجديدة للنشر، (د.ب)، الاسكندرية، مصر، 2008.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- 76- Aubert Michel et autre, **le management aspects humaines et organisation**, PUF, 6^{ème} édition, France.
- 77- Gilles Bressy, et Christian kankuyt, **Economie d'entreprise**, 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1998.
- 78- Jean François Souterain, **Organisation et gestion de l'entreprise** capyright, édition Foucheur, Paris, 2006.
- 79- Marie Georges, Filleaut et autre, **les théories de l'organisation de l'entreprise** le courant fondateur pratique actuelles.
- 80- Pascal Laurent et François Bouard, **économie d'entreprise** BTS tome2 d'organisation, Paris, 1991.
- 81- Renaud Sainsaulieu, **Sociologie de l'entreprise**, Press ENSP, Paris, 1997.

82- Oliver Meier, **Management interculture**, Dunod, Paris, 2004.

83- Micheal Porter, **L'avantage concurrentiel**, Paris.

البحوث الجامعية:

84- سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، و أثره على مستوى التطور التنظيمي للجامعات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف ماجد محمد عبد السلام، الجامعة الإسلامية، غزة 2006.

85- العبادي عبد الرحمن فالح، الأنماط القيادية و علاقته بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة الأردن، 2003.

86- بلقاسم تومي، المسألة الثقافية و علاقتها بسلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، 2011.

87- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004.

88- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم و عمل إشراف بوشلاق نادية، كلية الآداب و علوم إنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

89- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف محمد فتحي، محمود، جامعة النايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

90- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

91- سامية معاوي، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، إشراف عبد الحميد قرفي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.

92- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، إشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

الملتقيات و المؤتمرات:

93- البريدي عبد الله، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في تعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العام للتعليم التقني و التدريب المهني، الرياض، أيام 11- 14 ديسمبر 2005.

94-بروش زين الدين و قاسمي كمال، إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، الجزائر، يومي 3-4- ماي 2005.

المجلات:

95- أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية، الملائمة في مؤسسات القطاع العام، في سوريا، المعهد العالي لتنمية الإدارية، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27 العدد الأول، 2011.

96- مسعود بيطام، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة منتوري قسنطينة، 1998.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

استمارة استبيان حول موضوع

تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العامل في المؤسسة الصناعية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) تزي وزو

تحت إشراف:

- شاوش حميد

إعداد الطالبتين:

- لعيون دهيّة

- منصور يمينة

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل حول موضوع "تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العامل في المؤسسة"، نضع بين أيديكم الاستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هذا الموضوع، راجيين منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق، و موضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث.

و ليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

و لك منا جزيل الشكر سلفاً.

إ-البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل
- 3- السن:
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ابتدائي ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في المؤسسة:
- 6- مكان منصب العمل: الإدارة ورشة الإنتاج ورشة الصيانة
- الأمن
- 7- المنصب الذي تشغله: عون تحكم عون تنفيذ إطار متربص

II - طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة:

1- هل القيم التنظيمية السائدة في مؤسستك قائمة على:

- 1- التضامن و التماسك من أجل العمل.
- 2- النزاع و الصراع.
- 3- حسب الظروف و الحالات.
- 4- قائمة على تكوين علاقات اجتماعية.

2- هل تعتقد أنك تتمتع بالمعرفة الجيدة بثقافة مؤسستك:

1- نعم

2- لا

3- ما رأيك في الهيكل التنظيمي المؤسسة:

1- يمكنك من التكيف مع متطلبات المؤسسة.

2- يتيح لك فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- لا يتيح للعاملين علاقات خارج إطاره (الاتصال الخارجي).

4- هل تعتقد أنك الثقافة التنظيمية لمؤسستك تركز على؟

1- راحة العمال.

2- خلق التوازن بين الأهداف و المتطلبات الشخصية و المادية.

3- الاهتمام بالإنتاج فقط.

5- هل أنت راض عن عملك في المؤسسة؟

1- راضي.

2- غير راضي.

3- أتكيف مع طبيعة العمل.

6- ما الذي لا يحقق رضاك في المؤسسة و تطلب تغييره؟

1- الآلات و المعدات الموجودة في المؤسسة.

2- تنظيم العمل.

3- المنصب الذي تشغله.

4- الأجور و التحفيزات.

7- هل ترى أن الشروط الضرورية للعمل في المؤسسة؟

1- ملائمة

2- غير ملائمة

8- إذا كانت الإجابة بلا فما السبب في ذلك؟

1- ظروف العمل غير مناسبة (حرارة- ضوضاء- رطوبة، نقص الإضاءة).

