

رقم : .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

قسم الادارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : ادارة و تسيير المنشآت الرياضية

العنوان :

دور الثقافة التنظيمية في اخضاع نمط السلوك التنظيمي للعاملين داخل

المؤسسة الرياضية

دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة

تحت اشراف :

أ/د بزويو سليم

من إعداد :

- أيمن عويش

- هيبية عبد الرزاق

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نشكر جزيلا الشكر الأستاذ المشرف البروفيسور " بزيو سليم" الذي أمدنا

بمعلومات قيمة و حد ثمينة

وإلى جميع أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

نخص ادارة و تسيير رياضي

وإلى كل من أمد لنا يد العون في سبيل إنجاز هذا العمل

## قائمة المحتويات

شكر و عرفان

مقدمة: ..... أ

### الجانب التمهيدي

1-الإشكالية: ..... 4

2-الفرضيات: ..... 6

3-أهمية الدراسة: ..... 6

4-أهداف الدراسة: ..... 7

5- تحديد المفاهيم ..... 7

6-الدراسات السابقة: ..... 13

### الجانب النظري

#### الفصل الأول:الثقافة التنظيمية

تمهيد : ..... 6

1-أهمية الثقافة التنظيمية : ..... 7

2-الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية: ..... 9

3-خصائص الثقافة التنظيمية: ..... 10

4-مكونات الثقافة التنظيمية: ..... 12

5-أنواع الثقافة التنظيمية: ..... 15

6-أبعاد الثقافة التنظيمية .....	17
7-مستويات الثقافة التنظيمية: .....	23
8-نظريات الثقافة التنظيمية.....	24
9-آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية:.....	26
10-الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .....	28
خلاصة الفصل: .....	32

## الفصل الثاني: السلوك التنظيمي

تمهيد:.....	34
1-أهمية السلوك التنظيمي:.....	35
2-أهداف السلوك التنظيمي.....	36
3-مقومات السلوك:.....	37
4-السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى.....	38
5-نظريات السلوك التنظيمي.....	41
6-محددات السلوك التنظيمي(الداخلية والخارجية).....	49
7-الثقافة التنظيمية والسلوك:.....	56
خلاصة الفصل: .....	60

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث: الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد: .....	63
1-منهج الدراسة:.....	64
2-حدود الدراسة:.....	64
3-مجتمع الدراسة:.....	64

65 .....4-أداة الدراسة

63 .....الخاتمة:

62 .....قائمة المراجع:

# مقدمة

## مقدمة:

إن المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الرياضية بصفة خاصة ، كوحدة اساسية في المجتمع توجد في تفاعل دائم مع محيطها الثقافي بكل ما يحمله هذا الأخير من ثقافة وقيم تؤثر بدورها على خصائص المؤسسات وفعاليتها.

في الواقع إن تسيير المؤسسات الرياضية يعتمد على التقنيات والمعارف التي تقوم على فرضيات خاصة بمحيطات مخالفة لتلك التي تحيط بمؤسستنا والتي لا تعكس واقع الأفراد فيها ومشاكلهم، خاصة فيما يتعلق منها بالثقافة والقيم، وهو ما ساهم في تكاثر المشاكل وتراكمها.

مهما كانت المؤسسات الرياضية فإنها تحتوي على أفراد لهم أهداف مشتركة يتقاسمون الأدوار فيما بينهم ويستعملون الوسائل المتوفرة من أجل بلوغ الأهداف، من مسيرين او عمال أو زبائن وموردين في المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة الرياضية حيث أن لهؤلاء قيم ثقافية، ونظرات إلى الحياة والعمل، وتصرفات خاصة في مواقف معينة وفق قيم المجتمع و ثقافته، وهي عوامل تؤثر بدورها على تصرفات الفرد في موافق العمل المختلفة.

وبما أن القيم الثقافية كنتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب له دور كبير في ضغط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية، ومادام أن التنظيم يعتبر من أحد العوامل الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية ، إذا هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتنظيم لأن هذا الأخير يرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها علاقة بالموارد البشرية، وطرق التعامل في المؤسسة الرياضية ، وفي مجال التنظيم توجد مهارات تقنية ومهارات اجتماعية ومهارات فكرية وتصورية، من هنا تبرز أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التنظيم، وضرورة أخذ القيم الثقافية المحيطة بالمؤسسة الرياضية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتنظيم، وكيف مع الواقع الثقافي للمؤسسة الرياضية.

نظرا لما للثقافة من أثر على المؤسسة الرياضية ، وبالتالي على طرق التنظيم فإن هناك اتجاه نحو نمط ثقافي يهتم بالوظائف العقلية العليا للسلوك البشري كاللغة وإنشاء المفاهيم، إلا إن التأثيرات الثقافية تمر بسلسلة من المراحل قبل ان تبرز في صورة قيم تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات الرياضية ، حيث أن طول هذه السلسلة وتداخل مختلف العوامل البيئية يجعل من الصعوبة بمكان ربط العلاقة بين القيم الثقافية ومشاكل المؤسسات الرياضية.

إن الواقع الثقافي والاجتماعي والسياسي... له دور في تحديد قيم المجتمع، وتطبع سلوكيات أفرادهم وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم، كما أن ضغوطات المهنة ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه على العامل، تطبع سلوكياته المهنية واتجاهاته نحو العمل، لهذا فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال إهمال الجانب الثقافي في عملية التنظيم لكون المؤسسة الرياضية تتأثر بالثقافة السائدة داخلها وخارجها بل يمكن اعتبارها متفتحة على واقعها الثقافي والعمل على ادماج البعد الثقافي للعمل في أساليب التنظيم وأنشغالات المسيرين، وبالتالي يمكن استنتاج أن البعد الثقافي هو السبب في كثير من المشاكل التي منها كثير من المؤسسات الرياضية مثل التغيب والإهمال وانخفاض الرضا المهني وسوء العلاقات بين العمال، وانعدام الثقة بينهم وبين المشرفين والمسؤولين، كما أن ذلك ينتج عن اختلاف القيم الثقافية وتناقصها بين القديم والحديث وبين العمال والمؤطرين وبين الشباب والشيوخ، وبهذا جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة الرياضية و خاصة ما تعلق باتخاذ القرارات، و توجيه سلوك العاملين، و تحسين مستوى التزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

كما اهتم العلماء السلوكيون بالتنظيم في المؤسسات الرياضية ، وأصبحت الدراسات السلوكية من أهم أدوات الإدارة في تحليل مشكلاتها، والإدارة الرياضية ليست مجموعة من المبادئ، ولا هي مجموعة من الإجراءات والنظم، ولكنها في الأساس مجموعة من العلاقات والاتصالات و التفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات ثقافية وتطلعات، وأهداف متباينة، وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة، ومن ثم فإن العنصر الرئيسي في العمل الإداري هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني.

