



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اقلي محند اولحاج بالبوية
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم : علم الاجتماع



مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل
الموضوع :

**الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي
للعامل داخل المؤسسة
(دراسة ميدانية في مؤسسة الطاسيلي ببسطا)**

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

- قوايلية امال

- قاسي ثينهينان

السنة الجامعية: 2021-2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اقلي محند اولحاج بالبوية
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم : علم الاجتماع



مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل
الموضوع :

**الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي
للعامل داخل المؤسسة
(دراسة ميدانية في مؤسسة الطاسيلبيبيسطا)**

تحت إشراف الأستاذة:

- قواجلية امال

إعداد الطالبة:

- قاسي ثينهينان

قال الله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

""الرحمن (١) علم القرآن (٢) خلق الإنسان (٣) علمه البيان (٤)""

" سورة الرحمن "

التشكرات

قال الله تعالى في محكم تنزيله :

بسم الله الرحمن الرحيم

"وسيجزي الله الشاكرين"

وقال رسول الله: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير الأنام محمد عليه
أفضل الصلاة وأزكى السلام

أما بعد:

إلى من نبع الحب والحنان ووهبها الله الوقار اللذان غرسا في قلبي حب
العلم والمعرفة منذ نعومة الأظفار وأرجو من الله أن يمد في عمرهما والداي
الكريمين

إلى كل من يسري في عروقه شغف علم الاجتماع راجية أن أكون قد قدمت ولو
معلومة تخدمهم وأبحاثهم القادمة.

إلى منبع الأنس والمحبة أخوتي

وإلى صديقات العمر وإلى كل منلاتقيتهم من الأصدقاء

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

تتنيهيان

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
أ/ب	مقدمة
-	الباب الأول: الاطار المنهجي والنظري للدراسة
	الفصل الأول: الجانب النظري
7	1- اسباب اختيار الموضوع
7	2- أهداف الدراسة
8	3- أهمية الموضوع
8	4- الإشكالية
10	5- الفرضيات
10	6- تحديد المفاهيم
14	7- المنهج والتقنية
15	8- تقنية الدراسة
16	9- مجتمع الدراسة
16	10- عينة البحث
17	11- المقاربة النظرية
18	12- الدراسات السابقة
-	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
22	تمهيد
23	1- تطور التاريخ والثقافة التنظيمية
24	2- خصائص الثقافة التنظيمية
25	3- دور الثقافة تنظيمية وأهميتها
26	4- وظائف الثقافة التنظيمية
27	5- عناصر الثقافة التنظيمية
28	6- مستويات الثقافة التنظيمية
30	7- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

32	8-انواعثقافةالتنظيمية
33	9-مكوناتالثقافةالتنظيمية
36	10-ابعادالثقافةالتنظيمية
38	11-فاعلي الثقافة التنظيمية في بيئة العمل
38	12- البيئة الاجتماعية الخارجية والثقافة التنظيمية
40	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث: السلوك التنظيمي
42	تمهيد
43	1-عناصر السلوك التنظيمي
44	2-محددات السلوك التنظيمي
45	3-اهميةدراسة السلوك التنظيمي
46	4-خصائص السلوك التنظيمي
47	5-اهداف السلوك التنظيمي
49	6-انماط السلوك التنظيمي
50	7-مصادر السلوك التنظيمي
51	خلاصة الفصل
-	الباب الثاني: الجانب الميداني
-	الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة
54	تمهيد
55	-مجالات الدراسة.
55	-التعريف بميدان الدراسة.
56	-عينة البحث وطريقة اختيار العينة.
56	-خصائص العينة.
	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضية
67	عرض وتحليل النتائج
87	الاستنتاج العام
90	- خاتمة
93	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الرقم	قائمة الجداول
58	الجدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين على حسب الجنس
58	الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين على حسب السن
59	الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
60	الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية
60	الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الانتماء الجغرافي
61	الجدول رقم (06): يوضح مكان السكن بالنسبة للمؤسسة
61	الجدول رقم (07): يوضح نوع السكن
62	الجدول رقم (08): يوضح الأجر
62	الجدول رقم (09): يوضح الأقدمية في العمل
66	الجدول رقم (10): يوضح البقاء في نفس المنصب منذ التوظيف في المؤسسة
66	الجدول رقم (11): يوضح شغل مناصب خارج المؤسسة
67	الجدول رقم (12): يوضح ما الذي تمثله المؤسسة الحالية
67	الجدول رقم (13): يوضح الثقافة السائدة بين مع الزملاء
68	الجدول رقم (14): يوضح الثقافة السائدة مع المسؤول
69	الجدول رقم (15): يوضح أحكام العلاقة مع الزملاء
69	الجدول رقم (16): يوضح الاشتراك في اجتماعات المؤسسة
70	الجدول رقم (17): يوضح مدى تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية بشكل تام داخل المؤسسة
71	الجدول رقم (18): يوضح مدى تحقق الانتماء داخل المؤسسة
71	الجدول رقم (19): يوضح العوامل التي تحقق الانتماء إلى محيط العمل
72	الجدول رقم (20): يوضح العمل مع الزملاء في إطار العلاقات غير الرسمية
73	الجدول رقم (21): يوضح ما يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة
73	الجدول رقم (22): يوضح الأساس الذي تقوم عليه العلاقة مع المسؤول:
74	الجدول رقم (23): يوضح مدى تماشي السلوك التي تفرضه المؤسسة مع القيم
74	الجدول رقم (24): يوضح القاعدة التنظيمية التي تنظم السلوك

فهرس المحتويات

75	الجدول رقم (25): يوضح مدى مواجهة المعوقات أثناء تأديتك لمهامك
76	الجدول رقم 26: يبين العلاقة بين العوامل التي تحقق الانتماء إلى المحيط العمل والجنس
77	الجدول رقم 27: يبين العلاقة بين يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة والجنس
78	الجدول رقم 28: يبين العلاقة العوامل التي تحقق الانتماء إلى المحيط العمل والخبرة
79	الجدول رقم 29: يبين تميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة مع الخبرة

قائمة الاشكال

الرقم	قائمة الاشكال
28	الشكل رقم 01: يبين وظائف الثقافة التنظيمية
29	الشكل رقم 02 يوضح عناصر الثقافة التنظيمية
40	الشكل 03: يبين البيئة الاجتماعية الخارجية والثقافة التنظيمية
51	الشكل رقم 04: يوضح العلاقة التي الحوافز بالدوافع
57	الشكل 05: يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الطاسيلي ببسطا

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة والتي مست جميع القطاعات، كانفجار ثورة المعلومات والانترنت والعولمة والاقتصاد الحر وكذا ظهور التكتلات، وهذه التغيرات مست المؤسسات بصفة خاصة، وهذه الأخيرة وجب عليها بالتأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يُسمح لها بالتقدم والنجاح والاستمرار وتحقيق جل أهدافها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشري، فالمؤسسات الناجحة أدركت أن المورد البشري هو مفتاح نجاحها باعتبارها المحرك الأساسي في عملية الإنتاج.

كما قد ارتبط نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية بالتشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية كبيرة للقيم التنظيمية كقيم الجدية والصرامة والانضباط والمنافسة والتي تعتبر هذه الأخيرة من عناصر ثقافة المنظمة.

وحيث لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات من خلال ما تشتمل عليه من قيم ورموز ومعتقدات وأعراف ولغة، التي يشترك فيها كل أعضائها وتشكل سلوكهم التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما وأساسيا في النظام العام للمؤسسة لما لها من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك المورد البشري وأدائه، ومن ثم لوائه لهذه المنظمة.

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير من المنظرين والمفكرين والاقتصاديين والسياسيولوجيين وغيرهم، وحاولوا معالجة القضايا التي تفرزها بما يواكب التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة وسرعة التغير.

حيث أن أهمية الثقافة في عصرنا هذا تزداد يوما بعد يوم نظرا للتطورات في مختلف المجالات الإدارية، الصناعية، أو التكنولوجية والتي على العاملين في هذه المجالات الاهتمام بها حتى يتمكنوا من الحصول على ما هو جديد في مجال اختصاصهم بصفة مباشرة أو باقي مجالات الحياة.

وتعتبر الثقافة العمالية موضوع استراتيجيا نظرا لعملائها الأهمية القصوى في المشاريع التنموية في المنظمات في كل المجتمع تحصل طابع الثقافة هذا المجتمع في تشكيل سلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة.

وانطلاقا مما سبق في هذه الدراسة معرفة الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة ومن اجل معالجة هذا الموضوع قسمت هذا البحث إلى جانبين الجانب النظري والجانب الميداني.

يضم الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة تتضمن ثلاثة فصول ففي الفصل الأول حاولت أن أوضح من خلاله الإطار المنهجي للدراسة، أسباب اختيار الموضوع أهداف وأهمية الدراسة التي قمت بها. كما قمت بطرح الإشكالية وصياغة الفرضيات للدراسة، تحديد المفاهيم والمنهج المستعمل وأداته وذكرت بعض الدراسات السابقة والمقارنة .

أما الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان كبير هو الثقافة التنظيمية وفيه تعرضت لتطور الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها عناصرها عوامل المتحكمة فيها مكونات، أبعادها وفاعلي الثقافة التنظيمية في بيئة العمل والبيئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث فكان تحت عنوان السلوك التنظيمي وفيه تعرضت إلى عناصره، أهميته، دراسته، خصائصه، أهدافه، مصادره، وأنماطه.

أما الباب الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة وتضمن فصلين الفصل الرابع تعريف بميدان الدراسة، خصائص عينة، أما الفصل الخامس فكان عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضيات

الباب الاول :

الاطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول:

الاطار المنهجي للدراسة

- 1 اسباب اختيار الموضوع
- 2 أهداف الدراسة
- 3 أهمية الموضوع
- 4 الإشكالية
- 5 الفرضيات
- 6 تحديد المفاهيم
- 7 منهج الدراسة
- 8 التقنية المستعملة المنهج والتقنية المستعملة
- 9 المقاربة النظرية
- 10 الدراسات السابقة

1- أسباب اختيار الموضوع:

-الأسباب الذاتية :

لقد قمت باختيار هذا الموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى الرغبة في دراسة هذا الموضوع والبحث فيه لارتباطه بمجال تخصصي.

ب- الأسباب الموضوعية:

-بروزه كمصدر اهتمام للعديد من المؤسسات حيث تدرجه ضمن أولوياتها نظرا لأهميته في المؤسسة وذلك يؤدي بها لتعزيز السلوك الإنساني والاهتمام به، وتطويره من أجل تحقيق أهداف القصوى والأهداف التي تقوم المؤسسة بوضعها من أجل تحقيق التطوير والتنمية. كما لا يزال البحث فيه قائما وبالتالي التوصل إلى النتائج المفيدة.

-اعتبار أن هذا الموضوع مصدرا وموردا هاما للعديد من الباحثين في هذا المجال وذلك يسمح بتوفير المراجع والمصادر العديد من الموارد العلمية ودراسة الهامة.

2- أهداف الدراسة:

إنالهدفاأساسي من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة.

-معرفة أهمية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة

-تعزيز السلوك التنظيمي وفقا للثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ومحاولة القيام باستغلالها لها لصالح المؤسسة.

- محاولة معرفة واقع العمال من خلال سلوكهم التنظيمي بالمؤسسة ومعرفة علاقتها بالثقافة التنظيمية

- تحسين سلوك التنظيمي للعامل وذلك باعتبار الثقافة التنظيمية كأحد أهم المحددات التي تحدد مدى نجاح وفشل المؤسسة في تحقيق مهامها.

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك التنظيمي في المؤسسة وذلك من خلال القيم التنظيمية المتبادلة بين العاملين.
- التعرف على البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في ثقافتها بالإضافة إلى البيئة الخارجية والمتمثلة في مختلف الثقافات التي تميز كل العاملين بها.

3- أهمية الموضوع:

- تكمّن أهمية هذا الموضوع في كونه يعرفنا على مدى أهمية الثقافة التنظيمية ودورها كمحفز للسلوك التنظيمي وذلك في إطار المؤسسة أو داخل المؤسسة.
- كما انه يعتبر محورا أساسيا للتخطيط والتنفيذ المؤسسي وتطبيق الفعلي داخل المؤسسة وذلك على سلوكيات تنظيمية.
- كما تعمل المؤسسة بشكل عام على دراسة وفهم السلوك التنظيمي للعامل وذلك من اجل تعزيزه وتطويره ومحاولة التنبؤ به وذلك حسب المؤسسة التي تقوم بهذه الدراسات.
- كما تقوم بتقديم تفسيرات للنماذج السلوك التنظيمي في ذلك على ضوء الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

4- الإشكالية

- يعد سلوك الفرد داخل نسق التنظيم بمثابة محرك أساسي لنشاطه ومصدر الحركة فيه، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها السلوك المنظمة وان أي محاولة لفهم السلوك داخل التنظيم يعتمد ضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقة التأثير المتبادل بين خصائص المنظمة الوظيفية والتنظيمية والثقافية.

وضمن هذا الإطار يرى هيتشن Hutchison أن الهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني وتدفعه إلى مسارات معينة

سواء كانت هذه القوة المرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به.¹

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمات الإدارية، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط العاملين بالمؤسسة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى إيجاد تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

حيث حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية الجيدة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها

يعبر عن هوية النسق الاجتماعي تعمل على ديمومة واستقرار بنائها باعتبارها إطار فكري يوجه أعضاء النسق الاجتماعي وينظم أعمالهم وعلاقتهم وتشكل مدارك العمال والمديرين لكي يصبح يملكون صفات التنظيمية مثل خصائص النسق الاجتماعي

ولمعرفة حقيقة السلوك الإنساني للعامل داخل المؤسسة وجب علينا الوقوف على أهم أبعاد ومؤشرات الثقافة التناهي التنظيمية، كالمشاركة في اتخاذ القرارات والعدالة في توزيع الحوافز والشعور بالمسؤولية التي تدفع أعضائها الوظيفي واحترام الوقت والانضباط الذاتي.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة الثقافية، الدار الجامعة الاسكندرية

فالثقافة التنظيمية كما لكل مجتمع ثقافته الخاصة، فكل منظمة، ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تتميز بها بما يشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها.

لهذا فطبيعة البيت التنظيمية التي يعمل في مواتية للعامل هي التي تملئ عليه قيم وعادات وتقاليد واتجاهات يسير وفقها داخل المؤسسة حسب ما يحتاجها نظامها الداخلي فتحدد هذا الموظف إدراكا متميزة تدخل في الثقافة التنظيمية التي تميز سلوكياته أثناء قيامه بأداء عمله ومحاولة لتحمل أعباء المسؤولية التي يحتاجها.

بهذه العملية التأطير المتبادل بين نشاط الفرد ونوع الثقافة تنظيمية التي ينتمي إليها تتم عن طريق السلوكيات التي تميزها وتعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية البيولوجية المعنوية، فيكون السلوك التنظيمي كالنتيجة لتفاعلات التي يكتسبها من عادات وتقاليد تنشأ المؤسسة عليها أفرادها ومختلف عناصرها، لا تحدد قيامهم واتجاهاتهم التي تزيد في تكوين شخصياتهم فتستر عنهم تصرفات ونتائج مقبولة من طرف المؤسسة لأنها تتماشى مع محيطها الاجتماعي ومستوى ثقافتها وبهذا يكون للثقافة التنظيمية دور كبير السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة ومن هنا وبناء على ما سبق طرح التساؤل التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؟

5- الفرضية الرئيسية للدراسة:

للثقافة تنظيمية تأثير على السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة.

6- مفاهيم الدراسة:

الثقافة

أ - تعريف اللغوي: (للثقافة)

الثقافة كلمة أصيلة عريقة في اللغة العربية فهي تعني صقل النفس والمنطق والخطابة، ورد في القاموس المحيط وتعني تثقيف الرمحوثقويمه¹ وتشمل على المعارف والمعتقدات والفن والأخلاق.²

ب - تعريف الاصطلاحي للثقافة :

-تعريف ادوارد تايلور:

كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع.³

تعريف اليونيسكو:

الثقافة هي جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية، التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وتشمل الفنون والآداب وطرائف للحياة كما تشمل الحقوق الإنسانية للإنسان وتنظم القيم والتقاليد والمعتقدات.⁴

¹ الفيروز أبادي، القاموس المحيط 81، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص795.

² مجمع اللغة العربية، المعجم الفلسفي: الهيئة العامة للشؤون المطابع الأميرية، مصر، 1983 ص58.