2- نشوب نزاعات بين العمال.

3- غياب النظام و التنظيم.

4- أخرى.

9- هل العمل الذي تقوم به يقوم على أساس؟

1- البرنامج اليومي الذي تصعه الإدارة.

2- تحديد دقيق للمهام.

3- برنامج فرقة العمل التي تنتمي إليها.

4- لا يوجد تحديد للمهام و لا برنامج عمل.

10- على ماذا تعتمد الإدارة في اتخاذ القرارات؟

1- تطبيق القوانين الإدارية للمؤسسة.

2- الاجتماع مع الأعضاء و المناقشة.

3- أخذ الرأي حسب متطلبات العمل في التنظيم.

11- هل ترى أن التسيير الفعال و الناجح للمؤسسة يكون؟

1- بفرض قوانين الانضباط على العمال.

2- السعي إلى رفع الإنتاجية.

3- السعي إلى خلق علاقات اجتماعية منسجمة و متماسكة بين العمال.

4- السعي إلى تنمية المنتج.

12- ما الذي يعيق المؤسسة على خلق نجاحات أكبر؟

1- آلات و تجهيزات متطورة.

2- تحديد دقيق للمهام.

3- التكوين الجيد.

4- خلق روح الجماعة و التضامن بين العمال.

III- محور السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المؤسسة:

1- على ماذا يتعرف الفرد الجديد في المؤسسة؟

- 1- القوانين الرسمية و الإجراءات المتبعة.
- 2- المواد المتاحة في المنظمة لأداء المهام.
- 3- كيفية التعاون في فرق عمل و مجموعات.

2- على ماذا تقوم العلاقات بين المجموعات و الأقسام؟

- 1- المنافسة و المصالح المتبادلة.
- 2- التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.
- 3- المنافسة من أجل تحقيق المصلحة الشخصية.

3- هل تتغيب عن العمل؟

- 1- دائما.
- 2- أحيانا.
- 3- أبدا.

4- ما هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة جراء الغيابات؟

- 1- تعويض الغياب.
- 2- إنذار إداري.
- 3- الخصم من الراتب.
- 4- إنذار إداري و خصم.

5- متى تجد مجال للحرية في العمل؟

- 1- كلما أردنا ذلك.
- 2- كلما سمح رئيسك بذلك.
- 3- كلما غابت الرقابة الإدارية.

6- في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر؟

1- نعم

2- لا

7- هل إتقانك للعمل يقابل بالاحترام و التقدير؟

1- نعم

2- لا

8- في حالة ما إذا لاحظت الإدارة تغيير في سلوك العاملين هل تقوم بمحاولة؟

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك و محاولة تجنبه في حالة التعرف على المسببات.

3- التوجيه و السيطرة و التحكم في السلوك.

9- ما رد الفعل عن تعارض مصالحك مع القوانين؟

1- كسرها و مخالفتها.

2- الالتزام بالقواعد و القوانين.

3- محاولة التعاون على تعديلها.

10- هل سبق أن طرأ نزاع أو خلاف داخل المؤسسة؟

1- نعم

2- لا

11- إذا كان نعم ما هي أسباب نشوب هذه النزاعات؟

1- غياب العدالة.

2- الأجر.

3- التفضيل.

4- الترقية.

5- أخرى.

12- هل تتخبط في جماعة غير رسمية؟

1- نعم

2- لا

3- لا أهتم لتلك التجمعات.

13- إذا كانت الإجابة بنعم فعلى أي أساس تنتمي لتلك الجماعات.

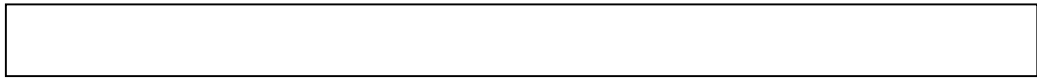
1- لأنها تحقق أهدافك و مصالحك.

2- على أساس المعارضة الإدارية.

3- لأنها تكون جماعات اجتماعية خارج العمل.

4- لأنها من نفس المنطقة الجغرافية.