اعترفت الإدارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك التنظيمي، وأثره في تحديد ما يمكن أن تصل إليه من نتائج، ويعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي من أهم الموضوعات، و أحدثها في مجال الإدارة و التسيير الرياضي، فهو موضوع بكر من حيث الطرح والمعالجة، وفي ضوء ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصل الأول منها خصصناه للإطار العام بدءاً من الإشكالية والفرضيات بالإضافة إلى أهداف الدراسة، وأهميتها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فكان يحتوي على كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية، وظائف، وخصائص، ومكونات، وأنواع، وأبعاد، ومستويات، ونظريات، وكيفية بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة

والمحافظة عليها، كما أشرنا إلى الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ، أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى السلوك التنظيمي من خلال سرد الأهمية والأهداف والمقومات بالإضافة إلى علاقته بالعلوم السلوكية الأخرى، وأهم النظريات التي درست السلوك والمحددات السلوكية في البيئة الداخلية والخارجية وفي الأخير ذكرنا ثقافة المنظمة والسلوك.

# الإطار العام للدراسة



## 1- الإشكالية :

تعتبر الثقافة التنظيمية من الدراسات الحديثة في عالم التنظيمات، ظهرت في 1981 في الولايات المتحدة الأمريكية، رغم وجود دراسات حول المؤسسة الصناعية أو حول الفاعلين الأساسيين بداخلها دراسات قديمة نسبياً وخاصة مع ما قدمه "ف. تايلور" فيما اصطلح عليه "التنظيم العلمي للعمل"، فالدراسات التي تناولت موضوع التنظيمات يمكن اعتبارها دراسات مست بكيفية أو بأخرى ما نحن بصدد البحث فيه حتى وان لم تبج بالمفهوم، وفي خضم التطور الهائل في عالم التنظيمات نجد ان البحث العلمي المتعلق بالثقافة يعتبر من أولويات العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تسعى إلى فهم وتفسير سلوكيات الأفراد، وحركية المجتمعات "عالم الاقتصاد أو عالم السياسة أو عالم النفس أو عالم الاجتماع الذي يهتمش أو يلغي من منظوره لزوم حضور التأثير المباشر أو غير المباشر للثقافة على سلوكيات الأفراد والجماعات لا يستطيع إلا تقديم فهم أو تفسير مشوه فاقده للصدقية بخصوص الظاهرة قيد الدراسة" (محمود الداودي، 2005، ص8)

وبالتالي الاهتمام بالجانب الاجتماعي-الثقافي للمؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الرياضية بصفة خاصة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التنظيم التي تعتمد على أسس ثقافية في المؤسسات الرياضية ذات الإنتاجية العالية للوصول بالمؤسسة الى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة لا تنعم بالاستقرار.

"إن المجتمع يعني تجمعا بين الكائنات الإنسانية تربط بينهم الحاجات المشتركة، والأهداف الجماعية، ويتحقق لديهم نمط من التفاعل والعلاقات المتبادلة يعد ضروريا لإشباع حاجاتهم وغاياتهم، وهكذا يكون المجتمع الوعاء الأكبر الذي يضم الثقافة والشخصية بالإضافة إلى ان المجتمع يعني أيضا نوعا من التنظيم للأنشطة العامة داخل وحدات اصطلح على تسميتها بإسم النظم الاجتماعية في ضوء ذلك يمكن أن نخطو الخطوة الأولى نحو فهم مصطلح الثقافة ، وذلك من خلال الإشارة إلى أن الحياة الاجتماعية تتطلب عادات مشتركة، ومعايير وقيم للسلوك كما تتطلب معتقدات، و أفكار، وهذه كلها العناصر التي تتألف منها الثقافة" (غريب سيد احمد، 1987، ص8). و التنظيمات لا تحكمها أسس ومبادئ علمية واحدة، فالتنظيمات في كل مجتمع تحمل طابع ثقافة هذا المجتمع. فتقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه، ولاشك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية ..... لمجتمع معين تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات، حيث نجد أن ما يصدر من

الموظفين أو العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز أو نتاج البيئة الخارجية. (ثامر محمد العديلي، 1995 ص 179)

أما الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، بحيث توحد سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المؤسسة (ناصر قاسيمي، 2011، ص 52)، فالمؤسسة تفرض ثقافة معينة على موظفيها والموظفين يحملون ثقافات متنوعة من البيئة الأسرية، والبيئة الاجتماعية والثقافية، وبالتالي هناك علاقة تأثير وتأثر وهو ما يظهر في سلوك الموظف.

وفي الجزائر درس الباحثون الموضوع من عدة زوايا وتخصصات نذكر منها، الباحث بوبكر منصور الذي درس الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي 2007، والباحث الياس سالم الذي درس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية 2006، والباحثة سليمة سلام التي درست ثقافة المؤسسة والتغيير في 2004 وغيرها من الدراسات.

في هذه الدراسة سنسعى إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، و السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل أبعاد كلا المتغيرين انطلاقاً من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي توجه سلوك العاملين نحو مسارات معينة، وهو ما يجعلنا نتساءل عن موقع الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية من كل هذا الاهتمام، خاصة من جانب سلوك وأداء المورد البشري، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا البحث من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة:

**هل السلوك التنظيمي للموظف يخضع لنمط الثقافة السائدة داخل المؤسسة الرياضية ؟**

#### الأسئلة الجزئية

- هل يختلف السلوك التنظيمي بحسب نمط الثقافة السائدة ونمط السن والفئة العمرية ؟
- هل يختلف السلوك التنظيمي بحسب نمط الثقافة السائدة ومتغير الجنس؟

## 2-الفرضيات:

لقد حاولت الدراسة الراهنة تقصي العلاقة القائمة بين طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة الرياضية كمتغير مستقل، والسلوك التنظيمي كمتغير تابع ، ومن خلال الإشكالية المطروحة نحاول أن نجيب عنها بالفرضية التالية: **يخضع السلوك التنظيمي للموظف إلى نمط الثقافة السائدة داخل المؤسسة الرياضية .**

### الفرضيات الجزئية:

- . يختلف السلوك التنظيمي بحسب نمط الثقافة السائدة ونمط السن والفئة العمرية .
- . يختلف السلوك التنظيمي بحسب نمط الثقافة السائدة ومتغير الجنس .

## 3-أهمية الدراسة :

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها:

يعتمد نجاح المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها و بقائها في المجتمع على عدة عناصر أهمها المورد البشري، هذا المورد الذي يعد من أهم الموارد المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة الرياضية مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، ودراسة الإطار الثقافي للمؤسسة الرياضية يساعد على فهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الموظفين، وسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها فالالتزام والاحترام وكذا الإلتقان في العمل والتماسك الجماعي، وغيرها كلها ضرورية للنجاح، وكيفية استخدامها تختلف من مؤسسة رياضية إلى أخرى، وهذا ما يمكن ملاحظته عند دخولك إلى أي مؤسسة رياضية إنتاجية أو خدمائية.

- كما أن هذا الموضوع تم تناوله لكن في تخصصات أخرى مثل علم الإدارة، والاقتصاد ...ولكن قل تناوله في الادارة والتسيير الرياضي .

#### 4- أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومكوناتها في إطار أدبيات الدراسة.
- دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في فهم السلوك التنظيمي في المجال الرياضي والتنبؤ به.
- التعرف على مدى اختلاف الثقافة لدى الموظفين باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر والجنس) في إطار التحقيق الميداني لمجموع أفراد العينة، ومحاولة الكشف عن واقعهم المهني داخل المؤسسات الرياضية التي سيتم اختيارها.