³ مجموعة من الكتاب النظرية الثقافة، تر علي سيد الهاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، الكويت، 1997 ص9.

⁴ سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "مذكرة ماجستير" جامعة الاسلامية، غزة، 2008 ص17.

الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت لموضوع الثقافة المنظمة، مع عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم الثقافة المنظمة حيث أشار Sharma إلى وجود أكثر من 250 تعريفا للثقافة المنظمة وإعطاء صورة واضحة كما ذكر حول تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية تقدم في دراسة الموضوع هذه التعريفات الآتية :

تعريف Uttal :

هي منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع أي هيكليات المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي بالتالي قواعد عامة للسلوك¹

تعريف محمد الصريفي:

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة.²

تعريف العتيبي:

هي عبارة عن المعتقدات والقيم وأنماط السلوك المميزة التي توجد داخل المنظمة والتي يتبناها العاملون فيها بالوعي أو اللاوعي أي تلقائيا.³

وفي كتابها ثقافة المؤسسات كيف نشخصها وكيف نغيرها يعرف كيم كاميرون وروبرت كوين ثقافة المنظمة بما يلي: ثقافة الشركة اثر المنظمة هي شخصياتها.⁴

¹كعواش رؤوف الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز

القطاع العمومي جامعة جيجل الجزائر (2013/02/15) <http://faculty.mu.sa>

²محمد الصريفي، التطوير التنظيمي 120: دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص7

³صبحي جبر العتيبي: الفكر والاساليب في الادارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2005 ص75.

⁴كيم كاميرون، روبرت كوين، ثقافة المؤسسات، كيف نشخصها وكيف نغيرها مجلة خلاصة كتب المدير ورجال الاعمال ، القاهرة، نوفمبر 2000 ص01.

يعتبر مفهوم "ادخار تشين" أكثر وضوحاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث أنها نمط من الافتراضات الأساسية ثم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها - كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل أو الاندماج الداخلي والتي تثبت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.¹

وحسب ما جاء في تعريف "ادجار شين" لمفهوم الثقافة التنظيمية فإن لب الثقافة التنظيمية يتمثل في نمط القيم، المعتقدات، الافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

يعرفها كيرت لوين: ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات على الاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.²

يعرفها Hofstede:

هي حصيلة المبرمجة أو نتائج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن البقية المجموعات الأخرى.³

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة التعليم تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.⁴

¹EdgarH.Schein.the corporate culture survival United states of america. Awiloy imprint.United states of america..2009 .p27

²حسين مريم ادارة المنظمات منظور علي دار الحامد المشروع التوزيع، عمان، الاردن، 2003 ص262.

³عبد الناصر محمد علي حمود ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الادارة، مصر، 2000 ص137.

⁴محمد قاسم القريوتي سلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي وجماعي في المنظمات الاعمال، دار الشروق، الطبعة الرابعة، 2003، ص151.

التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية :

انطلاقا من ما ورد من تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية نقدم التعريف الإجرائي لهذا المفهوم الثقافة التنظيمية، هي منظومة من قيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تمارس تأثيرا على سلوكياتهم.

السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي على انه نمط خاص من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج إطار تلك تنظيمات.¹

كما هو يعرف أيضا انه دراسة السلوك وأداء العاملين في المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.²

التعريف الاجرائي:

وعليه فان دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكيرهم وشخصياتهم دوافعهم للعمل بالإضافة إلى رضاهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارستهم كأفراد مجموعات تفاعل هذا السلوك مع المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

¹ محمد قاسم القيربوتي : السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات، مجلة، طبعة ، دار الشروق، عمان، الاردن، 2003، ص11

² ملاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2005، ص81

- العامل: (Travailleur, Ouvrier).

في معجم قانون العامل الشخص يقدم عمله للغير ويقوم به تحت إشرافه وتوجيهاته لقاء اجر يلتزم به الغير (صاحب العمل).¹

سلوك العامل: يقصد سلوك العامل في هذه الدراسة مجموعة الاستجابات والتأثيرات الصادرة عن العامل داخل المؤسسة.

المؤسسة: هي منظمة تجمع بين أشخاص ذو كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات لإنتاج سلعة ما، والتي يمكن ان تباع بسعر أعلى من تكلفته مجموعة من الافراد معا لانجاز هدف او اهداف مشتركة، وهذا يعتبر ان المؤسسة الافراد العاملين على اداء عمل ونشاطات لا يمكن للفرد واحد القيام بها.²

7- المنهج المتبع:

لانجاز اي بحث علمي يجب على الباحث اختيار واتباع منهج معين ويعرف المنهج على انه "الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة للعلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته، حتى يعمل الى نتيجة معلومة".³

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يرتبط بطبيعة الموضوع وخصوصيات اذ يستخدم في دراسة الاوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصه اشكالها، علاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك وهذا يعني ان المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والاحداث ويشمل ذلك كثير من الاحيان على عملية التنبؤ يستقبل الظواهر والاحداث التي يدرسها ويقوم المنهج الوصفي على الدققة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية معينة

¹ مجمع اللغة العربية معجم القانون، مطابع الهيئة العامة للشؤون الاميرية، مصر، 1999 ص112.

² ابراهيم بلوط حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، ط1، دار النهضة، لبنان، 2005 ص18.

³ عبد الهادي الفيصالي، اصول البحث الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية، دار المؤرخ العربي، لبنان، 1996 ص50.

او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة او العدد من حيث محتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره¹.

8 - تقنية الدراسة :

لاجل فهم الظاهرة او ما يسمى بموضوع الدراسة وبنائها في سياقها الطبيعي فقد كان علينا الاعتماد على مجموعة من ادوات لتحديد الدقيق للمتغيرات الدراسة ونتائجها يختلف استخدامها من بحث لأخر بكيفيات متعددة وقد تكون مختلفة والمهم انها تتلائم مع طبيعة البحث ونوعية الظواهر المدروسة، وبالتالي لا يخلو اي بحث علمي واكاديمي من تقنية او اداة للدراسة التي تمكن الباحث سواء من معرفة واقع دراسته ميدانيا، وكذا التحصيل والوصول الى بيانات تخدم الدراسة الحالية والتي تتمثل في الاستمارة والتعريف بانها هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي كل مجموعة من الاسئلة التي تخص القضايا التي معلومات من المبحوث.

كما تعرف ايضا الاستمارة هي من اكثر ادوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية وذلك بسبب ما تحققه هذه الاداة من مزايا على مستوى الجهد والوقت والتكلفة وايضا سهولة معالجة بياناتها احصائيا² وعليه فانه تم اتباع تقنية الاستبيان من اجل الوصول الى معلومات أوفر للدراسة، والتي توصلنا الى عدد معتبر من المبحوثين والتي جاءت على المنوال التالي :

-محور الأول: البيانات الشخصية

-محور الثاني: اسئلة حول العمل

¹ يحيى مصطفى عليان وآخرون، مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء والتوزيع، الاردن 120، ص40-41.

² محمد زياد عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ص118.

-محور الثالث: اسئلة حول الثقافة التنظيمية

-محور الرابع: اسئلة حول السلوك التنظيمي

9-مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة:

يعرف مجتمع بأنه جمع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته فهو جميع الأشخاص أو الأشياء مكونة للدراسة.¹

10.عينة البحث:

تتكون من 80 عامل من مجموع 100 عامل في مؤسسة الطاسيلي ببسطة.

11-المقاربة الفكرية:

تعتبر النظرية ذلك الإطار المرجعي الذي يوجه الباحث ويساعده في تحليل وتفسير الظواهر وربطها بالسياق النظري والفكري الذي تدخل حسب خدماته.²

وبالتالي كون موضوعي يتحدث عن الثقافة التنظيمية وتأثيراتها التي تتجم وتظهر على السلوك التنظيمي للموظفين العاملين فانه قد تم الاستعانة في دراستنا الحالية على:

نظرية الفعل الاجتماعي:

تؤكد نظرية الفعل الاجتماعي على الحاجة الى التركيز على المستوى الاصغر من الحياة الاجتماعية الخاصة على اسلوب الافراد الذين يستطيعون التفاعل مع بعضهم البعض وذلك اكثر من التركيز على المستوى الاكبر الذي يشمل البناء الكلي لتأثيرات المجتمع على اسلوب الافراد وهي نظرية الفعل، حيث تؤكد انه لا يجب ان نفكر في وجود المجتمعات خارج نطاق تفاعل الافراد وبالنسبة لمناظرية نظرية الفعل الاجتماعي فان المجتمعات هي في النهاية نتيجة التفاعل الانساني وليس سببها.

¹أحمد عارف العساف، محمود الوادي منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية -المفاهيم والأدوات- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 221.

²علي غربي، الاجتماع والثقافات النظرية التقليدية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، 2005، ص 45.

تعتمد نظرية الفعل الاجتماعي على قضية أساسية فيما يتعلق بتفسير والتأويل السلوك الإنساني.

يعتبر "ماكس فيبر" أن الفعل الاجتماعي له معنى عند الفاعل فكل فعل له قصد معين وفقا له، لا بد من فهم السلوك أو الظواهر الاجتماعية على مستويين.

1- أن نفهم هذا الفعل على مستوى المعنى للأفراد انفسهم

2- أن نفهم هذا الفعل على مستوى الجمعي بين جماعات الافراد

ولكي نفهم سلوك الفرد وعمله.. أو سلوكه الاجتماعي وفعاله لا بد من فهم الفعل الاجتماعي على مستوى الجمعي.

أما عند تالكوت بارسنز فيمثل الفعل الاجتماعي بالنسبة إليه الوحدة الأساسية للحياة الاجتماعية وأشكال التفاعل الاجتماعي بين الناس الصلة بين الافراد والجماعات مبنية على الفعل الاجتماعي، أوجه التفاعل الاجتماعي أشكال للفعل التي تتباين في اتجاهاتها وأنواعها ومساراتها، فهو سلوك إرادي لدى الإنسان لتحقيق هدف معين وغاية معينة.

وهذا فان معايشة الحياة فيه اي المجتمع وذلك بتأسيسه واخفاء المعنى عليه بدلا من الاهتمام بكيفية تأثير المجتمع على الافراد والجماعات بمعنى اخر تمثل المعاني التي ينتجها الافراد في تفاعلاتهم.¹

ويجب ان ننظر فقط حول الكيفية التي يستطيع بها الكائن الإنساني التفاعل حتى يمكن ان نستطيع فهم كيفية خلف النظام الاجتماعي وتقريبا عن كل شيء ففعله نتيجة الاختيار الحر للقيام بفعل بطريقة أو بأخرى، فنحن نختار بين مجموعة من الأفعال لأننا كثير قادرين على وضع

¹ماكس فيبر، نظرية الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر، دراسة في عل الاجتماع التأويلي، الدكتور حسام الدين محمود، 2018، ص3.

هدف او غاية لناخذ فعلا مناسباً لتحقيق ذلك وتقريباً كل فعل انساني هو فعل مقصود فنحن نقوم بما نريد من اجل تحقيق هدفنا المنشود.¹

12-الدراسات السابقة: لقد تم اصطناع العديد من الدراسات واهمها:

أ-الدراسة الأولى:

هي دراسة من اعداد الباحث الياس سالم بعنوان الثقافة التنظيمية واثارها تأثير الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري، اشرف صالح صالح، قسم العلوم التجارية، فرع ادارة الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف 2006.

تهدف الدراسة الى معرفة تأطير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ومنه الاداء التنظيمي ثم اجراء هذه الدراسات، الدراسة الشركة الجزائرية الالمنيوم ALGAL وحدة البثق والتغطية وتذويب الالمنيوم EARA-المسيلة، حيث انطلق من فكرة مفادها ان المنظمة تحاول تطبيع سلوك الافراد لتتسجم انماطهم مع سياسات التنظيم واجراءات تصميم العمل حتى يمكن تحقيق الاهداف التنظيمية لذلك فان: الثقافة المنظمة تسهم في وضع السياسات والقواعد ومدى فعالية المنظمة وتتمثل البحث في سؤال:

- كيف ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشري؟.

ومن خلال هذا التساؤل تتفرع اسئلة:

-ما هو تأثير الثقافة المنظمة على تشكيل انماط السلوك البشري؟

-هل هناك علاقة بين خصائص المنظمة ثقافة المنظمة من حيث الالتزام على اداء الموارد البشرية؟

-حيث الفرضيات التالية:

-تؤثر الثقافة المنظمة التي تقسم بالجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على اداء العاملين.

¹معلومات عن نظرية العقل (فلسفة) على الموقع Kopkatalogs.lv

-تؤثر الثقافة المنظمة التي تقسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

حيث يهدف الباحث من هذه الدراسة الى :

-معرفة اهم الابعاد التي تتكون منها كل ثقافة المنظمة وموضوع الاداء

-التعرف على العلاقة ترابطية بين ثقافة المنظمة واداء العاملين.

-المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق متميز.¹

ب - الدراسة الثانية:

هي دراسة من اعداد الطالبة السليمة سلام والتعبير اشرف العمري العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التحليل الاقتصادي جامعة الجزائر 2004.

تهدف الدراسة الى الاهتمام اكثر بالجانب الانساني للسلوك التنظيمي وتتمين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، هذه الدراسة حول الثقافة المؤسسة وعلاقتها باحداث التغيير وتحقيق كفاءة المؤسسة في سلوكها التطبيقي التنظيمي وقد تم طرح التساؤلات التالية :

-ما هي خصائص ومكونات الثقافة الايجابية؟ وما هي التغيرات او التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية او الجامدة بجعلها ايجابية ومتطورة؟.

-ما هي الالوان والاساليب الحديثة للقيادة الاستراتيجية التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع متغيرات البيئة الديناميكية وفاعلية؟.

وللاجابة على التساؤلات التالية ثم طرح الفرضيات:

-تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق كفاءة تنظيمية للفرد والمؤسسة ككل.

¹الياس سالم : تأطير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة ماجستير لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006 ص 97-98.

-ان فعالية التغيير المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة وفرض معا.

-ان نجاح التغيير وبالتالي الاصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بماذا ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري.

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج التحليلي ومن اهم النتائج المتوسط اليها ما

يلي :

-يجب الاهتمام اكثر بالجانب الانساني للسلوك التنظيمي ويتضمن الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

-الاهتمام بوجود الانسانية عالية تلعب دورهم في كفاءة

-السلوك التنظيمي هي ما يتجلى بها عمال المؤسسات الكبرى قيم مشتركة فيها كل الثقافات في العالم.¹

¹ سليمة سلام : ثقافة المؤسسة والتغيير. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر ، 2004، ص57-58.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد :

- 1- تطور التاريخي للثقافة التنظيمية
- 2- خصائص الثقافة التنظيمية
- 3- دور الثقافة تنظيمية واهميتها
- 4- وظائف الثقافة التنظيمية
- 5- عناصر الثقافة التنظيمية
- 6- مستويات الثقافة التنظيمية
- 7- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
- 8- انواع ثقافة التنظيمية
- 9- مكونات الثقافة التنظيمية
- 10- ابعاد الثقافة التنظيمية
- 11- فاعلي الثقافة التنظيمية في بيئة العمل
- 12- البيئة الاجتماعية الخارجية والثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس مفهومها المعرفة والأفكار والقيم لدى منظمة ما، فالثقافة تنظيمية تتطور مع الوقت وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها وللتوسع في هذا الموضوع تناولنا في هذا الفصل، الأهمية، الخصائص، أنواع، عناصر، أبعاد، محددات الثقافة التنظيمية.

1- تطور التاريخي للثقافة التنظيمية :

أولاً : استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية :

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week ودرجت مجلة Fortum ركن خاصة تحت عنوان Corporate culture الا ان جاء الباحثان A-Akenedy – T – Edeal سنة 1982 بكتابة تحت عنوان Corporate culture واصنعين بذلك لبني الاولى لهذا المفهوم كما يذكر هو فيشيد ان مصطلح ثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا الا عند حلول الثمانينات ويحيل هوفيستيد ذلك لكتابين اثنين هما ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز لبرز وترمان.

وفي مطلع السبعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك اثرا بالغا على سلوك الافراد ومستويات انتاجيتهم وابداعهم ويضاف الى هذا فن الادارة اليابانية، والتي حققت نجاح باهرا في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات في فرنسا حيث الاهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع والمنظمات لفرنسا ومن بين رواده سان غرستان وقليب برتو وميشال كروزي.