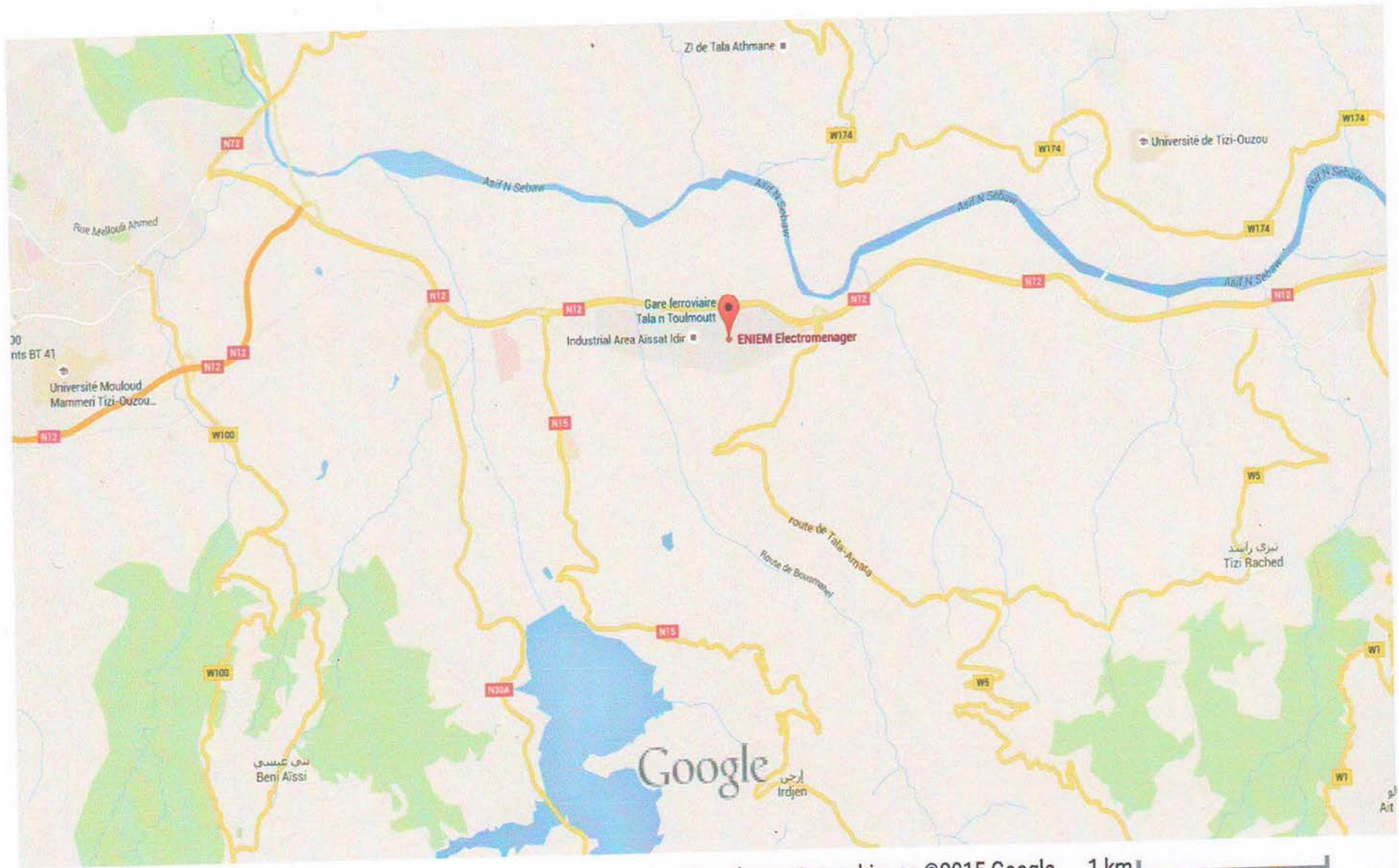
5- القيام بنفس المهام.