#### 5- تحديد المفاهيم

##### 5-1. الثقافة:

مصطلح الثقافة لغويا: القواميس الموجودة منها لسان العرب يقول في المجلد العاشر: "يقال ثقف الشيء" وهو سرعة التعلم، أي ذو فطنة وذكاء، والقواميس الحديثة تقول: "ثقف ثقافة: صار حاذقا خفيفا، و ثقف الكلام فهمه بسرعة" (مالك بن نبي، 2000، ص 19)

وهكذا يمكن القول أن الفعل ثقف أصل لغوي يتصل تاريخه بلغة ما قبل الإسلام، حتى لنراه قد ورد في بعض آيات من القرآن الكريم من مثل قوله تعالى "واقتلهم حيث ثقفتموهم" البقرة الآية 191 (مالك بن نبي، نفس المرجع، 2000، ص 25)

##### - التحديد الاصطلاحي للثقافة

لا يكاد يوجد شك في أن العلوم الاجتماعية المعاصرة قامت بدور رئيسي في نشر كلمة/ مفهوم الثقافة على مستوى أكاديمي ثم مجتمعي واسع، ويأتي علماء الأنثروبولوجيا والاجتماع في طليعة العلوم الاجتماعية التي اهتمت بدراسة الثقافة، واستعمالها الكبير كمفهوم لتحليل وفهم وتفسير الظواهر المجتمعية والفردية (محمود الداودي، 2005، مرجع سابق، ص 43)، ومما لا ريب فيه أن هذين العلمين وجدا مصاعب جمة في تعريف الثقافة تعريفا دقيقا ومحددا، وهذا ما يشير إليه وجود 164 تعريفا لمفهوم الثقافة، إذ لو كانت الثقافة مسألة سهلة الإمام بطبيعتها وجوهرها لما كانت هناك حاجة ومشروعية لهذا العدد الهائل من التعريفات التي صاغها الباحثون والعلماء في العلوم الإنسانية والاجتماعية المعاصرة

رغم ذلك العدد الكبير من التعريفات لمفهوم الثقافة فإن ذلك لا يعني غياب الاتفاق بين العلوم الإنسانية والاجتماعية حول تعريف للثقافة، فعالم الانثروبولوجيا البريطاني إدوارد

تيلور EDWARD B. TYLOR صاغ في كتابه الثقافة البدائية 1871 تعريفاً لمفهوم الثقافة أصبح هو التعريف المرجعي الأول للمختصين في العلوم الاجتماعية والإنسانية المعاصرة. يعرف تيلور الثقافة على أنها "ذلك الكل المعقد التي تشمل المعرفة والعقيدة والفن والتقاليد، وأي قدرات وعادات أخرى يتعلمها الإنسان كعضو في المجتمع" (محمود الداودي، 2005، نفس المرجع، ص 44)

يفقد هذا التعريف إلى عنصر مهم وهو اللغة باعتبارها العمود الفقري لميلاد ظاهرة الثقافة الإنسانية، وبدونها لا تظهر العناصر الأخرى للثقافة الواردة في تعريف تيلور، "وهذا ما يؤكد غياب ظاهرة الثقافة بمعناها البشري الواسع والمعقد عند بقية الأجناس الحية أخرى" (محمود الداودي، 2005، نفس المرجع، ص 45) فيما يرى آخرون أن التعريف يشتمل على كلمة مجتمع وهذا يدل على أنه لا توجد ثقافة بدون وجود مجتمع، أو مجتمع بدون ثقافة (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2006، ص 11)

ولعل من أبسط تعريفات الثقافة وأكثرها وضوحاً تعريف أحد العلماء المحدثين روبرت بيرستد، الذي ظهر في أوائل الستينات، حيث يعرفها بقوله: إن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله، أو نمتلكه كأعضاء في مجتمع (علي سيد الصاوي، 1997، ص 9) يبرز هذا التعريف الصيغة التألفية للثقافة لتصبح ظاهرة مركبة تتكون من عناصر بعضها فكري وبعضها سلوكي وبعضها مادي.

## 5-2. التنظيم:

يقابل مصطلح التنظيم organisation ويعني من حيث المضمون "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة" (داوود معمر، 2006، ص 141) كما يعتبر التنظيم موضوعاً من الموضوعات التي تجاذبتها دراسات وقعت في نطاق علم الإدارة والسياسة والاقتصاد والتاريخ، إلا أن إحساساً ظل يتزايد حول الحاجة إلى مدخل جديدة يعالج قضايا التنظيم معالجة تحيط بفهم طبيعته وبنائه ووظائفه ودوره في المجتمع الحديث، وقد دخل هذا الموضوع علم الاجتماع من مدخل علم الاجتماع الصناعي، ومن خلال الاهتمام بأفكار ماكس فيبر عن البيروقراطية كنسق يتزايد أهمية وتأثيراً على محاولات أقسام المجتمع المختلفة في الوصول إلى أقصى درجة من الضبط أو أبعد مدى في الكفاية والانجاز ومستوى الأداء.

يمثل التنظيم أفرادا بخبراتهم وطموحاتهم وحاجاتهم ولذلك فهو عبارة عن "مجموعة من الجماعات بتكوينها وثقافتها وتفكيرها، ومتطلبات مادية و علائقية يجب أخذها في الحسبان"(داوود معمر، نفس المرجع، 2006، ص141)

"ولقد عرف التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة، والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف ، وعرفه سايمون SIMON بأنه عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق العقل الإنساني

كما يمكن تعريف التنظيم أيضا بأنه شكل من أشكال التعاون الإنساني للوصول إلى الأهداف"(موسى اللوزي، 2007، ص21)

بالرغم من تعدد التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون للتنظيم إلا أن هذه التعريفات تشترك في إظهار عدة مؤشرات لا بد من توافرها في أي تنظيم، وأبرزها وجود هدف محدد ومتعارف عليه، إضافة إلى وجود نشاطات لازمة لتحقيق هذه الأهداف، كذلك وجود أفراد عاملين مؤهلين مدربين للقيام بهذه الأعمال، مع ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم مثل التخصص، الإشراف، التوجيه وحدة الأمر اللامركزية... (موسى اللوزي، نفس المرجع، 2007، ص21)

### 5-3. الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف المعطاة للثقافة التنظيمية إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها كلها، لذلك سنحاول إيراد بعضها، والتي في مجموعها نرى أنها تمس أهم عناصر الثقافة التنظيمية.