ثانيا : تزايد الاهتمام الميداني في الثقافة التنظيمية :

لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات قبل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم ابداعية والابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

وتعمق أكثر هذا المفهوم بعد ظهور نظرية (Z) Theatyz culture حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في و.م.أ تسمى نظرية (Z) للثقافة تنظيمية.

وتشير هذه النظرية للتطبيق الأمريكي للنمط الياباني في الإدارة بالإضافة الى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة التي تنطلق من مبدأ كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص وتسيطر الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة ويشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال الثقافة المنظمة المستمدة أولا من الثقافة المجتمع ونظرية التفاعل مع الحياة على طريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم هذه النظرية في أسلوب النظر إلى هيئة تختلف على روحها الجماعة وانما الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص مهمة في حياتهم وتعكس هذه الصورة وقيم الجماعة ودرجة تماسكها واسلوبك تعاملهم مع القادة والزملاء داخل المنظمة¹ بالإضافة إلى نظرية الثقافة التي تعتمد على الخبرة مكتبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي أو يعبر عن المجموعة المشاعر والعواطف التي تؤثر على سلوك أفراد المنظمة تؤدي خبرة الممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ونتيجة عن هذا التراكم تشكل المهارة وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخيارات إلى نوع من الانسجام وتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الافراد.

2- خصائص الثقافة التنظيمية :

- تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن لمن القول إلا هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وهي هذه الخصائص والسمات هي :
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعينولديهم روح المبادرة.
 - درجة وشرح الأهداف والتوقعات العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة بالتنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - الشكل ومدى الرقابة المتمثلة بالاجراءات والتعليمات واحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

¹أحمد مصطفى السيد : إدارة الشروق التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص417.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

-درجة تحميل الاختلاف والسماح لسماع وجهة النظر المعارضة

-طبيعة نظام الاتصالات وقيمها، إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شكليا يسمح بتبادل المعمول المعلومات في كل الاتجاهات.

-طبيعة أنظمة الحوافز والمكافئات وفيما إذا كانت تقوم على أداة أو كل معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.¹

3. دور الثقافة التنظيمية وأهميتها:

إن الحديث عن دورها هو حديث عن أهميتها وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب معهم داخل المنظمة² وعليه يمكن القول بأن أدوار ووظائف. الثقافة تكمن في:³

• أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

• تسهل الإلتزام الجماعي، حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوى من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

• تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق. والتعاون، الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

• ويتحقق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم لبعض ويساعد على تعزيز السلوك النسق في العمل.

¹يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة الخليفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في كل اجتماع التنظيم والعمل، السنة الجامعية 2014/2015 جامعة محمد خيضر بسكرة، ص40

²محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص313.

³حسن حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2003، ص265.

4-وظائف الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في حياة المنظمات كونها تؤدي عدة وظائف في المنظمة لضمان استمرار هذه الأخيرة وتؤثر على وظائف المنظمة.

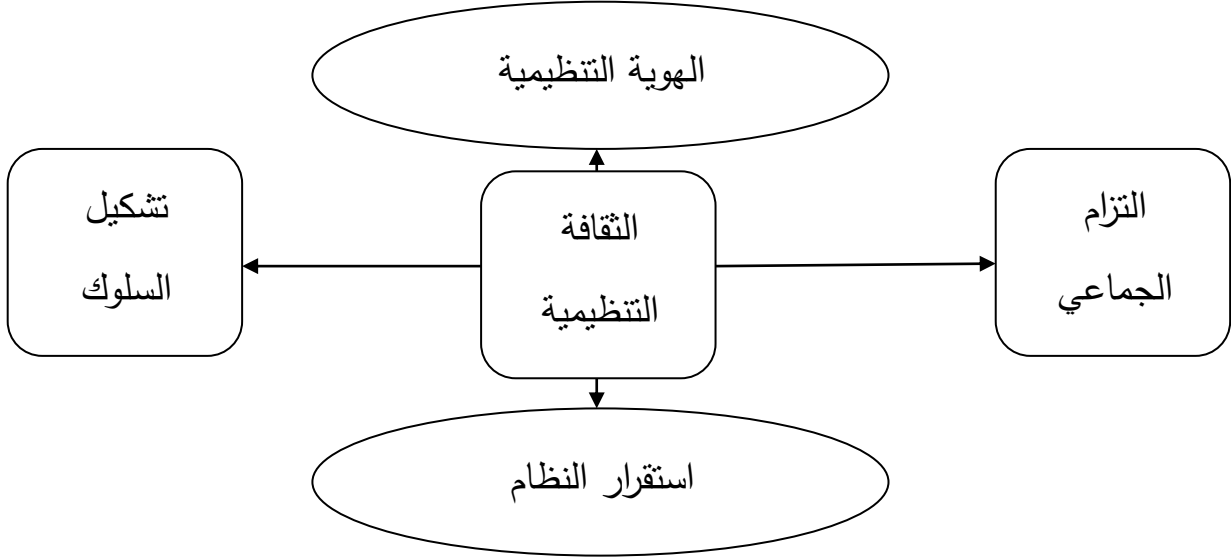
- كما نجد wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف :
- تحديد هوية المؤسسة وعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في أن خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق إتصالات قوية وقبول الثقافة المكتبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
- توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك والعمل.
- يمكن تلخيص وظائف المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي¹ :
- تعطي للأفراد المنظمة هوية التنظيمية إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز إستقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.

¹ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تلمسان، فرع إدارة الأفراد، حوكت الشركات، تخصص حوكت الشركات، 2011-2012 ص ص 34-35.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

الشكل رقم 01: يبين وظائف الثقافة التنظيمية



5- عناصر الثقافة التنظيمية:

1. القيم التنظيمية:

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

2. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

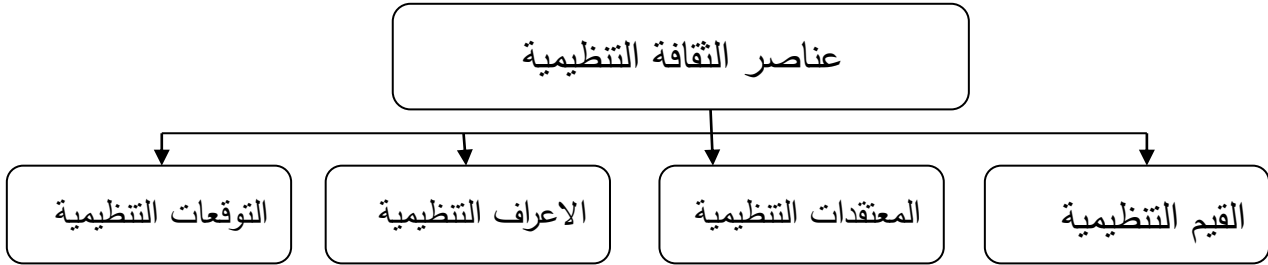
3. الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4. التوقعات التنظيمية:

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

الشكل رقم 02 يوضح عناصر الثقافة التنظيمية.



المصدر : محمد بن غالب : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص13.

6-مستويات الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها ووجود لبعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يرى بعض الباحثين انها تتمثل في:²

¹ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2005 ،ص 312،313.

² حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والادارة البرنامج المشترك بين الجامعة الاقصى والاكاديمية، الادارة العليا وبرنامج القيادة والادارة، جامعة الاقصى، سنة 2016، ص20.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

1- في الجوانب المادية في التنظيم والتقنية وتنظيم المكاتب والملبس واساليب القيادة المتبعة والاتصالات واسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات الغير الرسمية.

2- القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية بمستوى الاداء وتوعية الاتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك.

3- المبادئ الأساسية للعاملين والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الافراد داخل المنظمة.

واما من وجهة نظر اخرى يعتبرون ان الثقافة التنظيمية تتطور من خلال مجموعة من العوامل والقوى التي توجد في 3 مستويات أساسية وهي¹:

1. **ثقافة المجتمع** : المجتمع يعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بمنظمة المختلفة ولكن ينقلها الافراد العاملين الى المنظمة مما يؤثر في استراتيجية المنظمة ورسالاتها واهدافها علما بان من الضروري ان تتوافق والمنظمة واهدافها ومعاييرها مع ثقافه سياسات حتى تكتسب الشرعية والقبول.

2- ثقافة النشاط (الصناعة) :

وتعبر عن ثقافة المنظمات الاخرى العاملة في النشاط نفسه حيث تشابه ثقافتها اذ ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نشاط معين تعنتقها المنظمات الاخرى فتكون عبر الوقت، نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الاشياء السائدة داخل المنظمة.

3- ثقافة المنظمة:

تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافات المنظمات الصغيرة او الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلافات بين الثقافات داخل الادارات والاقسام في المنظمات

¹ ابو بكر مصطفى محمود، موارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للكتب، الاسكندرية،

مصر، 2005 ، ص416-417

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

الكبيرة، حيث يتعرض الافراد في هذه الوحدات المختلفة الى متغيرات مختلفة ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم.

وبضيف اخرون من حيث المدى الزمني والوضوح ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة لذلك ينبغي دراسة الثقافة من خلال هذه ثلاث مستويات.¹

• **المستوى الأول :** الاشياء المصنوعة والظاهرية وتدرج ضمن هذا المستوى الاشياء من صنع الانسان ابتداء من المكان ومبادئ وغير ذلك من ابعاد البيئة المادية وكذلك الابعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية.

• **المستوى الثاني:**

القيم: وهو المستوى الاقل ظاهره للثقافة وتعني القيم ما يتم اعتباره مهما، يستحق التفضيل او ما هو صح وما هو خطأ، فكل ثقافة تغرس في الاعضاء مجموعة قيم تساعد في تحديد السلوك المقبول والسلوك المفروض، كما تساهم في تحديد ما هو جميل وصحيح وما هو كره وخطأ، وهذه القيم تشكل الاساس للبعد الاول الظاهري.

المستوى الثالث:

افتراضات ضمنية اساسية: هذا البعد هو الاقل ظاهري ولكنه بالغ الأهمية لانه يشكل الاساس لطبيعة القيم.

7-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر، تتمثل في الصفات الشخصية لاعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وتصورات سائدة واساليب تعاملهم ببعضهم البعض.

¹جرادات ناصر محمد سعود، ادارة التغيير والتطوير، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013 ص152-153.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

ويرى جمال الدين مرسي في كتابه "الثقافة التنظيمية والتغيير" ان هناك ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية وهي:¹

1. **التاريخ والملكية:** يمكن تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تناولت على ادارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعيه الملكية هل عامة او خاصة، محلية او دولية.
2. **الحجم:** لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس اسلوب الإدارة وانماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهه المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها مثلا تركز المؤسسات ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. **البيئة:** فالطريقة التي تختار المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء والمنافسين سوف تؤثر في كيفية التي تنظم فيها مواردها وأنشطتها، وتشكل بها ثقافته.
5. **الافراد:** تفضل الطريقة التي يفضلها اعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تقضيات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض الثقافة، لا يؤمن بها العاملون.
6. **الغايات والاهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والاهداف التي تسعى المنال، فان المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

¹ جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص361.

8-أنواع الثقافة التنظيمية :

فقد اشار علماء الإدارة الى وجود انواع متعددة من الثقافات التنظيمية فهي تختلف من قطاع الى قطاع ومن منظمة الى منظمة.

- الثقافة المساندة:

تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض فيتولد لدى العاملين الاحساس بانهم اسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية ويتم التركيز على الجانب الانساني في التعامل.

-**الثقافة البيروقراطية** : في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا وتعتمد على التحكم والالتزام.

-**ثقافة العمليات**: يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها فيسود الحذر بين الاعضاء المنظمة ويعمل الكل على حماية انفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر تنظيما ودقة في وقته والذي يولي اهتماما اكبر بالتفاصيل عند اداء عمله.¹

-**ثقافة المهمة**: وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج وتركز على الخبرة التي تؤثر في صناعة القرارات.

-**ثقافة الوظيفة والعمل** : يقول ويلسون انه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير والبحث عن تعبير الفاعل مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة او تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب اصحاب الخبرات والمهارات في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الاقسام والوظائف والتخصصات.

¹الدكتور الباحث ايهاب فاروق مصباح العاجز، بعنوان دور الثقافة تنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة للحصول على الماجستير على ادارة الاعمال، 1432هـ، 2011، ص21-22.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

-ثقافة الفرد : يقول الفاضل هي الثقافة التي تميز بنموذج الادارة الواعي، حيث يحدد الافراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة وبميل الهيكل التنظيمي الرسمي الى خدمة احتياجات الافراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لانجاز العمل من خلال رفض رقابة الادارة الرسمية، واثاحة اكبر للابتكار وللابداع.

-الثقافات الملائمة : ذكر سارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل.¹

9-مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر اساسية او القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الافراد داخل المنظمة وهي محصلة الكلية التي يفكر بها العامل هذه المكونات ما يلي :

أ - **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة** : ان القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس الفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة ويمكن القول بان القيم المشتركة تتمثل في:

-رسالة المنظمة : وهي الهدف الاساسي للمنظمة والتي تبين ما تفعل المنظمة؟ وما هي عقيدتها التي تؤمن بها؟

-المبادئ: ماذا نقدم للمنظمة؟ ومن تخدم؟ فقط يكون التركيز على العملاء الموظفين وحملة الاسهم

-ادوات تحقيق المبادئ : فقد تكون عن طريق فريق العمل، التميز في الجودة او في الاعمال.

-استراتيجية المنظمة : اي ما هو البرنامج او المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الاطراف المعنية، فقد تكون احدى استراتيجيات المنظمة وهي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيات والجودة.¹

¹الدكتور الباحث ايهاب فاروق مصباح العاجز، نفس المرجع السابق، ص22-23-24.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

ب - **المعتقدات** : وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة انجاز الاعمال والمهام التنظيمية، وهي هذه المعتقدات نجد المشاركة على عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية.²

ج- **الاعراف والتوقعات** : يقصد بالاعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.³

اما توقعات التنظيمية فتمثل التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كلا منهما من الاخر خلال فترة العمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.⁴

د- **الرموز** : يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقة التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والاشارات الى درجة تصبح مشابهة للثقافة احيانا تمثل الرموز المرجعة المؤسسة في تكييفها وتلاؤمها مع البيئة، فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات:

- يبرز من خلال الهيكل التنظيمي فتميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة.

¹ سيد محمد جاد الرب : ادارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، مصر 2004، ص142-143.

² محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن 2002، ص312.

³ احمد بوشنافة، احمد يوسهمين، اهمية البعد الثقافي واثره على فعالية التسيير ضمن الملتقى الدولي حول تسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 3,4 ماي 2005، ص3.

⁴ نفس المرجع السابق، ص313.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- يبرز في اساليب ظهور المؤسسة في اتجاه البيئة الخارجية، من خلال مجموعة قوانين للسلوكيات الداخلية للمؤسسة رئيسه الفضاء المكاني، وتظهر الرموز ايضا خلال خطابات المؤسسة.¹

هـ - **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة اخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها او الكلام عنها او تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها كإنفقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها احداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما يؤثر سلبا على اداء العاملين والمنظمة ككل.²

ن - **الاساطير :** تعبر الأسطورة رواية من تمثيل اشخاص خياليين.³

وهي عبارة عن احداث ماضية الهدف منها نقل او تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة وهي: تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في تشكيل الصورة المثالية من اشخاص غير محددين الاشخاص سبق لهم ان حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الاشخاص الذين تتسب اليهم هذا الاساطير بأبطال المنظمة.

- **طقوس وشعائر:** نجد أن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

- تثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط .

- تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية وبهذا نجد كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها اكتساب قيمة شعائرية

¹علي شريف : الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ، 2000 ص108.

²Philippe Schewbig les communications de l'entreprise édition Uc, paris grawill.

³Dictionnaire de la langue française institut pédagogique National. Alger S.D. p52

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

ي- الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تتكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.¹

تحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه أهداف العمال حتى يكون هناك انسجام بين قيم العمال وقيام التنظيم ما ينتج عنه انصهار العمل في التنظيم والنوبان فيه والنتيجة أداء مرتفع.²

10- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص بثقافة معينة يفضل نوعا معيناً من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه ويلبي حاجاته تعد المراجع القاعدي الفكري تقييم ومبادئ يستند إليه لتوجيه أفكاره وآرائه وأقواله... وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هوفستيد بأربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية تتمثل في ما يلي:³

1) الفردية مقابل الجماعية: إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كالأفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات.

أ- الفردية: وهي سمة الثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء المجموعات.