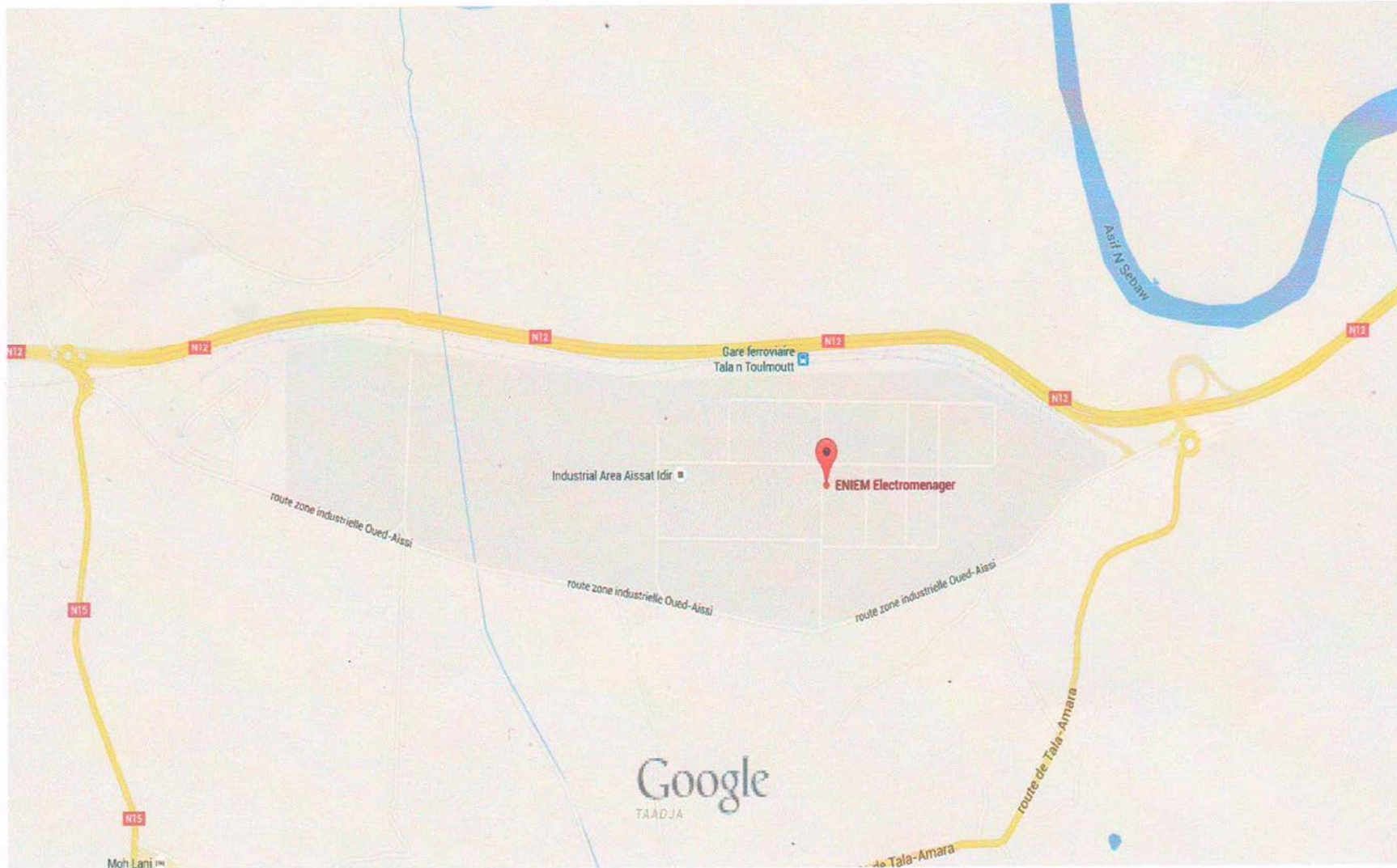






Données cartographiques ©2015 Google 1 km

الملحق رقم: 05



الفهرس

-كلمة الشكر

-الإهداء

محتويات الفهرس

-فهرس الجداول

-فهرس الأشكال

مقدمة:

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

- 1- إشكالية الدراسة.....6
- 2- فرضيات الدراسة.....9
- 3- أسباب اختيار الموضوع.....10
- 4- أهمية الدراسة.....10
- 5- أهداف الدراسة.....12
- 6- تحديد المفاهيم.....13
- 7- الدراسات السابقة.....17

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

- تمهيد الفصل.

أ. تعاريف الثقافة التنظيمية، مراحل تطورها، وظائفها وآليات ترسيخها، خصائصها وبعض النظريات المفسرة لها.

- 1- تعريف الثقافة التنظيمية، تطورها مفهومها، مراحلها.....22
- 2- آليات تشكيل ثقافة المنظمة و وظائفها.....26
- 3- وسائل ترسيخ ثقافة المنظمة.....31

- 4- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة.....35
- 5- نظريات الثقافة التنظيمية.....37
- II. أنواع الثقافة التنظيمية، نماذجها، عناصرها، مستوياتها، وتوافقها مع البيئة الداخلية والخارجية ودورها، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.
- 1- أنواع ثقافة المنظمة و أهم نماذجها.....39
- 2- عناصر ثقافة المنظمة.....44
- 3- مستويات الثقافة التنظيمية.....47
- 4- توافق الثقافة التنظيمية مع البيئة الداخلية والخارجية.....49
- 5- دور وأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة.....51
- III. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وعلى الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بإدارة التغيير، أهداف التغيير، آلياته وأبعاده والخصائص المميزة له والصعوبات التي تواجهه.
- 1- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.....52
- 2- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي.....53
- 3- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير.....53
- 4- أهداف وآليات التغيير التنظيمي.....54
- 5- أبعاد التغيير و أهم الخصائص المميزة له، و الصعوبات التي تواجهه.....55

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد.