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والاتجاهات واللغة المتميزة التي تنشئ الهوية المشتركة وحس الجماعة في المؤسسة"

و إذا كانت المؤسسات تطور ثقافتها من أجل اكتساب العاملين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها، وطريقة المعالجة لأعمالها، فإن ذلك يتم من خلال مجموعة العناصر الصلبة والناعمة المؤثرة في الثقافة، والعناصر الصلبة تتمثل في الهيكل التنظيمي، الأنظمة القواعد والإجراءات الروتينية المحددة، أما العناصر الناعمة فتتمثل في الأسلوب والمهارات، والقيم والمبادئ، وأخيرا الرموز والقصص الخاصة بالمؤسسة(مراد محمد صالح جلوط، 2009، بدون صفحة)

يرى ديل وكينيدي: أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمؤسسة معينة، وقد أوضح أوشي أن

التقاليد والمناخ الاجتماعي والقيم والمشاركة هي التي تشكل مفهوم ثقافة المؤسسة (منصور ماجد بن آل سعود، 2003، ص16)

قدم E.Schein والذي يعرفها " على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورته أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها. (شتاتحة عائشة، 2007، ص 119)

كما عرفها أيضا ناصر قاسيمي: "هي نسق الرموز والمعاني والعرف والتقاليد المترابطة خلال تاريخ المؤسسة، والتاريخ الاجتماعي التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويقبلونها جميعا باعتبارها موجهة لسلوكهم وعلاقاتهم ومعاملاتهم". بمعنى تدرس العلاقات بين العمال وبين المرؤوسين، وتدرس المشاكل والصعوبات الجماعية المتشكلة داخل المؤسسة (ناصر قاسيمي، 2011، ص52)

ويعرفها وليام أوشي WILLIAM OUCHI بأنها " القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين". (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2006، مرجع سابق، ص89)

وجد Boseman يعرفها على أنها " نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة ". ( عبد الله علي ، 1999، ص 222 )

وتعرّف أيضا على أنها " مجموعة من التقاليد والبنىات والمهارات التي تضمن قاعدة من السلوكات الضمنية والانسجام داخل المؤسسة " ( Pierre Guiho et Autres، 1991 . P 284 )

وفي الوقت نفسه فإن الثقافة التنظيمية تجمع بين أعضاء المؤسسة الواحدة وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المؤسسات الأخرى، لذلك نجد أن أعضاء المؤسسة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، مما يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى بما يوفر لهم من اهتمام معين، ونظرة خاصة للأمور، وكمعايير محددة يلجؤون لها في تقسيم الأعمال.

في دراسة قام بها الباحث الجزائري بشير محمد في علم الاجتماع حول الثقافة والتسيير في الجزائر يقول: لا نبدع إذا قلنا أن أساس تطور المجتمعات المصنعة اليوم يرجع أساسا إلى انسجام في عملية عناصر ثقافتهم وتلقيحها بالطريقة المنسجمة، وهكذا يمكن التأكيد على أن كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعه من هنا يظهر التأثير الجوهرى للمكان والزمان في صقل هذا التصور أو ذلك، نلاحظ منذ البداية ان هناك على المستوى اللغوي ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم، فتستعمل تارة الثقافة في المؤسسة، وتارة أخرى ثقافة المؤسسة ومرة ثالثة ثقافات المؤسسة ويعني الأول ضمنا أن ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة أي ان ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع-المحيط- ويعني الثاني أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل، في الوقت الذي نلاحظ استعمال صيغة الجمع في الثالثة الموحية بوجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة (بشير محمد، 2007، ص6)

وبالتالي يستخدم مصطلح الثقافة ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين، وجوانب ملموسة او مادية تتمثل في الموجودات التي صنعها واخترعها الإنسان لتطوير حياته المعيشية. وتتجلى ثقافة المؤسسة في مجموعة من الرموز كاللغة وكذا طريقة اللباس أو أسلوب تنظيم العمل وطبيعة القيادة ونظام الإعلام والاتصال والتقويم والمكافآت وكيفية إدارة الوقت والصراع، أضف إلى ذلك جل القيم والمعايير المرتبطة بهذه الممارسات التنظيمية والتعريف الأكثر شمولية الذي يخدم بحثنا هو ما يراه تلسون وكويك: أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكياتهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المؤسسة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المؤسسة (اتكسون فيليب، 1996، بدون صفحة)

#### 4-5. السلوك التنظيمي:

يرى سيز لافي وولاس (SZILAGYIŞ WALLACE) أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة، واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمؤسسات

والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها (محمد سلمان العميان، 2004، ص19)

في هذا التعريف السلوك التنظيمي يهتم بدراسة السلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية، ويقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

ويعرفه صلاح عبد الباقي بأنه دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار إن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم. (صلاح عبد الباقي، 2003، ص11)

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

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

كما يعرفه محمد سعيد أنور سلطان "بأنه الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل العلماء المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات" (محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص13)

يشير التعريف إلى أن السلوك التنظيمي يستند على العلوم السلوكية مثل كل الميادين العلمية، ويسعى إلى تنمية الأساس المعرفي باستخدام مدخل الأبحاث الميدانية عن طريق الملاحظة المنظمة وقياس الظاهر محل الاهتمام.

أما التعريف الإجرائي الذي تراه الباحثة يصب في اتجاه البحث هو أن السلوك التنظيمي: هو مجموع الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف و أوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرسمية، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي، بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل .

## 6- الدراسات السابقة :

1- دراسة: عيساوي وهيبية، (2011-2012) ، بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ،على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .

ومن نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي.

2- دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي،(2007)، بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تبين من النتائج أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة.
- في حين أن نتائج المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا.
- إن الثقافة الإبداعية و ثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
- بينما الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة الدور لا تفسر أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القديسية.
- 3- دراسة حيدر عبيسات،(2005) ، بعنوان: **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية**، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة ، مديرية الدراسات والمعرفة .  
وتسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المناطق الحرة على تبادل الموارد المعرفية بين الموظفين في المؤسسة.
- التعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.
- الكشف عن الفروق في إجابات مجتمع الدراسة التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الوسيطة(العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي).
- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على ايجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية.

ومنأهم نتائج هذه الدراسة:

- أن هناك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة إلى اعتقاد بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضا بل هو أعلى من المتوسط بقليل.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و بين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.
- 4- دراسة: الياس سالم،(2006)، بعنوان: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري** ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -eara- بالمسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم

التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،  
المسيلة.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين .
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
  - تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
  - تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
  - تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.
- 5- دراسة: شاهد عبد الحكيم، (2011-2012)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة،  
دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمداد نقرت)، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة  
عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط.

وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، واثر كل منها في  
المكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا زبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.
- التوصل إلى نتائج محدودة عن اثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات.
- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.

واهم نتائج هذه الدراسة:

- تمثل إدارة المعرفة حقا علميا حديثا لاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات  
الإعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع.
- تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد عناصر الأداء بنسبة أكبر من محوري  
التعلم والنمو والزبائن

- إن تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد من إن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء.
- 6- دراسة: اسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين. وهدفت الدراسة إلى:
  - معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات
  - التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية .paltel
  - تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي. ومن أهم نتائج هذه الدراسة :
  - هن كأثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
  - هنا كضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم أداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف ، والعمل على تطويرها والنهوض بها ، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.
  - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغير ات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجانب

النظري



الفصل الأول:

الثقافة

التنظيمية

## تمهيد :

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في مجالات السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية ، والادارة والتسيير الرياضي على اعتبار أن ثقافة المؤسسة الرياضية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها واستقرارها، ذلك في ضوء مجموعة من القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة رياضية على ترسيخها بين موظفيها بمختلف الطرق والوسائل، لهذا حظيت الظاهرة الثقافية في المؤسسة الرياضية في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين بهدف التعرف على مصادرها وماهيتها، خصائصها كيفية نقلها وتعليمها، كيفية تغييرها بصورة تجعل من المؤسسة الرياضية تتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك لزيادة فعاليتها في ظل المنافسة العالمية.