ب- الجماعية: وهي سمة الثقافة توجه الأشخاص اتجاه ما هو خير للمجموعة ففي الثقافات عالية الجماعية الأفراد يعتنون بجماعة آخرين ويتوقعون أن يعتني الآخرين بهم.

¹Gilbes bressy, Christian konkol. Économie d'entreprise, 4^{ème} édition, Dalles, Paris, 1998,p,p 53-54.

²مقالة، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للكاتب خلفه سارة، بومنقارد مراد، التواصل El .Tawassol, Volume 26, numéro 3, page 169-180

³أحمد بن محمد عكاشة، أثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السلامة، عزة، 2008، ص40.

(2) **مسافة السلطة:** هو المصطلح الذي يستخدمه هوفستيد ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها للتوزيع الغير العادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدرا كبيرا من احترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزنا كبيرا لرموز الجاه ولذوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسؤول. في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى.

فالعمال في هذه الحالة مستعدون ليتخطوا رؤسائهم رغم أن الرؤساء لديهم السلطة إلا أنهم لا يحضون بهيبة من طرف مرؤوسهم.

(3) **تفادي عدم التأكد:** وبعد تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعد التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر، وعدم التأكد والنفور مما يسمح هذا المتغير بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب التوقعي والمحير لبعض الأحداث والأفراد ذوي المراقبة العالية لعدم اليقين ويشعرون بالقلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر وقوعها لذا يلجؤون إلى سلوكيات صارمة وللتخفيف من حدة عدم اليقين وكذا التصديق على الحقائق مطلقة يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مرح وبالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ. كما أن الإشراقات غير مقبولة.

وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلة.

(4) **بعد الذكورية مقابل الأنثوية:**

يمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الإجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تبنى هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية الجماعية لأعضاء المنظمة.

فدرجة الذكورية أو الأنثوية، تحدد نمط التأييد الذي يتخذه للعمل في الثقافات المذكورة، العمل المؤنث هو الذي يسمح للفرد بتلقي التدريبات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح أي هناك

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

ميل إلى استخدام القوة للحياسة لتعكس القيم وصفات البطولة والنجاح واتجاه منخفض نحو الرفاهية نحو الأعضاء الآخرين.

أما ثقافة المؤنث ترمي إلى سياسة تأنث العمل توليد روح التعاون لدى العمال وإقامة الاجتماعات ممتعة أي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المتسامحة.

11-فاعلي الثقافة التنظيمية في بيئة العمل:

تعتبر الثقافة مزيج من القيم والمعتقدات والعادات المتعادلة مع بعضها البعض والتي تؤدي إلى إنتاج نمط من السلوكيات و"عمر وصفي" يرى وجود الثقافة التنظيمية داخل المنظمة يحتوي على قيم وعادات وسلوكيات مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها والقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم.¹

فبما أن بيئة العمل هي نشاط يشمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية يهتم بدراسة الظروف المناخية والتقنية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمة بوجه عام والصناعية بشكل خاص . ولعل أهم ما يجعل بيئة العمل من طرف الموظفين الذين يحصلون مبادرات لا حصر لها خاصة في الرحلات الجماعية والاحتفالات بالمناسبات الشخصية ومختلف الأعمال والفعاليات التي تحدث ببيئة العمل في المؤسسة حيث أن هذه المبادرات التي يقوم بها الموظفون من شأنها أن تؤثر إيجابا على بيئة العمل وذلك كل حسب ثقافته الاجتماعية والتنظيمية وهذه الطرق تجعل بيئة العمل أكثر حيوية وإيجابا مما يجعلهم فاعلين بامتياز .

12- البيئة الاجتماعية الخارجية والثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيم للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم اتجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والذي بدورهم يمثلون أفراد

¹ علي سالمي، الإدارة بالأهداف، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 63.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

المجتمع ويشكلون البيئة الإجتماعية ضمن علاقات يؤثرون ويتأثرون حسب قيمهم ومعتقداتهم كما أن البيئة الإجتماعية تتضمن المكون السكاني من حيث عدد السكان وتوزيعهم ومعدل المواليد ومعدل الوفيات ونسبة التعليم والأمية في المجتمع ودخل الفرد وغيرها.

وتؤثر البيئة الاجتماعية بعواملها المختلفة على نشاط المنظمة لأنها تضع حدودا تختلف باختلاف المجتمعات وطبيعة العلاقات السائدة وطبيعة النسيج الاجتماعي إذ لا بد من تفاعل وانسجام السلوك الداخلي للمؤسسة مع سلوك المجتمع الخارجي لكي تحقق المؤسسة أهدافها المنشودة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.¹ والرسم التالي يبين ذلك:

الشكل 03: بيئالبيئة الاجتماعية الخارجية والثقافة التنظيمية



¹الدكتور بطرس لاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص

خلاصة الفصل:

إن دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير وتنبؤ سلوك الأفراد مستقبلا لفهم سيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها فاهميه القيام والمعايير والقوانين التي تلقاها العامل كلها ضرورية لمعرفة وفهم الفعل الاجتماعي والسلوك الناتج عنه كما تساعد على فهم الثقافات وأنواعها ومصادرها من اجل تحليل أفعال وسلوكيات العمال وتصرفاتهم والتنبؤ بها مستقبلا.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد :

1. عناصر السلوك التنظيمي
2. محددات السلوك التنظيمي
3. اهمية دراسة السلوك التنظيمي
4. خصائص السلوك التنظيمي
5. اهداف السلوك التنظيمي
6. انماط السلوك التنظيمي
7. مصادر السلوك التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام التركيز على جوانب السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك إلى التغييرات العريقة والجدرية التي تحدث في بيئة العمل سواء داخليا أو خارجيا.

وموضوع السلوك التنظيمي يحاول دراسة وفهم العوامل المؤثرة فيه باعتبار العنصر البشري كمورد السلوك التنظيمي وكفاءته وفعاليته، كما يحمل أن يقدم لنا سلوك الإنسان وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا والسيطرة عليه والتحكم فيه.

وتقصد بالسلوك تلك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة الاتصال بالبيئة الخارجية من حوله حيث تناولنا في هذا الفصل عناصر السلوك التنظيمي محدثاته اهمية دراسته، خصائصه، أهدافه، أنماطه، مصادره.

1-عناصر السلوك التنظيمي :

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل الأفراد الهيكل التنظيمي التكنولوجيا المستخدمة وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقتهم ببعضهم البعض وأيضا هناك حاجة إلى استخدام التكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وسوف نوضح ذلك تفصيلا فيما يلي:¹

1. **الأفراد**: ممثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية. وهؤلاء أفراد حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

2. **الهيكل التنظيمي** : يحدد الهيكل التنظيمي للعلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف، وعلاقاتها ومستوياتها وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

3. **التكنولوجيا**: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجية معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية كما أن لها تأثير على الإنتاجية.

4. **البيئة** : تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع. وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكياتهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

¹ أطروحة المقدمة لينيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، من اعداد درسي عبد الحق علي ابراهيم يلل احمد ابراهيم ابو حسن بعنوان "دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا 1431هـ /2015م

2-محددات السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمؤسسات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة:¹

1-المؤسسة : يمكن للمؤسسة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي :

- فهم وتفسير السلوك وممارسات ومبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفه طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات وإستراتيجية التطوير والتنمية المختلفة في المؤسسة.

2-الفرد : تحقق معرفة الفرد المحدثات وعناصر سلوكه مزايا كبيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلىالإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم تفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

3-البيئة :

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الايجابي من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمؤسسة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة.

¹مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بإدارة والتسيير رياضي بعنوان "دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضي"- دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، السن ' الجامعية 2018/2019.

-تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

-تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

3- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلا إذا ما توفرت هذه المسببات، فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلا تمكننا من معرفة كيف نحس أو الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:¹

1-تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ السلوكيات والإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

2- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات وهنا تؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

بالإضافة لما تقدم فإن أهمية السلوك التنظيمي تبرز في النقطتين التاليتين:

أ- مجال تشويق للدراسة:

ويرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته وهو بذلك يتعلق بسلوكنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها كما أن دراسة السلوك

¹رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، بدون سنة نشر، ص

التنظيمي تنطوي على أمثلة حية وشيقة تتعلق بالنجاح والفشل في المنظمات بسبب العنصر البشري.

ب- السلوك التنظيمي هام:

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين وللعاملين أيضا للمستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين وأخيرا فإن هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن هنا فإن العاملين والممارسين المهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.¹

4- خصائص السلوك التنظيمي:

- 1- يعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- 2- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الأفراد والجماعة.
- 3- ينظر إلى السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- 4- يوجد إتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار يدور حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.

¹ جمال الدين المرسي، و د. ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (بتصرف)

5- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالاً للبحث والدراسة.

6- حتى يتم الإلهام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتعدد.¹ وحتى يتم الإلهام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.²

5. أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد كما سبق الذكر كما يحدد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما تهدف دراسته إلى فهم الأبعاد التقنية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، وذلك باعتبار الإنسان يخضع لقوانين وتنظيمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً سواء يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في جماعة وتتمثل هذه الأهداف في:

التنبؤ بالسلوك التنظيمي: إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقرابنا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية، ولكن التنبؤ الغير المدروس الذي لا يعتمد طرق علمية دقيقة يصبح غير دقيقاً ويصعب الاعتماد عليه. لذلك علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأسس العلمية والمنهجية التي تساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك

¹دكتور بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، للإجازة في الإعلام والاتصال من مشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

² يوسف عنصر، أهم المحددات السيكوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكل سلوك العمال..... جامعة الوادي، 2014، ص 127 (ملخص)

الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك¹ وللوصول إلى التنبؤ بالسلوك التنظيمي يجب التعريف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكننا بدرجة كبيرة في محاولة بهذا السلوك على المستقبل² وبهذا نتوصل إلى معرفة العناصر المسببة له، فالمنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديرها على دراسة مبادئ السلوك التنظيمي باعتبار المعرفة أساس التفسير والتحليل للسلوك وأساس للتنبؤ وتوجيهه والسيطرة عليه.

تفسير السلوك التنظيمي: والهدف الثاني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث أو تصرفات الأفراد في المنظمات، لأن التنبؤ الدقيق يؤدي إلى التفسير الصحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع الملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيدا من التنبؤ به³. وبالتالي فإن تفسير السلوك في نظر الإدارة يعتبر أقل أهمية بحيث لا يتم فهم أي ظاهرة إلا بعد محاولة دراستها وتفسيرها ثم استخدام هذا التفسير لتحديد بسبب حدوثها، الأمر الذي يمكن الإدارة من تصحيح السلوكات ومحاولة ضبطها مستقبلا وتجنبها وتجنبها إن أمكن الأمر.

إدارة السلوك التنظيمي: السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما أن السلوك يمكننا من التنبؤ به وتفسيره، فإنه غالبا يمكن التحكم فيه وإدارته ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي.... على التحليل فإن إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات⁴ وبهذا تبقى عملية التحكم في السلوك جزئية.

¹ يوسف عنصر وآخرون، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل بسلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7 د، جويلية 2014، ص 31،

² عبد الحق على ابراهيم دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال.... المنظمات الداخلية بمتغير معدل، دراسة على عينة البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة وإدارة أعمال سنة 2015 ص 38

³ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 38.

⁴ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 38.

السيطرة والتحكم في السلوك:

يعد هدف السيطرة والتحكم والسلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم فيه والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام¹ وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على ضرورة الاهتمام بدراسة السلوك من كل الجوانب ومحاولة تحديد الأسباب والمؤثرات التي تتسبب في اضطراب هذا الأخير ومحاولة فهمها وتفسيرها من أجل إيجاد الحلول وضبطها بطريقة حتى تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

6. أنماط السلوك التنظيمي:

يقصد به تلك التصرفات والأعمال التي يقوم بها أعضاء المنظمة أن المرؤوسين أو الأفراد المرتبطين بالمؤسسة أثناء محاولتهم القيام بأداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أخرى، وفي هذا العدد يشير السعيد محمد لعدة وآخرون إلى السلوك التنظيمي يصنف من وجهة نظر المنظمة إلى الأنواع وهي:²

سلوك معاون في تحقيق أهداف المؤسسة مثل تنفيذ العاملين والمديرين للخطط والبرامج الموضوعية وتطويرها وعلاج مشاكلها.

-سلوك منقوض ومعوق لتحقيق أهداف ونشاط المنظمة مثل التكاثر والتباطؤ في العمل وتجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة وتطويرها.

-سلوك محايد غير مؤثر بالسلب أو الإيجاب على كفاءة المؤسسة مثل تجنب أي عمل يسبب ضرراً لأهداف المؤسسة والتمتع عن أي أسلوب إيجابي يحقق قيمته، ويشير ناصر محمد العليلي إلى أن هناك سلوك كلي وسلوك تنظيمي جزئي.

¹تأثر، سعدون محمد، مرجع سابق، ص 12-13.

²عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال....، دار....

-السلوك التنظيمي الكلي: هو دراسة الفرد بما يحتوي عليه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وعلى المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد وما يشتمل عليه من بيئة داخلية وبيئة خارجية.

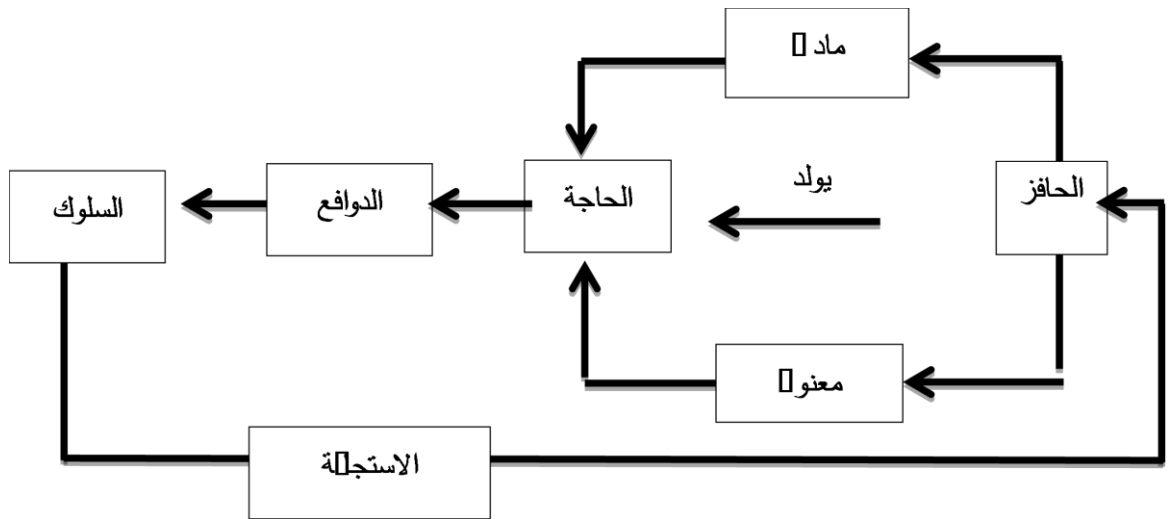
-السلوك التنظيمي الجزئي: هو دراسة الفرد في المؤسسة التي يعمل بها وحده.

7-مصادر السلوك التنظيمي:

-الدافع والحاجة: يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك¹

-الحوافز: هي كل ما تقدمه المنظمة للتأثير على القوى الدافعة الموجودة لدى الإنسان وتوجيه هذه القوة الداخلية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

والشكل التالي رقم 04:يوضح العلاقة التي الحوافز بالدوافع:



-الإدراك: هو عملية استقبال المثيرات الخارجية بواسطة الحواس وترجمتها إلى معاني ومفاهيم تحدد نمط السلوك.

-الثقافة: يعرفها العالم الانجليزي تايلور على أن الثقافة بالمعنى الانثوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل على: المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، العادات، وكل المقومات الأخرى التي يكتبها الإنسان كعضو في المجتمع.¹

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 63-

خلاصة الفصل:

يشير السلوك التنظيمي إلى سلوك الفرد داخل التنظيم يحدد الثقافة التنظيمية التي لها دور جوهري لكفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة من خلال العادات والتقاليد والقيم والقواعد والاتجاهات التي تبرزها على مستوى المؤسسة، كما أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بأهداف الفرد

¹ أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع مكنية النهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1993، ص 80 .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة

تمهيد

-مجالات الدراسة.

-التعريف بميدان الدراسة.

-عينة البحث وطريقة اختيار العينة.

-خصائص العينة.