I. مفهوم وتطور السلوك التنظيمي و أهم النظريات المتعلقة به.

- 1- تعريف السلوك التنظيمي.....62
- 2- تطور السلوك التنظيمي.....64
- 3- أنماط السلوك التنظيمي في بيئة العمل.....65

4-مقومات السلوك التنظيمي.....66

5- النظريات الإدارية للسلوك التنظيمي.....67

II. أهداف و أهمية السلوك التنظيمي وأهم خصائصه.

1- عناصر السلوك التنظيمي.....71

2-مصادر السلوك التنظيمي.....72

3-أهمية السلوك التنظيمي.....73

4-أهداف لسلوك التنظيمي.....74

5-خصائص السلوك التنظيمي.....75

III. السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى ومحدداته وأهم نماذج.

1- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى.....76

2- محددات السلوك التنظيمي.....77

3- أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان.....78

4- المشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري.....80

5- أثر بيئة العمل على السلوك التنظيمي.....81

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:.

1- وصف ميدان البحث.....87

2- المنهج المستخدم في الدراسة.....91

3- أدوات و تقنيات جمع البيانات.....92

4- العينة.....94

5- خصائص العينة.....96

الفصل الخامس: عرض و تحليل فرضيات الدراسة.

- 1- عرض و تحليل جداول الفرضية الأولى.....103
- 2- تلخيص نتائج الفرضية الأولى.....123
- 3- عرض و تحليل جداول الفرضية الثانية.....125
- 4- تلخيص نتائج الفرضية الثانية.....143

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

رقم	فهرس الأشكال	صفحة
1	يبين وظائف الثقافة التنظيمية.	31
2	يبين عناصر الثقافة التنظيمية.	44
3	يبين أبعاد التغيير وفقا لمنهج النظم.	56
الرقم	فهرس الجداول	صفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	96
2	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	97
3	توزيع أفراد العينة حسب السن.	98
4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	98
5	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	99
6	توزيع أفراد العينة حسب مكان منصب العمل.	100
7	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذين يشغلونه.	101
8	يمثل نظرة العامل للقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.	103
9	يبين مدى معرفة العامل لثقافة مؤسسته.	104
10	يبين مدى معرفة العامل لثقافة مؤسسته و علاقته بالأقدمية.	105
11	يبين اتجاه العامل حول الهيكل التنظيمي.	106
12	يبين اعتقادات العمال حول ما تركز عليه الثقافة التنظيمية في المؤسسة.	107
13	يبين العلاقة بين المنصب و طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة.	109
14	يبين تقبل العامل لوظيفته في المؤسسة.	111
15	يوضح العلاقة بين المنصب و رضا العامل عنه.	112
16	يوضح تقدير العمال حول أسباب عدم رضاهم عن العمل.	114
17	يبين إجابات الباحثين حول شروط العمل.	115
18	يبين ما لا يلاءم من شروط العمل.	115
19	يبين الأسس التي يقوم عليه العمل.	117

118	يبين على ماذا تعتمد الإدارة في اتخاذ القرارات.	20
119	يبين رأي العمال في تسيير العمال و الناجح في المؤسسة.	21
120	يبين شروط خلق نجاحات أكبر.	22
121	يبين العلاقة بين مكان منصب العمل و شروط النجاح.	23
125	يبين أشياء التي يتعرف عليها الفرد الجديد في المؤسسة.	24
126	يبين الأسس التي تقوم عليها العلاقات بين المجموعات و الأقسام.	25
127	يوضح مستوى الغيابات عن العمل.	26
128	يبين العلاقة بين المنصب و الغيابات عن العمل.	27
130	يبين الإجراءات التي تتخذها الإدارة جراء الغيابات.	28
130	يبين مجالات الحرية في العمل.	29
132	يبين توجهات العمل إلى المسؤولين في حالة مواجهة الصعوبات.	30
132	يوضح إذا كانت الأعمال تقابل بتقدير و الاحترام من طرف الإدارة.	31
133	يبين رد فعل الإدارة في حالة ملاحظتها تغيير في سلوك العاملين.	32
134	يبين ردود فعل العمال عند تعرض مصالحهم مع القوانين.	33
135	يبين أسبقية وقوع أي نزاع داخل المؤسسة.	34
136	يوضح العلاقة بين مكان العمل و أسبقية وقوع النزاع.	35
137	يبين أسباب نشوب النزاعات.	36
138	يبين إجابات العمال حول انخراطهم في جماعات غير رسمية.	37
140	يبين العلاقة بين المنصب و مدى اهتمام العامل بالجماعات غير الرسمية.	38
142	يبين على أي أساس ينظم العمال للجماعات غير الرسمية.	39