في ضوء ذلك سنحاول أن ندرج في هذا الفصل كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية من مكونات، وخصائص وأنواع ومستويات وغيرها.

## 1- أهمية الثقافة التنظيمية :

إن الاهتمام المفاجئ بثقافة المؤسسة يرجع بالأساس إلى النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية، فمنذ حوالي 60 عاما مضت، لحقت اليابان أسوء هزيمة في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية، فصاحب ذلك انهيار شبه تام للبنية الاقتصادية اليابانية، لكن التطور الكبير الذي تحققه اليوم المؤسسات اليابانية جعل الاختصاصيين يبحثون أسباب هذا النجاح الكبير في وقت وجيز، ومن بين العوامل المؤثرة والتي أشاروا إليها ثقافة العامل الياباني والمؤسسة اليابانية، حيث يقول فيليب أتكسون PHILIP ATTECSON: "إن اليابانيين ليست لديهم ميزة خاصة عما هو موجود في أمريكا، ومع ذلك يظل الكثيرون يشكون من استحالة إيجاد ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الشركات الغربية، فالثقافة في نظرهم شيء تنفرد به اليابان" (فليب أتكسون، 1996، ص 109).

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد إعتبر هذا المفهوم كحل جذري لحل المشاكل التي تواجه المنظمات الأمريكية، وقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week، وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا ودائما تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان الأمريكان كندي وديل A.A.KENNEDY & T.E.DEAL سنة 1982 بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي جعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا، ثم تلا هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985، وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية (قاسمي كمال، 2003، مرجع سابق، ص 16)، وبدأ ينتشر هذا المفهوم بشكل واسع وذلك عن طريق الندوات والمؤتمرات، ولم يوظف هذا المصطلح في الجزائر إلا في سنة 1997 (بشير محمد، 2007، مرجع سابق، ص 7).

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المؤسسات، ولدى كثير من المديرين، ويؤكد كل من بيتر وترمان PETER & waterman في كتابها الأكثر مبيعا البحث عن التميز، حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية فيشيران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح (إلياس سالم، 2006، ص 11)

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الباحثون في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمؤسسة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمؤسسة، فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة، وتساعد على خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز الاستقرار كنظام اجتماعي، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات في الأوجه التالية: (حمد بن فرحات الشلوي، 2005، مرجع سابق، ص 14-16)

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم وانجازاتهم  
ثالثاً: العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والتغلب على المنافسين.

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة، مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، متى تكون الثقافة قوية؟ عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها وبيتغون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة قادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

ثامنا: تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

تاسعا: تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن وجهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.

عاشرا: تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم وأتباعهم لتعليماتها في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

## 2- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الباحثين على النحو التالي: (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، مرجع سابق، ص 37)

- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- 2- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.
- 3- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- 4- هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة، ويعددها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز و الريادة، والتغلب على المنافسين إن ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط مما سبق ذكره كنقاط حول وظائف ثقافة المنظمة هناك من استنتج أن للثقافة وظيفتين أساسيتين : وهما الوظيفة الاجتماعية والوظيفة النفسية : (شتاتحة عائشة، 2007، مرجع يابقي، ص 133)

1- الوظيفة الاجتماعية : الثقافة تعتبر الرابطة المتينة الذي يربط بين العناصر المكونة لمجموعة ما، بالتالي فهي مهمة في تشكيل الجماعة و يبرز ذلك بشكل واضح من خلال العناصر التالية:

- السماح بتكوين رؤية جماعية للعالم أي التماثل الجماعي للواقع .
- تشكل عاملا مسهلا لعملية الاتصال بين أعضاء الجماعة.

2- الوظيفة النفسية : أما على المستوى النفسي فهي تمس الفرد ، فتأخذ على عاتقها حسب تعبير "G.Rocher مهمة القولية وصقل "Moulage" الشخصية، فهي من يحدد الأذواق، الأفكار والمعارف، التعبيرات والتصورات الفردية بواسطة المعايير والأحكام والقيم ، كما أطلق عليها فرويد " الأنا الأعلى " واعتبرها الجزء المؤدي إلى اجتماعية الفرد ، إذن للثقافة وظيفة التكيف مع الحياة الاجتماعية والمحيط

### 3- خصائص الثقافة التنظيمية:

يرى بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني، والحقائق وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبة العلمية، والتعرف على شخصية الذين ينتمون للمؤسسة، والذين لا ينتمون إليها، ويرى آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المؤسسات الإدارية، والثقافة التنظيمية لها عدة خصائص أبرزها مايلي: (حمد بن فرحات الشلوي، 2005، مرجع سابق، ص 21-24)

- 1- الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته(الوصفي، 1981، ص 85) والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.
- 2- الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة، أم في المدرسة، أم في منظمة العمل، وقيم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

3- الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات، أو المؤسسات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير، والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات، "والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المؤسسات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين وذلك لانقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابهها وتعددها" (اسماعيل زكي بن محمد، 1982، ص145).

4- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج.

5- الانتقالية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصور كثيرة، ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقالية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه يقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

6- القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعا، فاعلا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاتهم وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها (اسماعيل زكي بن محمد، 1982، مرجع سابق، ص95-98)

#### 4- مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة (سالم الياس، 2006، مرجع سابق، ص15)

يرى بعض الباحثين انها النتاج الإنسانية، القيم السائدة في المؤسسة، الافتراضات الأساسية وهذا بالتحديد تبناه sehein الرائد في موضوع الثقافة التنظيمية حيث قدم نموذجاً واضح من خلاله العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية وعرضها في مستويات، حيث قسمها على النحو الآتي: (هدى جواد محمد بدر، 2011، ص26)

1- الماديات أو ما يصنعه الأفراد: وهو أكثر مستويات الثقافة ظهوراً ووضوحاً، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية والمتمثلة في الترتيبات المادية والمخرجات التكنولوجية واللغة المستخدمة والإنتاج الأدبي والسلوك العلني لإفراد المؤسسة، ورغم أن هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحاً ويمكن ملاحظته بواسطة الأفراد المؤسسة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به، فهو بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي و جزء من حياتهم اليومية.

2- الافتراضات: هي معتقدات راسخة والتي تؤخذ كمسلمات وهي مؤشرات لأعضاء المؤسسة للتأثير في إدراكهم وفهمهم وتفكيرهم وشعورهم تجاه الأشياء التي يقومون بها أو تحيط بهم مثلاً.

3- القيم: يرى sehein إن المتعلم يعكس قيم الفرد، والجماعة العاملة في المؤسسة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وقد حدد كل من تيرانس وكنيدي خمس مكونات للثقافة التنظيمية على النحو التالي: (حمد بن فرحات الشلوي، 2005، مرجع سابق، ص29)

- 1- بيئة العمل
- 2- القيم
- 3- رموز المؤسسة
- 4- الأعمال اليومية للمؤسسة
- 5- عمل الثقافة

كما تعتبر القيم احد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا، وكذا ينظر إلى القيم كقوة محركة ومؤسسة للسلوك.