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق إلى كل من الثقافة التنظيمية وسلوك التنظيم من الناحية النظرية يتم خلال هذا الفصل إظهار كيفية التأثير الذي ينجم عن الثقافة التعليمية على سلوك العامل في بيئة المؤسسة وذلك في مؤسسة بيسطا ويتم إسقاط المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة البسكويت بيسطا (Bista) بحيث تسود فيها مختلف أنواع السلوكيات والأفعال التنظيمية.

مجالات الدراسة:

المجال الزمني:

إن مجال الدراسة منذ اختيار موضوع الدراسة، والقراءات الاستطلاعية إمتد من شهر مارس إلى أواخر شهر ماي وفي هذه الفترة قمت بإنجاز الموضوع بكل فصوله أما نسبة الاستثمارة قمت بتوزيعها واسترجاعها وأخذت مني تقريبا شهر ماي بأكمله، في فترة محدودة.

المجال المكاني: اقتصر المجال على مؤسسة البسكويت ببسطة بالبويرة.

التعريف بميدان الدراسة:

تعود فكرة الإنشاء إلى عام 1997 والمساهمون في هذه المؤسسة هم خمسة شركاء من نفس العائلة هم الإخوة عماري من ولاية البويرة حيث قرروا دخول السوق بأموالهم الخاصة لإنتاج نوع من البسكويت المطلوب لفظور الصباح لدى العائلات الجزائرية وبتاريخ 1999/07/09 تحصلت المؤسسة كشخص معنوي على الموافقة النهائية وبدأت في عملية الإنتاج ابتداء 2000 وأصبحت ذات طابع خاص وذات مسؤولية محدودة.

التعريف بالمؤسسة:

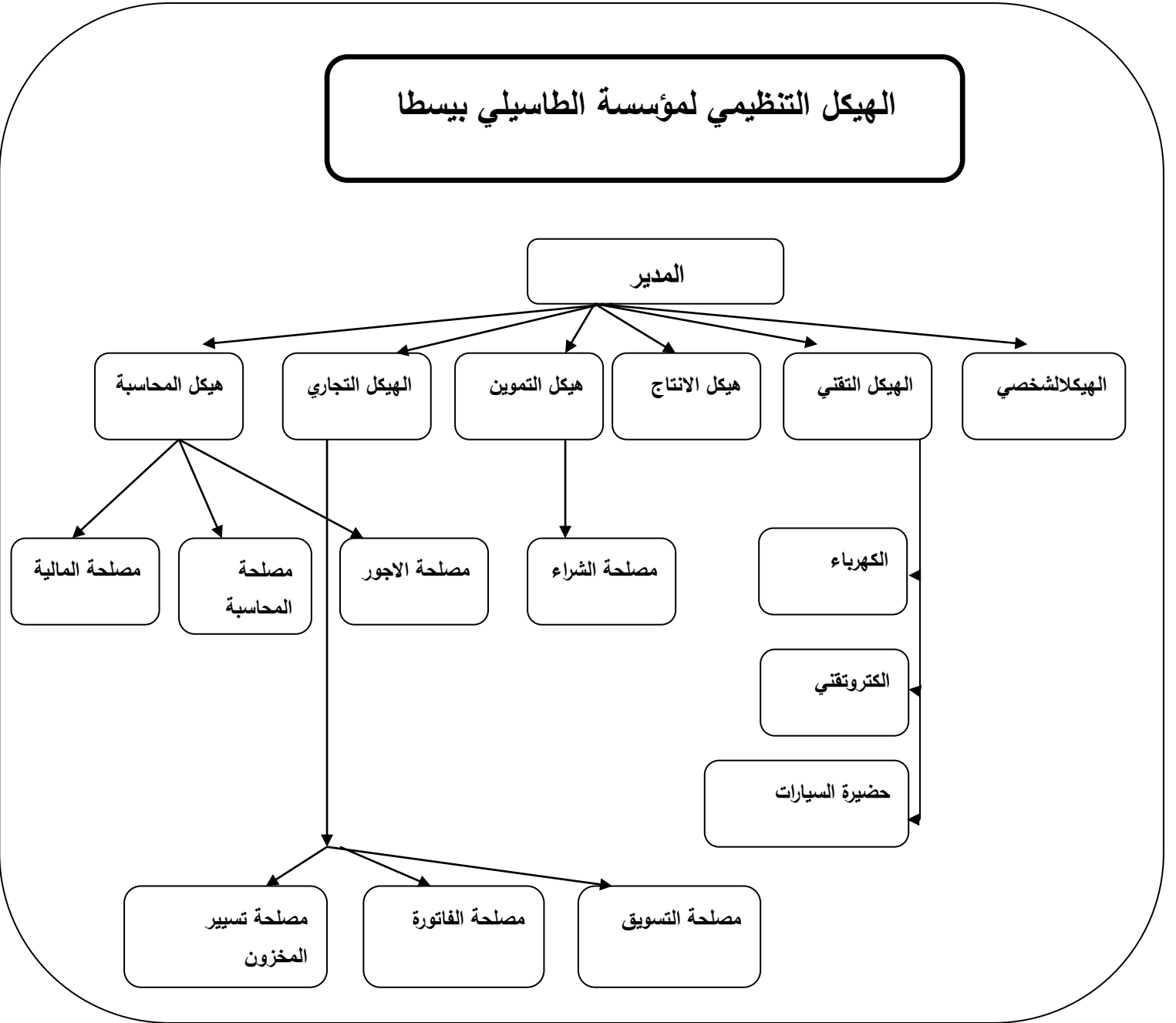
تعتبر مؤسسة Bixuitere tassili مؤسسة تجارية من الحجم المتوسط حسب التقييم الجزائري للمؤسسات وهي أيضا مؤسسة محدودة وفقا لما هو منصوص في العقد التأسيسي للشركة وهذا المصطلح هو شرح مفصل. Sarl باللغة الفرنسية وكما سبقت الإشارة إليه فإن المؤسسة تقوم بإنتاج البسكويت بمختلف الأذواق والنكهات وعلى عدة أشكال والتي تقع جغرافيا على مستوى طريق عين الترك.

طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الطاسيلي ببسطة:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة مهما كونه ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد الوظائف والمسؤوليات المستوجبة على كل فرد فهو الذي يقوم بتكوينهم وتشكيلهم ويوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد والثقافة التنظيمية التي تنعكس على سلوكياتهم أي أنه

يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرئيسية وتتكون من ستة هيكل رئيسية وهي :

:



الشكل 05: يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الطاسيلي بسيط

خصائص العينة

❖ تحليل البيانات الشخصية: نقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات الشخصية لها من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي والشعبة.

1- توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين على حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
52,5	42	ذكر
47,5	38	أنثى
%100	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث نجد أن أغلبية مفردات الدراسة هم الإناث ونسبتهم 68%، بينما نجد الأقلية فقط من الذكور ونسبتهم بلغت 32% ولعل ذلك راجع إلى إلى عمل الذكور أكثر خاصة في المراكز المهمة لأن الذكور يتفوقون بالخبرة، أو ربما راجع إلى معدلات الغياب والتأخر بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل، ويرجع ذلك إلى اضطلاع المرأة بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في البيت ورعاية الأبناء، خاصة وأن النساء في المؤسسة متزوجات لكنهن يمثلن نسبة قليلة، أي أن أغلب مفردات العينة ذكور مما يمثل نقطة قوة للمؤسسة ميدان الدراسة.

2- توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين على حسب السن.

النسبة %	التكرار	فئات السن
30	24	من 20 إلى 30 سنة
26,25	21	من 31 إلى 40 سنة
43,75	35	من 41 سنة فما فوق
%100	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب السنة الدراسية، حيث نجد أن أغلبية مفردات الدراسة الذين تجاوز سنة 41 سنة بلغوا 44%، في حين المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20

و30 سنة والذين تراوحت أعمارهم بين 31 و40 سنة جاؤوا بنسب متقاربة وهي على التوالي 30% و26% . و لعل ذلك راجع إلى استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة، ما نتج عنه تماسك بين العاملين خاصة أصحاب الخبرات ويمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة مهمة في حياة المؤسسة، كما تدل الخبرات الطويلة في العمل على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ ببعض عمالها لفترات زمنية طويلة خاصة وان هناك من بينهم من يملك مهارات وقدرات فنية عالية تأهله للعمل في مؤسسات أخرى

3- توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى	التكرار	النسبة %
ابتدائي	15	19
متوسط	11	14
ثانوي	12	15
جامعي	32	41
تكوين مهني	9	11
المجموع	80	100

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب التخصص، حيث نجد أن أغلبية مفردات الدراسة هم جامعيين ونسبتهم 41%، بينما من لم يتعدى مستواهم الدراسي المرحلة الابتدائية فنجد نسبتهم 19%، في المقابل المبحوثين الذي وصلوا بمستواهم الدراسي للمرحلة الثانوية والمرحلة المتوسطة وأيضا من تحصلوا على تكوين مهني فجاؤوا على التوالي بالنسب التالية : 15% و14% و11% و لعل ذلك راجع إلى أن المؤسسة وبحكم طبيعة عملها تحتاج إلى لإداريين ذو مستوى عالي من الإطارات . وهذا الأمر يساعد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية الفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح كي يتمكن من تحقيق أداء متميز.

4- توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
25	20	أعزب
55	44	متزوج
20	16	مطلق
100%	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية، حيث يشير إلى أن 55% من المبحوثين صرحوا أنهم متزوجون، في حين 25% أكدوا أنهم عزاب. ولعل ذلك راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة يريدون الاستقرار في الوظيفة نتيجة للمسؤولية الاجتماعية كون أن العزاب لا يريدون الاستقرار بل التغيير و التجديد و كذا الرغبة في تأخير الزواج

5- توزيع المبحوثين حسب متغير الانتماء الجغرافي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الانتماء الجغرافي

النسبة %	التكرار	الانتماء الجغرافي
75	60	حضري
17.5	14	شبه حضري
7,5	6	ريفي
100%	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الانتماء الجغرافي، حيث يشير إلى أن 75% من المبحوثين ينتمون إلى منطقة حضرية، بينما 17% ينتمون إلى منطقة شبه حضرية، في حين الأقلية من يقطنون في الريف وجاءوا بنسبة 8%. ولعل ذلك راجع إلى ان يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري التنظيمي، خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية

6- مكان السكن بالنسبة للمؤسسة

الجدول رقم (06): يوضح مكان السكن بالنسبة للمؤسسة

النسبة %	التكرار	مكان السكن
35	28	بعيد
27.5	22	بعيد جدا
37.5	30	قريب جدا
100%	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مكان السكن بالنسبة للمؤسسة، حيث يشير إلى أن 38 % أكدوا أن مؤسستهم قريبة جدا من مكان سكنهم، في حين 35% يجدونها بعيدة عن مسكنهم، بينما نجد 27 % صرحوا أن المؤسسة التي يعملون بها بعيدة جدا عن المكان الذي يقطنون به.

7- نوع السكن

الجدول رقم (07): يوضح نوع السكن

النسبة %	التكرار	نوع السكن
50	40	عمارة
27,5	22	منزل عادي
22,5	18	فيلا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نوع السكن، حيث لأكد 50% يسكنون في عمارة، في المقابل 27% منهم مسكنهم في عمارة، في المقابل أيضا 23% مسكنهم عبارة عن فيلا.

8-الأجر:

الجدول رقم (08): يوضح الأجر

النسبة %	التكرار	
42,5	34	مرتفع
32,5	26	مرتفع جدا
20	16	منخفض
5	4	منخفض جدا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الراتب، حيث يشير إلى 42% من المبحوثين دخلهم مرتفع في حين 33% منهم يجدونه مرتفع جدا، في المقابل 20% أكدوا راتبهم الشهري منخفض، بينما الأقلية فقط منهم أكدوا أن راتبهم منخفض جدا بنسبة 5%. و لعل ذلك راجع إلى أن الإنسان كائن بيولوجي له حاجات ودوافع لا بد من إشباعها ليحقق رضاه، فالموظف أيا كان مجاله يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الأجرة، حيث يمكن أن توظف الإحساس والحماس والدافعية والشعور بمعنى العمل لدى العامل الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية

9-الأقدمية في العمل

الجدول رقم (09): يوضح الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
12,5	10	من 5 إلى 15 سنوات
87,5	70	من 10 إلى 25 سنة
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الأقدمية في العمل، حيث يشير إلى أن 88% من المبحوثين تراوحت أقدميتهم بين 11 و 25 سنة، بينما 12% أقدميتهم انحصرت بين 5 و 10 سنوات.

جاء السؤال ليبين الوظيفة الحالية للمبحوثين حيث أكد الأغلبية أنهم موظفون في
المعل.

الباب الثاني:
الجانب الميداني

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تكملة للجانب النظري فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملئ الفجوة ما بين النظرية والواقع وتتجسد هذه المرحلة من خلال وسائل بحث وجمع بيانات محددة، طبقاً لمنهج معين وبطريقة تحليل وتفسير واضحة للمعطيات التي يتم جمعها على أرض الميدان، بهدف التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الحالة التي هي عليها مفردات البحث والواقع الملموس.

1- نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

❖ تفرغ وتحليل البيانات:

سوف نحاول من خلال هذا الجزء تحليل البيانات المستقاة من إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تم توزيعها عليها.

10- البقاء في نفس المنصب منذ التوظيف في المؤسسة:

الجدول رقم (10): يوضح البقاء في نفس المنصب منذ التوظيف في المؤسسة

البقاء في نفس المنصب	التكرار	النسبة %
نعم	58	72,5
لا	22	27,5
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه البقاء في نفس المنصب منذ التوظيف في المؤسسة، حيث يشير إلى أن 72% من المبحوثين أكدوا على بقائهم في نفس المنصب، في حين 28% نفوا بقائهم أي أدوا أنهم قاموا بتغيير المنصب.

- أكد المبحوثين الذين صرحوا لنا عن تغييرهم للمنصب الذي شغلوه في بداية توظيفهم بالمؤسسة أنهم حصلوا على ترقية ومنهم من أكمل دراستهم وغير إلى منصب أفضل داخل المؤسسة. بالإضافة إلى تحديد المؤسسة لأهدافها إضافة إلى مدى درجة اهتمام المؤسسة بأفرادها والقدرة على مواكبة التغيرات

11- شغل مناصب خارج المؤسسة:

الجدول رقم (11): يوضح شغل مناصب خارج المؤسسة

شغل مناصب	التكرار	النسبة %
نعم	15	19
لا	65	81
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه شغل مناصب خارج المؤسسة، حيث يشير إلى أن المبحوثين بنسبة 81% لا يشغلون أية وظائف خارج المؤسسة، في حين 19% أكدوا فعلهم لذلك. مؤشر عن قوة الثقافة السائدة في هذه المؤسسة الأمر الذي من شأنه أن يقلص من ضعف الثقافة وتحيز المسؤولين لأفكارهم واتسامها بالعدائية وذهنية اتخاذ القرارات إضافة إلى اللامبالاة بمتطلبات الزبائن

12- طبيعة المؤسسة الحالية

الجدول رقم (12): يوضح ما الذي تمثله المؤسسة الحالية

مكانة المؤسسة	التكرار	النسبة %
مكان لإبراز القدرات والمهارات	16	20
مكان لكسب الرزق	64	80
فضاء بقضاء الوقت	0	0
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ما الذي تمثله المؤسسة الحالية، حيث يشير إلى أن 80% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تمثل لهم مكان لكسب الرزق، في حين 20% يجدونها مكان لإبراز القدرات والمهارات. مما يجعلهم يحترمون مواقيت الدخول والخروج، ويحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم وذلك من خلال استغلاله أحسن استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد، وأن قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم وهذا راجع إلى وجود مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية و الاجتماعية .

13- الثقافة السائدة في المؤسسة:

أ- الثقافة السائدة مع الزملاء:

الجدول رقم (13): يوضح الثقافة السائدة بين مع الزملاء

الثقافة السائدة بين مع الزملاء	التكرار	النسبة %
ثقافة مهنية	32	40
ثقافة غير رسمية	48	60
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الثقافة السائدة مع الزملاء، حيث يشير إلى أن 60% من الباحثين أكدوا أن ثقافتهم مع زملائهم هي ثقافة غير رسمية ، في المقابل نجد 40% منهم أكدوا لأنها ثقافة مهنية.

التوضيح:

فبالنسبة للمبشرين الذي أعربوا عن الثقافة الغير رسمية التي السائدة بينهم وبين زملائهم ذلك راجع لأنهم يقضون أغلب ساعات اليوم مع بعضهم البعض ويتقابلون يوميا فتتجاوز العلاقة بينهم علاقة العمل فقط تلقائيا ودون بذل أي جهد منهم لتصبح علاقة صداقة ومحبة وتآخ، لدرجة أن بعض أقرروا لنا أنهم أصبحوا مثل الإخوة.