وتشير القيم إلى المعتقدات والأفكار السائدة بخصوص طبيعة الأهداف التي ينبغي أن يركز عليها أعضاء مجتمع ما على تحقيقها وأنماط السلوك المسموح باتباعها للوصول لتلك الاهداف(ابو قحف عبد السلام، 2010، مرجع سابق، ص 140)

فالقيم التنظيمية تعني المبادئ الثابتة التي تقود وتوجه المؤسسة وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمؤسسة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين، وتمثل جوهر فلسفة المؤسسة لتحقيق النجاح، كونها تعطي شعورا بالتوجهات المشتركة لكل العاملين من خلال تعريفهم بالمعايير التي يجب الالتزام بها، وهذا سيساهم في منح المؤسسة قوة كبيرة هناك مجموعة من القيم يجب على العاملين الاتصاف بها وهي قيم اجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة(العميان محمود، 2005، مرجع سابق ، ص 117)

وتتمثل قيم المؤسسة في الهياكل التنظيمية والعلاقات الرسمية والسلوكيات الفردية والجماعية والسياسات، التكنولوجيات، الاستراتيجيات، التقنيات التسيرية كل هذه وغيره مما يذكر جوانب تعكس بشكل او بآخر القيم المرجعية للمؤسسة.

يضيف بعض الباحثين عناصر أخرى نذكر منها: (العميان محمود، 2005، مرجع سابق، ص 312)

4- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية

5- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك إلتزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

6- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء،

والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية .

7- القيم التنظيمية تم الإشارة إليها سابقا.

هناك من يضيف مكونات أخرى منها: (قاسمي كمال، 2003، مرجع سابق، ص 19)

8- الأساطير: من بين التشكيلات الرمزية الهامة للثقافة التنظيمية نجد الأساطير، ويمكن تعريفها على أنها كلام بدون مؤلف أي قصة تروي وتتداول بين أفراد الجماعة لكن دون أن تتسبب لشخص محدد باعتبار أن أحداثها تتسج من طرف الجماعة المتعلقة بها حيث يتداول أفراد الجماعة أحداث الأسطورة في شكل قصة مثالية انطلاقا من أحداث حقيقية تكون قد حدثت في مؤسستهم، وذلك غالبا ما تكون بطريقة اشهارية.

الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المؤسسة هو إعطاء مثالية عنها وجو العمل بها، وتكمن أهميتها في كون أنها لا تتسبب إلى شخص بعينه مما يجعل أفراد المؤسسة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل مؤسستهم وازدهارها، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المؤسسة من خلال إصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة.

9- الطقوس الجماعية: تعرف الطقوس على أنها: هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المؤسسة، سواء تعلق ذلك بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة في وسط العمل مثلا، أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء أو طرق عقد الجلسات والتجمعات العمالية كحلقات الجودة والاستعدادات المتعلقة بزيادة الرؤساء، ومن الأمثلة المشاهدة للطقوس الجماعية إضافة إلى ما ذكر أعلاه، نجد مثلا: المراسيم المتعلقة بعرض النتائج في آخر السنة، ومراسيم تكريم العاملين المتقاعدين والمجتهدين، والهدف الأساسي من إجراء هذه الطقوس والسماح بها داخل المؤسسات هو زيادة تلاحم العاملين وبث روح الفريق بينهم وضمان ولائهم للمؤسسة وتقانيهم في خدمتها.

10- الطابوهات: هي الأشياء التي لا يجوز الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام كالإخفاقات والمشاكل التي تحل بالمؤسسة اذن يمكن القول أن الطابوهات هي عبارة عن أحداث مأساوية يكون لها تأثير سلبي على مستوى أداء المؤسسة، وعلى منتجاتها فعند طرح المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق قد تتعرض هذه الأخيرة للتلف الجزئي أو الكلي -

خاصة إذا كانت هذه المنتجات سريعة التلف- فيشار مباشرة إلى مسيري المؤسسة بالإهمال وعدم التحلي بروح المسؤولية حتى وان كان التلف خارجا عن نطاقهم و انهم قاموا بواجبهم على أكمل وجه ولأن هذه المنتجات تحمل اسم المؤسسة فإنها تدل مباشرة على حالها، ومنه فقد تتحمل المؤسسة خسارة مادية ومعنوية في الوقت نفسه نتيجة ارتباط اسمها لدى المستهلك بالإهمال وبالمنتجات التالفة، كذلك الحال إذا أنتجت المؤسسة منتجا معيبا غير خاضع لمقاييس الجودة المعمول بها ، وطرحت منه كميات كبيرة في الأسواق واقتناه عدد كبير من المستخدمين ثم اكتشفت أنه مضر بصحة وسلامة مستخدميه، فتضطر إلى سحبه من السوق ، واعلام زبائنها بخطورة منتجها، فبدون شك ستلحق بالمؤسسة خسارة مادية كبيرة ومعنوية قاسية وتتعرض سمعتها للتشويش حتى وان كان ذلك كله نتيجة خطأ غير متعمد.

#### 5-أنواع الثقافة التنظيمية:

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها : (بلجازية عمر، 2011، ص 12-15)

أولا. تصنيف (Handy) : يصنف الثقافة التنظيمية إستنادا إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

1. ثقافة القوة: إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المؤسسة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المؤسسة.
2. ثقافة الدور: هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
3. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

4. **ثقافة العمليات** : يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيطة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، وإهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانياً. **تصنيف (Wallach)** : صنف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

1. **الثقافة البيروقراطية**: هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

2. **الثقافة الإبداعية**: تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة**: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً. **تصنيف (Jones)**: صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل مؤسساتهم إلى:

1. **ثقافة إنتاجية** : يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

2. **ثقافة مهنية** : تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعاً. **تصنيف (Luthans)**: يصف الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة والضعف إلى:

1. **الثقافة القوية** : وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

2. **الثقافة الضعيفة:** وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

**خامسا. تصنيف Daft:** صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة:

1. **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

2. **ثقافة الرسالة:** وتعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

3. **ثقافة القبيلة:** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المؤسسة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

4. **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.

#### 6- أبعاد الثقافة التنظيمية

حاول العديد من الباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة "شوارتز دافيس" Schwartz & Davis التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين، يتمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمؤسسة، والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين (بوبر منصور، 2007، مرجع سابق، ص 44)

كما يعد المقياس الذي وضعه "أراب مارتين Arab Martine" من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك انه تضمن ثلاثة أبعاد ويشمل كل بعد سبعة عناصر، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على أيجابياتها، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معيار الحكم المقياس (منصور، 2003، مرجع سابق، ص 28)

وفيما يلي عرض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية

#### 1) البعد الخاص بالقيادة

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة في كافة مستوياتها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين، و دافعيتهم داخل المؤسسة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

##### • إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:

أي هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس موجه، ويتم بالتدخل في عملية كل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، وفي الحالة الثانية توصف بأنها إيجابية.