أما فيما يخص الفئة التي تجد الثقافة السائدة هي ثقافة مهنية فهم المجموعة الغير اجتماعية والغير محبة للتعارف، حيث من وجهة نظرهم أن هذا مكان للعمل ولا يجوز فيه تعدي الحدود مع بعضهم وأن يكون احترام وتقدير بينهم.

ب- الثقافة السائدة مع المسؤول .

الجدول رقم (14): يوضح الثقافة السائدة مع المسؤول

النسبة %	التكرار	
100	80	ثقافة مهنية
0	0	ثقافة غير رسمية
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الثقافة السائدة مع المسؤول، حيث يشير إلى أن 100% من الباحثين أكدوا لنا أن ثقافتهم مع المدير هي مهنية فقط.

التوضيح: وضحو بذلك بأنهم يتعاملون مع المسؤول برسمية نوعا ما، فهو من يفرض عليهم ذلك من خلال عدم تجاوز حدوده معهم أنه لا تجمعهم معهم سوى الأمور التي تتعلق بالعمل، بالإضافة إلى أنه صارم وهذه لطبيعة منصبه الذي لا يتحمل الصداقة داخل إطار العمل.

14- أحكام العلاقة في المؤسسة :

أ- أحكام العلاقة مع الزملاء

الجدول رقم (15): يوضح أحكام العلاقة مع الزملاء

النسبة %	التكرار	أحكام العلاقة مع الزملاء
25	20	مجموعة نظم والقواعد
0	0	مجموعة من الأعراف والتقاليد
15	12	مجموعة من القيم
60	48	مجموعة من العلاقات الاجتماعية
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أحكام العلاقة مع الزملاء، حيث يشير إلى 60% من الباحثين أكدوا أن العلاقة الاجتماعية هي التي تحكمهم مع زملائهم، ففي حين 25% يجدون النظم والقواعد هي التي تحكم، بنما 15% منهم صرحوا لنا أن التي تحكم علاقتهم مع زملائهم هي القيم. كما يعتبرون رؤسائهم بمثابة قدوة لهم، وهو ما يسهل في ممارسة القيادة ويزيد من إمكانية حسن الولاء له من طرف العاملين وزيادة الطاعة لتنفيذ الأوامر وأداء الأعمال، إضافة إلى محاولة الاقتداء بها ذا الرئيس في انضباطه والتزامه واحترامه لمواقيت الدخول والخروج واحترام هذا الدوام

15- الاشتراك في اجتماعات المؤسسة

الجدول رقم (16): يوضح الاشتراك في اجتماعات المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاشتراك في اجتماعات المؤسسة
0	0	نعم
100	80	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الاشتراك في اجتماعات المؤسسة، حيث يشير إلى أن 100% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يشتركون في الاجتماعات.

- أكد جميع المبحوثين أنهم لا يتم دعوة كل المهنية وإنما فقط رؤساء الفروع وملاك المؤسسة. إذا ما واجهت العاملين صعوبات أثناء أدائهم لعملهم فإن هذا الأمر من شأنه أن يولد مشاكل وعراقيل، فالمؤسسة تتعامل مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها والتي تختلف فيما بينها من حيث المشاعر والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها، كما أن كل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين في كثير من النواحي مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل وفي العلاقات فمعظم المشاكل تنشأ بسبب محاولة كل من الطرفين الفرد والمؤسسة إشباع رغباتهم

16- مدى تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية بشكل تام داخل المؤسسة

الجدول رقم (17): يوضح مدى تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية بشكل تام داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	مدى تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية
100	80	نعم
0	0	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه مدى تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية بشكل تام داخل المؤسسة، حيث يشير إلى أن 100% من المبحوثين أكدوا على ذلك. يعتمد أداء الموظف وكفاءته على عنصرين أساسيين وهما قدرته على العمل ورغبته فيه، وتتمثل مقدرته على العمل فيما يمتلكه الموظف من قدرات ومهارات ومعارف يكتسبها بالتعلم والتدريب خلال سنوات العمل، أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، فالحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع العامل على زيادة أدائه وتميزه، وهذا التميز في الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للمؤسسة التي يعمل بها

17- مدى تحقق الانتماء داخل المؤسسة

الجدول رقم (18): يوضح مدى تحقق الانتماء داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	مدى تحقق الانتماء داخل المؤسسة
100	80	نعم
0	0	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه مدى تحقق الانتماء داخل المؤسسة، حيث يشير إلى أن 100% من المبحوثين أكدوا على تحقق الانتماء داخل المؤسسة بالنسبة لهم. كما ان الحوافز توفيق الحماس والدافعية وتشجع على الرغبة في العمل أيا كان، مما ينعكس ذلك إيجابيا على أداء الموظف العام ويحقق التفاعل بينه وبين المؤسسة ويدفعه إلى العمل بكل طاقاته الفكرية والجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة فالعامل إذا أحس أن الإدارة تولي أهمية كبيرة لجهده وتقدره، وتقدم له التحفيزات المادية والمعنوية فإن هذا الأمر من شأنه أن يعزز لديه الشعور بالثقة والرضا وبالتالي الولاء وعدم رغبته في الانتقال إلى عمل آخر،

18- العوامل التي تحقق الانتماء إلى محيط العمل

الجدول رقم (19): يوضح العوامل التي تحقق الانتماء إلى محيط العمل

النسبة %	التكرار	العوامل التي تحقق الانتماء إلى محيط العمل
49	39	الحوافز
40	32	الأجر المناسب
11	9	تحقيق مكانة
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه مدى تحقق الانتماء داخل المؤسسة، حيث يشير إلى أن 49% من المبحوثين أكدوا على تحقق الانتماء داخل المؤسسة يتحقق بالحوافز، في حين 40% منهم يجده يتحقق بالأجر المناسب بينما 11% في نظرهم يتحقق الانتماء بتحقيق مكانة. أن العامل الذي يشعر بالملل والروتين وأن المؤسسة لانها تم به ولا تقدر كفاءته وأن الحوافز المقدمة لا ترضي تطلعاته ولا تتوافق مع ما يقدمه من جهده للمؤسسة وبالتالي تولد في ذاته رغبة كبيرة في الانتقال إلى عمل آخر يحقق رغبته ويقدم له تحفيزات وفق ما يتناسب مع الإمكانيات التي

يقدمها للمؤسسة، فالموظف الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا مما يزيد من كفاءته الإنتاجية

19- وصف العلاقة المهنية:

أ- مع الزملاء:

أكد المبحوثين أن العلاقة المهنية مع الزملاء هي علاقة تعاون وتكاتف، ففي حالة عدم قدرة زميل على العمل يقوم البقية بإنجازه بدلا عنه، ومساعدته أو في حالة غياب شخص ما ينجزون مهامه، أي أن علاقتهم مبنية على التعاون.

ب- مع الرئيس:

أكد المبحوثين أن العلاقة المهنية مع الرئيس هي علاقة عمل وقوانين وانضباط.

20- كيفية ضبط نظام العمل للعلاقة داخل المؤسسة:

يُضبط نظام العمل للعلاقة داخل المؤسسة من خلال القواعد والالتزامات الموضحة لنا ومن خلال حقوقنا وواجباتنا الوجهة لنا منذ انضمامنا لطاقم هته المؤسسة وفي حالة تعدينا لأية تجاوزات نستجوب عليها فورا.

21- العمل مع الزملاء في إطار العلاقات غير الرسمية

الجدول رقم (20): يوضح العمل مع الزملاء في إطار العلاقات غير الرسمية

النسبة %	التكرار	العمل مع الزملاء في إطار العلاقات غير الرسمية
60	48	نعم
40	32	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الثقافة السائدة مع الزملاء، حيث يشير إلى أن 60% من المبحوثين أكدوا أن ثقافتهم مع زملائهم هي ثقافة غير رسمية، في المقابل نجد 40% منهم نفوا ذلك. لاشك أن هناك إمكانية كبيرة للاستفادة من نظم الإدارة، وذلك بمحاولة تكييف السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري المسؤول عن مزج عوامل الإنتاج الأخرى لكي تحقق أهداف أي مشروع فتنمية قدرات الأفراد بالتدريب داخل أو خارج المؤسسة يعظم الشعور بالولاء والرضا وهو من أسباب نجاح أي مؤسسة

22- ما يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة

الجدول رقم (21): يوضح ما يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة
67,5	54	التفاعل مع الزملاء
32,5	26	علاقات رسمية
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ما يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة، حيث يشير إلى 67% من المبحوثين يميزهم التفاعل مع الزملاء، في حين أن 33% صرحوا لنا أن العلاقة الرسمية هي ما يميز سلوكهم. القيم السائدة من خلال الأفكار والعادات والتقاليد التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، فالثقافة القوية هي التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية الأعضاء وتؤثر على سلوكياتهم، فالسلوك هو دالة الأخلاق ويظهر ذلك في شعور العامل بالانتماء والولاء للمؤسسة

23- الأساس الذي تقوم عليه العلاقة مع المسؤول:

الجدول رقم (22): يوضح الأساس الذي تقوم عليه العلاقة مع المسؤول:

النسبة %	التكرار	
100	80	باعتقاد القواعد والقوانين
0	0	حسب شبكة من العلاقات الغير رسمية
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الأساس الذي تقوم عليه العلاقة مع المسؤول، حيث يشير إلى أن 100% من المبحوثين أي جميعهم أكدوا أن الأساس الذي يحكم العلاقة مع المسؤول هي القواعد والقوانين العلاقة الحسنة مع الرؤساء وتظهر جليا من مناقشة المشاكل بطريقة جماعية من طرف مشرفيهم فمادام هذا المسؤول المباشر يتقرب من عماله ويتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانونه من ضغوطات في العمل ومحاولة حلها، فنجد المشرف اعتمد على حل مشاكل العمال بطريقة جماعية من اجل خلق نوع من الجو العائلي،

24- تماشي السلوك التي تفرضه المؤسسة مع القيم :

الجدول رقم (23): يوضح مدى تماشي السلوك التي تفرضه المؤسسة مع القيم

النسبة %	التكرار	مدى تماشي السلوك التي تفرضه المؤسسة مع القيم
80	64	نعم
20	16	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مدى تماشي السلوك التي تفرضه المؤسسة مع القيم، حيث يشير إلى أن 80% من المبحوثين أكدوا تماشي السلوك التي تفرضه المؤسسة مع القيم، في حين ما يقدر ب 20% منهم نفوا ذلك نهائيا.

• ذكر القيم:

✓ التعاون

✓ التأخي

✓ التآزر

25- جاء السؤال ليسلط الضوء على السلوك التنظيمي الذي يلجأ إليه المبحوثين

أثناء تأديتهم لمهامهم:

حيث أكد أغلبية المبحوثين أنهم يلجئون إلى أسلوب التخطيط أولاً ثم تأدية المهام

26- القاعدة التنظيمية التي تنظم السلوك

الجدول رقم (24): يوضح القاعدة التنظيمية التي تنظم السلوك

النسبة %	التكرار	القاعدة التنظيمية التي تنظم السلوك
82,5	66	باعتقادها في العمل
17,5	14	مناقشتها في الاجتماعات
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القاعدة التنظيمية التي تنظم السلوك، حيث يشير إلى أن 82% من المبحوثين أكدوا وجودا أن القاعدة التنظيمية يعتمدونها فعليا في العمل في حين 18% أكدوا أنها تناقض فقط في الاجتماعات. إن العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر علاقة وثيقة فكل منهما يحتاج للآخر لتنفيذ أفكاره وتحقيقها عمليا فالعامل يحتاج إلى إدارة وتوجيه وأيضا إلى أفكار لينفذها، لذا فمن حظ العامل أن يتدخل المدير في عمله فالمدير الذي يحمل المسؤولية مع الموظفين ويساعدهم في التقدم في المهنة، ويعطيهم ملاحظات مفيدة ،

27- السلوكيات التنظيمية التي يعتمدها المسؤول اتجاه المبحوثين:

- أكد أغلب المبحوثين أن السلوكيات التنظيمية التي يعتمدها مع المسؤول هي التنفيذ فقط أي أنهم ينفذون وينجزون المهام الموكلة إليهم

28- المشكلات التنظيمية التي تواجه المبحوثين في محيط عملهم"

- أكد أغلب المبحوثين أن المشكلات التنظيمية التي تواجههم هي:
 - ✓ نقص التواصل مع المسؤول مباشرة
 - ✓ السلطة
 - ✓ القيادة: أي أنهم مسيرون فقط ويفعلون ما يؤمرون به

29- مدى مواجهة المعوقات أثناء تأديتك لمهامك

الجدول رقم (25): يوضح مدى مواجهة المعوقات أثناء تأديتك لمهامك

النسبة %	التكرار	مدى مواجهة المعوقات أثناء تأديتك لمهامك
67,5	54	نعم
32,5	26	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مدى مواجهة المعوقات أثناء تأديتك لمهامك، حيث يشير إلى 67% من المبحوثين تواجههم معوقات أثناء تأدية مهامهم، في المقابل 33% نفوا مواجهتهم لأية معوقات. أن روح الانتماء والولاء للفريق والرؤساء في المؤسسة مقبولة مما يشكل نقطة قوة للمؤسسة إذ تدفع بالعاملين لبذل قصارى جهدهم في أداء واجباتهم وأعمالهم الموكلة إليهم، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الخاصة بديوان الترقية والتسيير العقاري تضم جملة من المعارف والقيم

والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك الرؤساء في ممارستهم لعملية القيادة، المتمثلة أساسا في تفعيل القيم الثقافية التي تضمن استقرار المؤسسة كتعزيز الروابط الأخوية والتكامل والتي تنبثق عن الروابط الاجتماعية.

-الجدول المركبة (المتقاطعة)

الجدول رقم 26: يبين العلاقة بين العوامل التي تحقق الانتماء إلى المحيط العمل والجنس

المجموع	العوامل التي تحقق الانتماء إلى المحيط العمل					
	تحقيق مكانة	الاجر المناسب	الحوافز			
42	3	0	39	التكرار	ذكر	الجنس
52.5%	3.8%	0.0%	48.8%	%		
38	6	32	0	التكرار	انثى	
47.5%	7.5%	40.0%	0.0%	%		
80	9	32	39	التكرار	المجموع	
100.0%	11.3%	40.0%	48.8%	%		
	دلالة الفروق	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	درجة حرية	كاي مربع	
	دال	0.05	0.00	02	71.98	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة من الذكور يرون في الحوافز انها العوامل التي تحقق الانتماء إلى المحيط العمل حيث بلغت نسبتهم 48.8، بينما الاناث فاغلبيتهم يرون في الاجر المناسب من العوامل التي تحقق الانتماء إلى المحيط العمل وجاءت قيمة كاف تربيع بلغت 71.98، عند درجة حرية 02، وجاءت قيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا يعني انه دال احصائيا مما يعني وجود علاقة بين العوامل التي تحقق الانتماء إلى المحيط العمل والجنس

أن علاقة العمال برئيسهم المباشر هي حجر الأساس لنجاح العمل، وتحتاج إلى تدريب وخبرة، وبصفة عامة يجب أن يكون الرئيس قدوة للعمال في احترامه لمواعيد العمل وإتقانه له، وعليه أن

يحافظ على التوازن في تلك العلاقة، وهذا الأمر يعكس نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة مجال الدراسة والتي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية، بحيث تلعب دورا بارزا في التأثير على سلوك وأداء العاملين،

الجدول رقم 27: يبين العلاقة بين يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة والجنس

المجموع	يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة				
	علاقات رسمية	التفاعل مع الزملاء	التكرار	ذكر	الجنس
42	0	42	التكرار	ذكر	
52.5%	0.0%	52.5%	%		
38	26	12	التكرار	انثى	
47.5%	32.5%	15.0%	%		
80	26	54	التكرار		المجموع
100.0%	32.5%	67.5%	%		
دلالة الفروق	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	درجة حرية		كاي مربع
دال	0.05	0.00	01		42.57

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة من الذكور يرون في التفاعل مع الزملاء حيث بلغت نسبتهم 52.5، بينما نسبة 32.5 من الاناث فيرون في العلاقات الرسمية التي يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة.