##### • دور الإدارة وأسلوبها:

ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين أم أن دورها محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، وتستشعر الاشارات والاندازات وتستعد لها بمعنى آخر هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر، وفعال، يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي النوع المتخلف او التقليدي المتواكل، أما الدور الثاني فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة إيجابية .

##### • إدراك المسؤولية:

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا ذلك ان العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء وأن الإدارة مسئولة عن كل شيء، إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمؤسسة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مردها إلى العاملين فقط، فهذا الإدراك للمسؤولية يتم على ثقافة تنظيمية ايجابية.

##### • أسلوب إحداث التغيير والتطور:

في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير مثل الندوات والمحاضرات، والملصقات، وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل فأننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية

سلبية، ومتخلفة في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج، فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات. (الصباغ، 1991، ص9)

● الدافعية والسلوك البشري:

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط من خلال نظم الأمور، والحوافز واستبعاد روح الفريق، والدوافع النفسية المرتبطة بمتعة العمل، وأن سلوكهم هو إنعكاس الثقافة التي تبعث على الولاء واثبات الذات، وتوظيف المواهب لخدمة المؤسسة ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين من خلال ربط دافعيتهم بالجانب المادي فقط، أما في الحالة الثانية التي ينظر فيها للعاملين من زاوية أوسع، وأشمل تتعدى الحاجيات المادية فإن ذلك يتم عن ثقافة تنظيمية إيجابية دافعة.

● قيادة التغيير بالمؤسسة:

إذا حدث وأن تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمؤسسة فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير والتطوير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة تنظيمية تبني على أن التغيير سلوك بيدوه الرؤساء، ويشاركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

● المشاركة والملكية والمخاطرة:

إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالباً ما نتفق فيها على سلوك التهرب من المسؤولية وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة، وعكس ذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية.

(2) البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات و أنماطها، وطريقة عمل الأفراد،

قيامهم بأدوارهم بالمؤسسة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

• طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، ولهذا تعتبر الثقافة سلبية، وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة، والزمالة، والتعاون، وحسن النية، والدوافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات، واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

• إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية، ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والادرات، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الادارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد وتظهر المؤسسة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

• توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتّم وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تتسم بالايجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح، ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المؤسسة والعاملين بها، بحيث هذه المهمة تحت يد الجميع، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المؤسسة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

• الإيمان بأهمية التدريب:

إذا حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، و ينتظر منه عائد، وأن ميزانيته محدودة أو تنتظر إليه على أنه نشاط إداري فإن هذه الثقافة سوف تنعكس

على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصداقية (منصور، 2003، مرجع سابق، ص 32)

إما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وان تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد وتوضع موازنة التدريب بحيث تنتج لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها.

(3) البعد الخاص بظروف العمل : يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

• الأجر:

يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا إلى الخصم نتيجة لإنخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهذا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماما حيث تسود المؤسسة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار.

• عدالة تقييم أداء العاملين:

ينتاب الأفراد شعور بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة عدم الرضا العام عن العمل، أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات بين الأفراد.

• توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد:

عندما تسود المؤسسة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة، أما إذا سادت المؤسسة ثقافة تتم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم فإنهم يشعرون بالراحة، وبالتالي الرضا عن العمل.

• الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة

تنظيمية قوية و ايجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الايجابية في تطور وتقدم المؤسسة.

• ساعات العمل:

قد يسود المؤسسة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من معدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق، وبالتالي إثارة المشكلات، ويحدث العكس حين تسود المؤسسة ثقافة المواعيد المناسبة والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمل، والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.

• المساواة والعدالة في معاملة العاملين:

عندما تسود المؤسسة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات، والتدمير داخل المؤسسة وكثرة الشكاوي والسلوكات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة واقتراحاتها.

أما إذا تبنت المؤسسة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة فأنها تكون مصدر قوة واستقرار للمؤسسة، حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية (منصور، 2003، مرجع سابق، ص 35)

• المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز:

إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صياغة القرارات قبل اتخاذها انطلاقا من الاعتماد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين، وعكس ذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمؤسسة.

و كذلك فإنه إذا سادت المؤسسة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات، والتريص بين الزملاء فتكون الثقافة السلبية هي السائدة.

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المؤسسة ثقافة الانجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز وتصبح المؤسسة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم، أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الانجاز، فإنها تصبح ثقافة محبطة وعليه تصبح المؤسسة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية والتصرفات السيئة.

#### 7- مستويات الثقافة التنظيمية:

حسب موريس تيفينات maurice thevenet هناك ثلاث مستويات ثقافية تؤثر على صياغة ثقافة المؤسسة والمتمثلة أساسا في: الثقافة الخارجية(الوطنية) والثقافة الداخلية والثقافات الجزئية الخاصة بجماعات العمل(قاسمي كمال، 2003، مرجع سابق، ص 24-25)

**أولا الثقافة الخارجية:** ونقصد بذلك كل الثقافات المحيطة و المؤثرة على صناعة ثقافة المؤسسة، والتي تمدها بمجموعة من العناصر والمكونات وتتمثل أساسا هذه الثقافات في الثقافة الوطنية بأبعادها المختلفة: الدينية، اللغوية، التقاليد...، الثقافات الجهوية المحلية، وثقافة العولمة التي توجب تأقلم مؤسسات الأعمال مع ثقافة تتعدى الحدود الجغرافية، وحتى التقاليد المحلية إلى ثقافة عالمية تتميز بالتنوع الكبير حيث يقول نولتي NULTY بأن: العولمة في مجالات الاقتصاد والتسويق و الأعمال تنتج مزيجا ثريا من الثقافات التي يجب ان تفهمها المؤسسات وتكون قادرة على احتوائها والتعامل معها، وإدارتها أيضا، ويجب أن يدرك المديرين في مجال الأعمال الدولية الاختلافات البيئية للدول المختلفة والتعرف على تأثيرها على سلوك الافراد في المؤسسات، حتى يمكن التأثير الايجابي على السلوك التنظيمي في المؤسسات وتحقيق الفعالية التنظيمية(راوية حسن، السلوك في المنظمات،الدار الجامعية، مصر 2001،ص429)

**ثانيا الثقافة الداخلية للمؤسسة:** ونقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المؤسسة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمؤسسة فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المؤسسة، هذا التلاقي والتزواج بين الثقافات المختلفة للأفراد ولجماعات العمل، والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة والسياسات والأطر التنظيمية التي تفرضها قيادة المؤسسة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشئ نمطا تفكيريا يميل إلى التجانس، وهذا ما قد يساعد إدارة

المؤسسة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها (قاسمي كمال، 2003، مرجع سابق، ص 24)