وجاءت قيمة كاف تربيع 42.57، بدرجة حرية 01، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00، عند مستوى الدلالة 0.05، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا يعني انه دال احصائيا مما يعني وجود علاقة بين يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة والجنس

الجدول رقم 28: يبين العلاقة العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل والخبرة

المجموع	العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل					
	تحقيق مكانة	الاجر المناسب	الحوافز	التكرار	5-10	الخبرة
10	0	0	10	التكرار	5-10	الخبرة

12.5%	0.0%	0.0%	12.5%	%	سنوات	
70	9	32	29	التكرار	11-25	
87.5%	11.3%	40.0%	36.3%	%	سنة	
80	9	32	39	التكرار	المجموع	
100.0%	11.3%	40.0%	48.8%	%		
دلالة الفروق		مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	درجة حرية	كاي مربع	
دال		0.05	0.00	01	42.57	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة ممن لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات يرون في الحوافز من العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل، ونسبة 40.0% ممن لديهم خبرة 11-25 سنة يرون في الاجر المناسب هي العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل وجاءت قيمة كاف تربيع 42.57 عند درجة حرية 01، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05/ زبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا انه دال احصائيا مما يعني وجود علاقة في العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل والخبرة

الجدول رقم 29: يبين تميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة مع الخبرة

المجموع	يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة		التكرار	سنوات	الخبرة
	علاقات رسمية	التفاعل مع الزملاء			
10	0	10	التكرار	5-10	
12.5%	0.0%	12.5%	%	سنوات	
70	26	44	التكرار	11-25	

سنة	%	55.0%	32.5%	87.5%
المجموع	التكرار	54	26	80
	%	67.5%	32.5%	100.0%
كاي مربع	درجة حرية	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
5.50	01	0.019	0.05	دال

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة ممن لديهم خبرة من 5-10 سنوات يرون في التفاعل مع الزملاء الذي يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 12.5، بينما نسبة 55.0 ممن لديهم خبرة 11-25 سنة يرون كذلك في التفاعل مع الزملاء حيث بلغت نسبتهم 55.0

وجاءت قيمة كاف تربيع 5.50 عند درجة حرية 01، وقيمة الدلالة المعنوية 0.01 عند مستوى الدلالة 0.05، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة فان هذا يعني انه دال احصائيا مما يعني تميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة مع الخبرة

الاستنتاج العام

بعد الدراسة التي أجريت بالمؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

ان عملية التأثير المتبادل بين الفرد و ثقافته التنظيمية تتم عن طريق السلوكات التي يصدرها والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل و العناصر ذات الجوانب الاجتماعية والثقافية

اما فيما يخص النسق الثقافي لمؤسسة الطاسيلي ببسطة لها اهتمام بالغ بالافراد و اعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي وتشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمؤسسة

كما تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول و التطوير فعندما تتسجم المصالح

الشخصية للافراد مع ثقافة و اهداف المؤسسة

- الثقافة التنظيمية تتميز عموماً بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي -إن التغيير سواء في الثقافة أو في الإستراتيجية أو حتى في التكنولوجيا والقدرة على مواكبة التغيير في العالم هو من ابرز خصائص المؤسسات القوية والثقافات القوية وهذا ما تم ملاحظته من خلال البيانات التي تم التحصل عليها بالمؤسسة، ذلك انه يتبنى ثقافة تنظيمية قوية تمتاز بصلاية قيمها ومعاييرها.

- إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة

- سعي المؤسسة إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها وإستراتيجيتها ومواردها لتحقيق أهدافها

- .تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسين،فهي تمثل القيم السائدة والزيائن وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.

- .الثقافة التنظيمية تتميز عموماً بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي

- إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة

- سعي المؤسسة إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها وإستراتيجيتها ومواردها لتحقيق أهدافها

خاتمة

خاتمة:

تعتبر مؤسسة طاسيلي ببسطا النسق مفتوح في علاقته التبادلية مع النسق الأكبر المجتمع هدفها تحقيق التكيف الداخلي والخارجي

تعد الثقافة التنظيمية داخل أي مؤسسة عاملا رئيسيا يحدد ما اذا كان نشاطها دائم التطوير ويصل إلى درجات التميز ام أن المؤسسة تتدهور و في طريقها إلى الفشل و الانتهاء فهي تمثل خصائص المؤسسة و هي محدد أساسي لسلوك ادارتها و العاملين فيها و المتعاملين معها

لقد تعلم الفرد بصفته عضوا فاعلا في المجتمع أن يحترم بعض القواعد والقوانين التي أصبحت عادات وأعراف متفق عليها فحازت على تقدير وتقديس في بعض الأحيان، فمن الصعوبة بمكان تغييرها أو التخلي عنها حتى أصبح بعض من الأفراد داخل المجتمع أو خارجه يعتبرونها قيودا لا بد من التحرر منها، لذا كان لزاما على المؤسسة أن تسعى إلى تبني ثقافة تنظيمية ضمن إستراتيجيتها التي تضعها بعد تحديد الأهداف، فهي تمثل عملية أساسية في المؤسسة بل ضرورية،

كما تعد الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يولد لهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة

إن الثقافة التنظيمية كأحد المداخل الأساسية في المؤسسة تلعب دورا محوريا في عملية التأثير في سلوك الأفراد أين تنتج سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية بالنظر لطبيعة الثقافة التنظيمية في حد ذاتها وهذا ما يجعل كامل المسؤولية تقع على عاتق المنظمة في إطار تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يمكن رصدها من خلال الثقافة التنظيمية.

وبما أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع تم التطرق لهذا المفهوم والذي نقصد به طرق وأنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل الجماعة، ويتم توارثها من جيل

إلى جيل فالثقافة مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام، فالفرد يسهم في عدة نشاطات بالمجتمع كالعامل مثلا، فهو إذن يصبح هذه الثقافة إلى المؤسسة، لذا لا بد على المؤسسة هنا من توحيد ثقافات هؤلاء الأفراد تحت تنظيم ثقافي موحد،

وعلى الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتأثيراتها على سلوكيات الأفراد تبقى الثقافة التنظيمية في حقيقة الأمر رهينة إدراكات الأفراد وتصوراتهم إذ يلعب عامل الفروق الفردية دورا هاما في تحديد الإطار المرجعي للثقافة التنظيمية، ذلك أن التأثيرات المحتمل إحداثها على سلوك الأفراد لا ترتبط فقط بطبيعة الثقافة التنظيمية بل بعامل جد مهم وهو كيف يدرك الأفراد هذه الثقافة وكيف يتلقونها، لأن عملية بناء وتشكل الثقافة التنظيمية لديهم في غاية الإلحاح وهو ما يجعل من عملية متابعة بناء وتكوين الثقافة التنظيمية مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على المنظمة من أجل ضمان تطوير ورقي المنظمة وتحقيقها الأهداف المتوخاة في إطار ذلك.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1. ابراهيم بلوط حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، ط1، لبنان، دار النهضة 2005.
2. ابو بكر مصطفى محمود، موارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للكتب، الاسكندري، مصر، 2005
3. أحمد بن محمد عكاشة، أثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السلامة، إشراف يوسف بن كحلة عزة، 2008.
4. احمد بوشنافة، احمد يوسهمين، اهمية البعد الثقافي واثره على فعالية التسيير ضمن المنتدى الدولي حول تسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة يومي 3,4 ماي 2005.
5. أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع مكنية النهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1993.
6. أحمد عارف العساف، محمود الوادي منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية - المفاهيم والأدوات- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. أحمد مصطفى السيد : إدارة الشروق التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر 2000.
8. أطروحة المقدمة لينيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، من اعداد درسي عبد الحق علي ابراهيم يلل احمد ابراهيم ابو حسن بعنوان "دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا 1431هـ /2015م

9. جرادات ناصر محمد سعود، ادارة التغيير والتطوير، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2013.
10. جمال الدين المرسي، ود. ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (بتصرف)
11. جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية الإسكندرية مصر 2002.
12. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية، مذكره ماجستير، تخصص القيادة والادارة البرنامج المشترك بين الجامعة الاقصى والاكاديمية الادارة العليا وبرنامج القيادة والادارة جامعة الاقصى، سنة 2016.
13. حسن حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد عمان 2003.
14. حسين مريم ادارة المنظمات منظور علي دار الحامد المشروع التوزيع عمان الاردن 2003.
15. الدكتور الباحث ايهاب فاروق مصباح العاجز، اشراف الدكتور يوسف عبد عطية بحر، بعنوان دور الثقافة تنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة للحصول على الماجستير على ادارة الاعمال، 1432هـ 2011
16. دكتور بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، للإجازة في الإعلام والاتصال من مشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
17. الدكتور بطرس لاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 202.
18. رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، بدون سنة نشر، ص 10 (بتصرف)

19. سليمة سلام : ثقافة المؤسسة والتغيير- رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر اشراف العمري العربي 2004.
20. سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "مذكرة ماجستير" جامعة الاسلامية، غزة، 2008.
21. سيد محمد جاد الرب : ادارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، مصر 2004.
22. صبحي جبر العتيبي؟؟؟؟ الفكر والاساليب في الادارة 120، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
23. عبد الحق على ابراهيم دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال.... المنظمات الداخلية بمتغير معدل، دراسة على عينة البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة وإدارة أعمال سنة 2015
24. عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال، دار
25. عبد الناصر محمد علي حمود ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الادارة مصر 2000.
26. عبد الهادي الفيصالي، اصول البحث الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية، دار المؤرخ العربي، لبنان 120. 1996.
27. علي سالمى، الادارة بالأهداف، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
28. علي شريف : الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2000.
29. علي غربي : الاجتماع والثقافات النظرية التقليدية، الطبعة، دار وائل للنشر 2005

30. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تلمسان، فرع إدارة الأفراد، حوكت الشركات، تخصص حوكت الشركات، 2011-2012.
31. الفيروز أبادي، القاموس المحيط 810، لبنان، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع 2005.
32. كعواش رؤوف الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز القطاع العمومي جامعة جيجل الجزائر <http://faculty.mu.sa> (2013/02/15)
33. كيم كميرون، روبرت كوين، ثقافة المؤسسات، كيف نشخصها وكيف نغيرها مجلة خلاصة كتب المدير ورجال الاعمال القاهرة، نوفمبر 2000.
34. ماكس فيير، نظرية الفعل الاجتماعي عند ماكس فيير، دراسة في عل الاجتماع التأويلي، الدكتور حسام الدين محمود؟؟؟.
35. مجمع اللغة العربية معجم القانون مصر، مطابع الهيئة العامة للشؤون الاميرية 1999
36. مجمع اللغة العربية، المعجم الفلسفي، مصر : الهيئة العامة للشؤون المطابع الاميرية، 1983.
37. مجموعة من الكتاب النظرية الثقافة، تر علي سيد الهاوي، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب 1997.
38. محمد العريفي، التطوير التنظيمي 120، مصر : دار الفكر الجامعي، 2006
39. محمد زياد عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993.

40. محمد قاسم القريوتي سلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي وجماعي في المنظمات الاعمال دار الشروق الطبعة الرابعة 2003.
41. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات، مجلة، طبعة 4، دار الشروق، عمان، الاردن 2003
42. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل الأردن 2002.
43. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع 310، عمان، الأردن 2005.
44. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان دار وائل للنشر والتوزيع 110، الاردن 2002.
45. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بإدارة والتسيير رياضي بعنوان "دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضي"- دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، السن ' الجامعية 2018/2019.
46. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في كل اجتماع التنظيم والعمل، من اعداد الطالب يونسي مختار اشراف زورو رشيد الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة الخليفة ص40 السنة الجامعية 2014 /2015 جامعة محمد خيضر بسكرة.
47. مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة الثقافية، الدار الجامعة الاسكندرية 2007.
48. معلومات عن نظرية العقل (فلسفة) على الموقع Kopkatalogs.lv

49. مقالة، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للكاتب خلفه سارة،
بومقاراد مراد، التواصل - El Tawassol, Volume 26, numéro 3, page 169-
180.
50. ملاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة
الاسكندرية مصر 2005
51. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية
العامة، الجزائر، 2003
52. الياس سالم : تأطير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة ماجستير لنيل
شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية جامعة المسيلة، 2006.
53. يحيى مصطفى عليان وآخرون، مناهج واساليب البحث العلمي النظرية
والتطبيق، دار صفاء والتوزيع الاردن
54. يوسف عنصر وآخرون، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس
وتشكيل بسلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي،
العدد 7 د، جويلية 2014،
55. يوسف عنصر، أهم المحددات السيكوسيلوجية المستخدمة في قياس وتشكل
سلوك العمالجامعة الوادي، 2014، (ملخص)
56. Dictionnaire de la langue française institut pédagogique National.
Alger S.D. p52
57. Edgar H. Schein. the corporate culture survival United states of
america. Awiloy impriment 2009 p27
58. Gilbes bressy, Christian konkol. Économie d'entreprise, 4^{ème}
édition, Dallez, Paris, 1998, p, p 53-54
59. Philippe Schewbig les communications de l'entreprise édition Uc,
paris grawill

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اقلي محند اولحاج بالبويرة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم :علم الاجتماع



الاستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر علم الاجتماع نضع بين أيديكم هذه الإستبانة والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية واثرها على السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة الطاسيلي بيسطا.

نأمل منكم الإجابة على الأسئلة بدقة وذلك لأهمية مساهمتكم في إثراء هذه الدراسة، شكرا

إشراف الأستاذة :

إعداد الطالبة :

قواجلية امال

قاسي ثينهينان

المحور الاول : محور البيانات الشخصية

1 الجنس :

ذكرانثى

2 السن

من 20 الى سنة من 31 الى 40 سنة من 41 فما فوق

3-المستوى التعليمي

الابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

4 الحالة المدنية

اعزب متزوج مطلق ارمل

5 الانتماء الجغرافي

حضرشبه حضري ريفي

6. مكان السكن : بالنسبة إلى مؤسستك من حيث المسافة :

قريب بعيدبعيد جدا قريب جدا

7 نمط السكن

عمارة منزل عادي فيلا اخرى

8 الاجر

مرتفع منخفض منخفض جدا مرتفع جدا

9 الاقدمية في العمل

من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 25 سنة اكثر

المحور الثاني : اسئلة حول الوظيفة او العمل

10 ماهي وظيفتك الحالية في المؤسسة ؟

اذكرها

11 هل نفس الوظيفة منذ التحاقك بالمؤسسة " نعم لا

اذا كان جوابك بنعم فما هي هذه الوظائف التي التحقت بها

اذكرها مع الشرح

12 هل شغلت وظائف خارج المؤسسة؟ نعم لا

إذا كان جوابك نعم فما هي هذه الوظائف

اذكرها

13 ماهي مدة العمل في المناصب السابقة؟

أذكر المدة

14 ماهي المؤسسات التي عملت بها؟

اذكرها

15 ماهي الجوانب المهنية التي استفدت منها من الوظائف السابقة؟

داخل المؤسسة الحالية

وضح كيف ذلك

خارج مؤسستك

وضح كيف ذلك

المحور الثالث الثقافة التنظيمية

16 ماذا تمثل لك مؤسستك التي تعمل بها؟

مكان لابرار المواهب والمهارات مكان لكسب الرزق فضاء لقضاء الوقت

اخرى

17 ماهي ثقافة السائدة بينك وبين زملائك؟

ثقافة مهنية ثقافة رسمية

وضح.....

19 هل يتم اشراكك في اجتماعات المؤسسة؟ نعم لا

إذا كان الجواب بنعم فحول ماذا تدور هذه الاجتماعات

أذكر مع التوضيح

هل يتم دعوة كل المهنة إطارات بسطاء؟

نعم لا

20 هل تطبق القوانين التنظيمية بشكل تام في مؤسستك؟

وضح

21 هل تحقق لك الانتماء في محيط عملك ؟ نعم لا

اذا كان الجواب بلا فكيف تعمل في مؤسستك دون تحقق الانتماء ؟

وضح

22 ماهي العوامل التي تحقق انتماءك الى محيط عملك

جماعة العمل الاجر المناسب تحقيق مكانة مهنية الحوافز غيرها

وضح.....

23 هل يمكن وصف علاقاتك المهنية في المؤسسة ؟

مع زملائك

وضح

مع رئيسك

وضح

24 كيف يضبط نظام العمل علاقاتك في مؤسستك ؟

اشرح كيف ذلك

25 هل تعمل مع زملائك في اطار علاقات غير رسمية؟ نعم لا

وضح ذلك.....

المحور الرابع: السلوك التنظيمي

26 بماذا يتميز سلوكك أثناء تأديتك لمهامك داخل المؤسسة ؟

بالتفاعل مع الزملاء علاقات رسمية اخرى

وضح

27 ماهو الأساس الذي تقوم عليه علاقاتك بمسؤوليك ؟

باعتماد القوانين والقواعد حسب شبكة علاقات رسمية اخرى

وضح

28 هل السلوك الذي تنظمه مؤسستك بين افرادها يتماشى مع القيم التي أومن بها؟ نعم لا

اذا كان جوابك بنعم فماهي هذه القيم ؟ اذكرها.....

29 أثناء تأديتك لمهامك ماهو السلوك التنظيمي الذي تلجأ اليه ؟

اذكره

30 كيف تجد القاعدة التنظيمية التي تنظم سلوكك ؟

باعتمادها في العمل مناقشتها في الإجتماعات

وضح

31 ماهي السلوكيات التنظيمية التي يعتمدها مسؤوليك اتجاهك ؟

اذكرها

32 ماهي المشكلات التنظيمية التي تواجهك في محيط عملك ؟

اذكرها

33 هل تواجهك معوقات أثناء تأديتك لمهامك؟. نعم لا

وضح.....

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
*الجنس	80	100.0%	0	0.0%	80	100.0%
العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل						
* الجنس	80	100.0%	0	0.0%	80	100.0%
يميز السلوك أثناء تأدية مهامه داخل المؤسسة						

Crosstab

		العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل			Total	
		الحوافز	الاجر المناسب	تحقيق مكانة		
الجنس	ذكر	Count	39	0	3	42
		% of Total	48.8%	0.0%	3.8%	52.5%

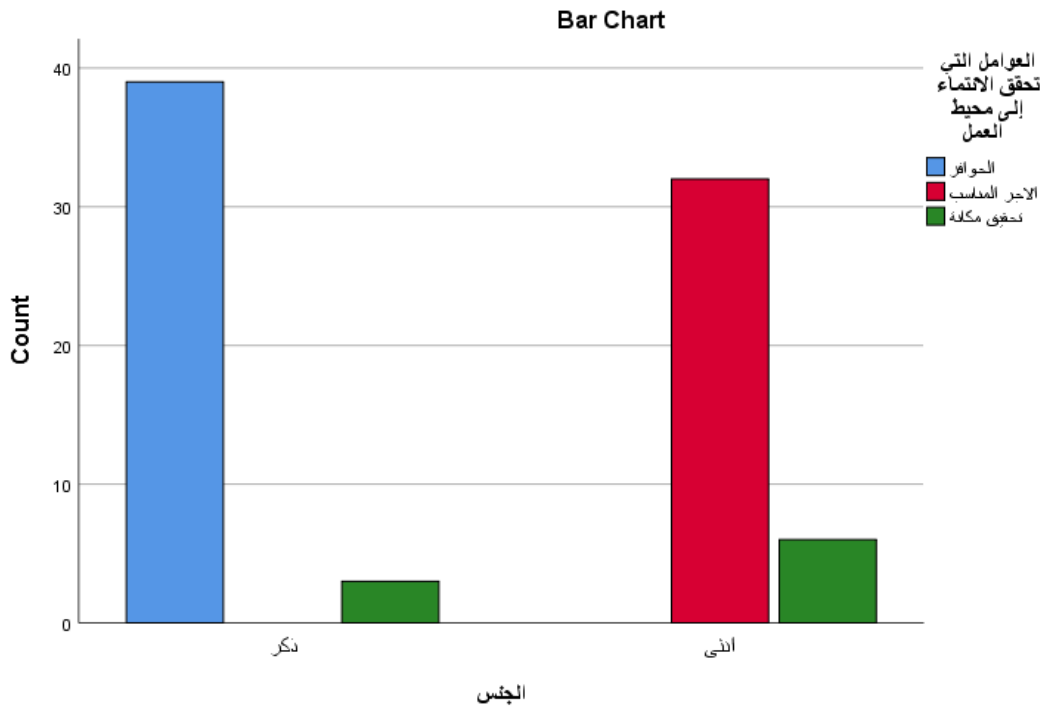
ملاحق

انثى	Count	0	32	6	38
	% of Total	0.0%	40.0%	7.5%	47.5%
Total	Count	39	32	9	80
	% of Total	48.8%	40.0%	11.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	71.980 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	99.246	2	.000
Linear-by-Linear Association	44.185	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.28.



Crosstab

		يميز السلوك أثناء تأدية مهام داخل المؤسسة		Total	
		التفاعل مع الزملاء	علاقات رسمية		
الجنس	ذكر	Count	42	0	42
	انثى	Count	0	0	0

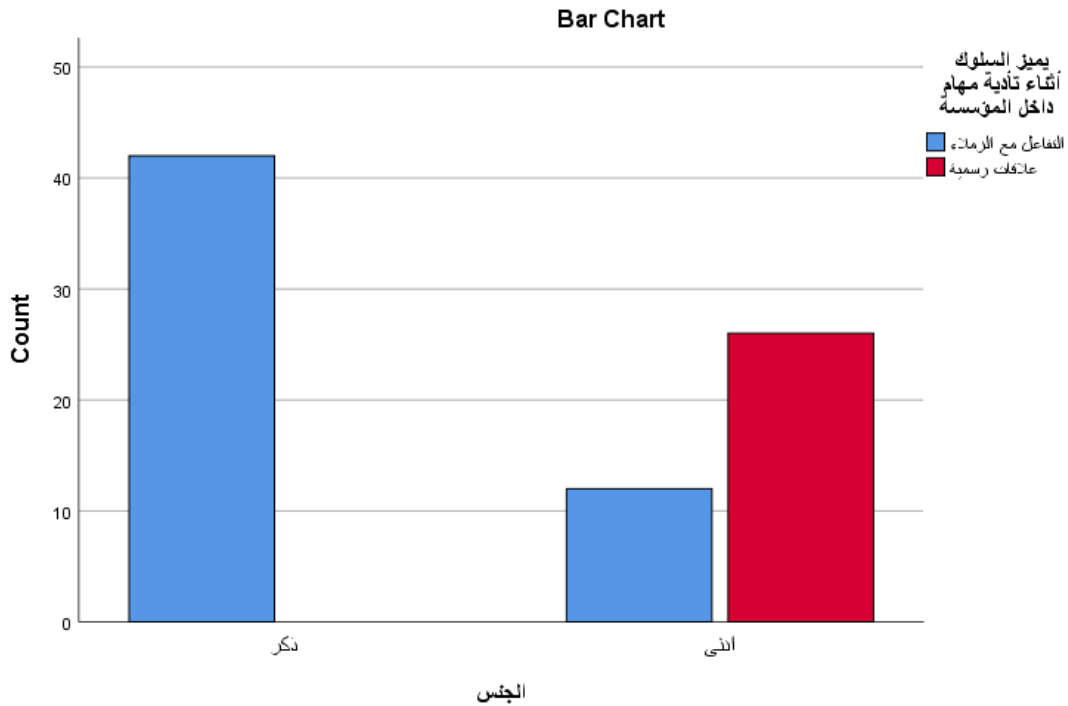
	% of Total	52.5%	0.0%	52.5%
انثى	Count	12	26	38
	% of Total	15.0%	32.5%	47.5%
Total	Count	54	26	80
	% of Total	67.5%	32.5%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	42.573 ^a	1	.000		
Continuity Correction ^b	39.511	1	.000		
Likelihood Ratio	53.495	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	42.041	1	.000		
N of Valid Cases	80				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.35.

b. Computed only for a 2x2 table



Case Processing Summary

ملاحق

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
*الخبرة	80	100.0%	0	0.0%	80	100.0%
العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل						
*الخبرة	80	100.0%	0	0.0%	80	100.0%
يميز السلوك أثناء تأدية مهامه داخل المؤسسة						

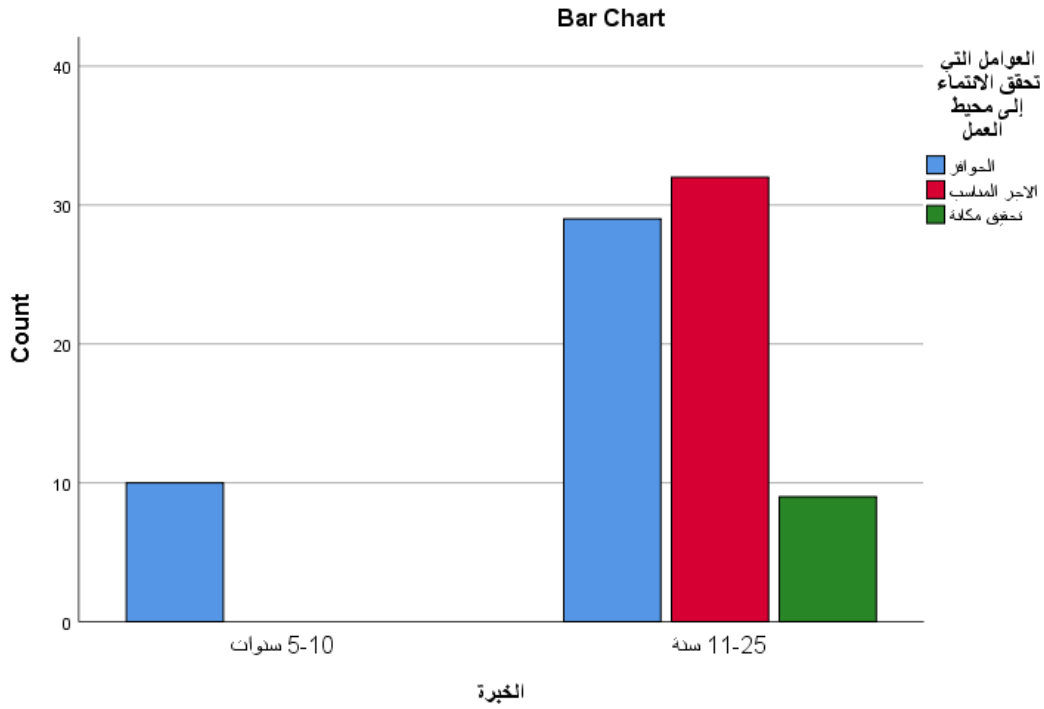
Crosstab

		العوامل التي تحقق الانتماء بالمحيط العمل			Total	
		الحوافز	الاجر المناسب	تحقيق مكانة		
الخبرة	5-10 سنوات	Count	10	0	0	10
		% of Total	12.5%	0.0%	0.0%	12.5%
	سنة 11-25	Count	29	32	9	70
		% of Total	36.3%	40.0%	11.3%	87.5%
Total		Count	39	32	9	80
		% of Total	48.8%	40.0%	11.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.015 ^a	2	.002
Likelihood Ratio	15.880	2	.000
Linear-by-Linear Association	9.597	1	.002
N of Valid Cases	80		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.



Crosstab

يميز السلوك أثناء تأدية مهامها داخل المؤسسة

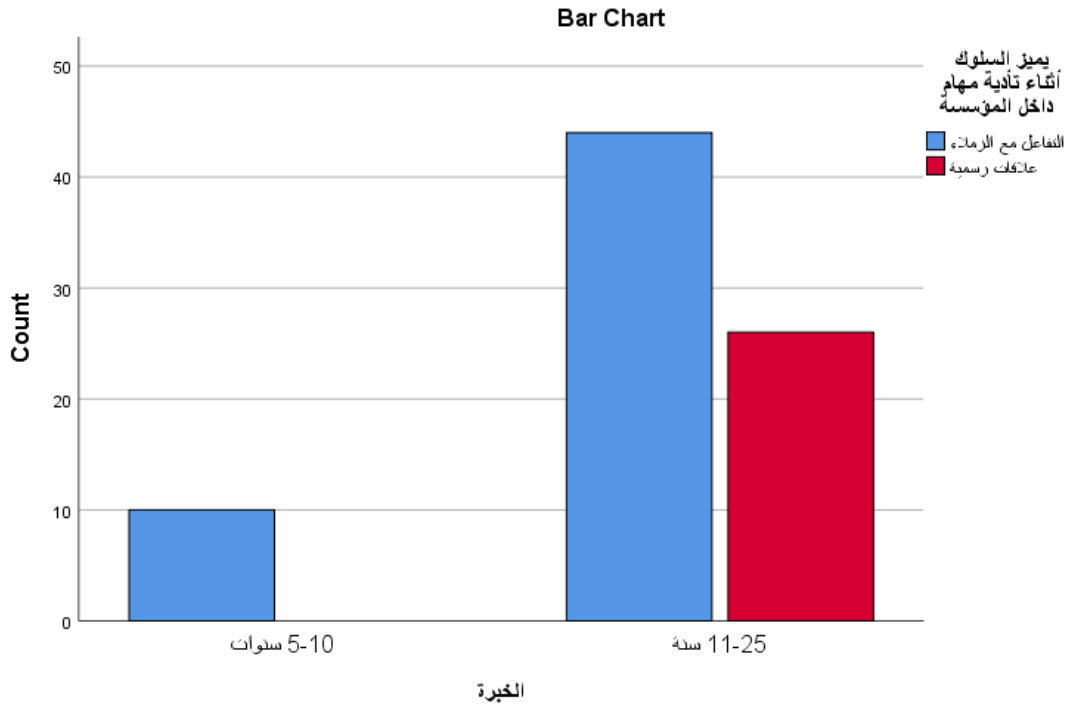
		التفاعل مع الزملاء		علاقات رسمية		Total
الخبرة	سنوات 5-10	Count	10	0	10	
		% of Total	12.5%	0.0%	12.5%	
	سنة 11-25	Count	44	26	70	
		% of Total	55.0%	32.5%	87.5%	
Total	Count	54	26	80		
	% of Total	67.5%	32.5%	100.0%		

Chi-Square Tests

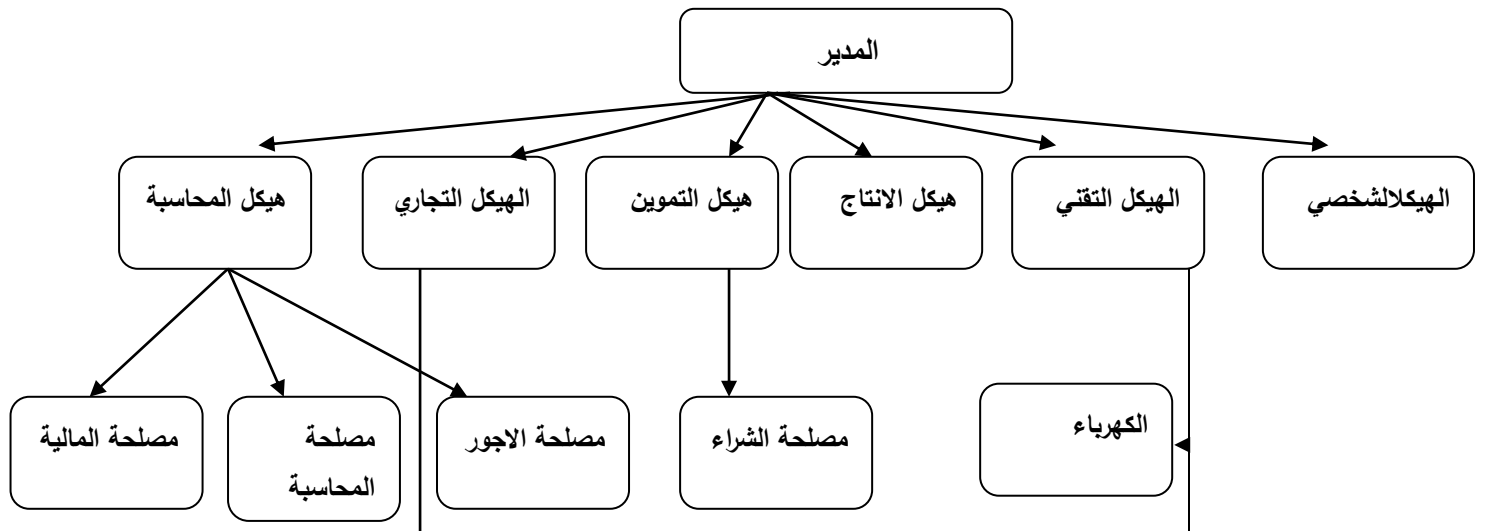
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	5.503 ^a	1	.019		
Continuity Correction ^b	3.940	1	.047		
Likelihood Ratio	8.533	1	.003		
Fisher's Exact Test				.026	.015
Linear-by-Linear Association	5.434	1	.020		
N of Valid Cases	80				

ملاحق

- 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.25.
- Computed only for a 2x2 table



شركة البسكويت طاسيلي ببسطا المخطط الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة



الهيكل التنظيمي لمؤسسة الطاسيلي بسيط