**ثالثا ثقافة جماعة العمل:** ونقصد بجماعة العمل التقسيمات المختلفة للأفراد داخل المؤسسة، سواء حسب المهنة أو الحرفة: مهندسون، مسيرون، عمال بسطاء... أو حسب العامل الاجتماعي الديمغرافي: نساء، رجال، كهول وشباب، أو حسب الوحدات الجزئية للمؤسسة: الفرع، المصلحة، الدائرة، الورشة...، لكن ما يجب ملاحظته هو أن هذه الثقافات الجزئية قد تلعب دورا إيجابيا فيما يتعلق بتحقيق لحة وارتباط قوي بين أفراد جماعة العمل، مم قد يؤثر إيجابيا على مستويات أدائها، لكن وبالمقابل قد تؤثر سلبا على الثقافة الكلية للمؤسسة عن طريق إنشاء ثقافة مضادة، أو صراعا للثقافات داخل المؤسسة، لذلك يتوجب على المديرين إدارة وتوجيه وتنسيق بين الثقافات الجزئية للجماعات المختلفة لكي تتماشى مع المصلحة العامة للمؤسسة وأهدافها (قاسمي كمال، 2003، مرجع سابق، ص 25)

#### 8- نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى كثير من الباحثين دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية سيناقد الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي: (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، مرجع سابق، ص 38-39)

1- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى (اوبلر) أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية

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

3- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع الوطني، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة
- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة لتغييرها
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية

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

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وإن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة لينتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

## 9- آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية:

يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي: (هدى جواد محمد بدر، 2011، مرجع سابق، ص 43-44)

1- اختيار العاملين: يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع متطلبات المجتمع ضرورة التأكد على اختيار العاملين الجدد" ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأن من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المؤسسة" ، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة، وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطبيع الاجتماعي و الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص، فالثقافة الضعيفة التي تسود المؤسسة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم والخبرات وغيرها (الياس سالم، 2006، مرجع سابق، ص 25)

2- الممارسات الإدارية: إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات تفيد انها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون ان الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بانهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، لو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو

موجود فعلا. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3- **التنشئة والتطبيع:** يلزم لنتيبت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المؤسسات الأخرى. غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المؤسسة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ليتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قادرين على التكيف مع القيم الثقافية السائدة.

#### خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- ◀ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المؤسسة والتكيف معها.
- ◀ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
- ◀ التدريب الدوري للعاملين.
- ◀ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المؤسسة.
- ◀ ارشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المؤسسة
- ◀ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المؤسسة لديهم.
- ◀ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المؤسسة. (جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن ادريس،

2002، ص440-441)

## 10- الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

تتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر و الاستجابة للتغيير و التعلم منه مما من شأنه ان يحسن من الانتاجية . ان الصفات البارزة للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هي محصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري و مؤسساته الاقتصادية و هي:

أ- مرحلة ما قبل الاستعمار الاستيطاني.

ب- مرحلة الاستعمار الاستيطاني.

ج- مرحلة الاستقلال و ما تحويه من تشريعات و تنظيمات في مجال تنظيم المؤسسات (التسيير الذاتي، التصحيح الثوري، التسيير الاشتراكي، و ما تتضمنه من تشريعات و اصدار قوانين لتسيير المؤسسات و مرحلة اعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات).

إن ما تميزت به هذه التغيرات التنظيمية في الجزائر هو تغير في القوانين و اصدارات لقرارات أي طغت على هذا التغيير كان ايديولوجي اكثر، بعيدا عن معرفة ثقافة المجتمع، و النماذج الثقافية التنظيمية التي بإمكانها ان تحقق نجاح المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر.

وهذا ما سنتناوله بنوع من التفصيل في هذا المجال

لقد مر المجتمع الجزائري ومؤسساته الاقتصادية بعد الاستقلال بثلاثة مراحل كبرى، كان لها التأثير العميق على ثقافته وسلوكياته، وسنحاول التعرض بالتفصيل لهذه المراحل، وما حملته من اطروحات ثقافية وتشريعات وتنظيمات جديدة، وقد جاء تقسيمنا لمرحلة ما بعد الاستقلال إلى ثلاث مراحل تبعا للتغيرات الجذرية التي مست المؤسسة الجزائرية من خلال تغيير اطارها الثقافي وهذه المراحل هي: (كمال قاسيمي، مرجع سابق، 2003، ص 30)

- المرحلة الاولى: مرحلة ما قبل التسيير الاشتراكي للمؤسسات 62-75

- المرحلة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي 75-88

- المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي ما بعد 88

كما يلاحظ من خلال هذه المراحل أننا جعلنا التسيير الاشتراكي للمؤسسات محورا أساسيا لتقسيمنا لأننا نعتبره بمثابة نقطة تحول مست بعق ثقافة المؤسسة في الجزائر وتطورها.

○ **مرحلة ما قبل التسيير الاشتراكي للمؤسسات 62-75**

وصف لعيميري lamiri هذه الحقبة بأنها مرحلة للتنمية المخططة والضعف الكبير في تسيير المؤسسات، وتميزت هذه المرحلة بظهور إرادة قوية للسلطات العمومية باتجاه تغيير ثقافة المؤسسة

الجزائرية حيث أخذت في مجال تنظيم المؤسسات أبتداء من مارس 63 بالتسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية كخطوة أولى عن الطريق الشامل، ثم جاء ما أطلق عليه إصلاح التصحيح الثوري 19 جوان 65 كدليل على تكريس هذا التغيير

أما على مستوى الثقافة الفردية والجماعية للعمال الجزائريين فكانت تتميز بقيم اجتماعية نابعة من الاعتقاد الديني الذي يدعو إلى التعاون والتآزر والاخوة والتضامن الاجتماعي والشوري، وقد دور هذه القيم نمطي اتخاذ القرارات وانجاز المشاريع التي تعود على الجماعة بالفائدة، وذلك في اطار ما يسمى بعمل الجماعة، حيث يتم الاتفاق بين رجال القرية مثلا على التطوع بيوم او أكثر إما لإصلاح الطرق وحفر قنوات أو اخراج زكاة المحاصيل إلى غير ذلك من الأعمال التي تكون في صالح الجماعة وفائدتها

إلا أن القيم سالفة الذكر - خاصة روح العمل الجماعي - لم تنتقل إلى النشاط الصناعي كنسق ثقافي عام، وذلك لان المؤسسات الطناعية الجزائرية اتخذت تنظيما هرميا للسلطة كأساس وتعبير عن تباين أنساق قيم الفئات التي تشكل هذا الهرم، وخاصة مع اختلاف قيم العمال مع قيم الفئة البرجوازية والبيروقراطية التي ظهرت للوجود عشية الاستقلال واحتكرت كل شيء مثل المعلومات، قنوات الاتصال، اتخاذ القرارات، وفي الواقع فغن التغيير الاجتماعي النوعي الذي حدث في مجتمع محتل إلى مجتمع مستقل لم يصاحبه تغير نوعي في العلاقات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية رغم نظام التسيير الذاتي، وذلك راجع بالأساس إلى قوة ونقوذ ما يسمى بالبرجوازية والبيروقراطية في الدولة والاقتصاد حيث تشكل هذه الفئة حسبما ورد في ميثاق الجزائر 1964 "قوة أشد خطورة من أية قوة اجتماعية أخرى موجودة في البلاد بالنسبة للتطور الاشتراكي والديمقراطي للثورة"

#### ○ مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 75-88

إن ماميز هذه المرحلة هو تقنين إطار ثقافة المؤسسة في الجزائر من خلال التسيير الاشتراكي للمؤسسات والقانون العام للعامل، وبالتالي عرفت المؤسسة الجزائرية تغييرا نوعيا في العلاقات بين العمال والمسيرين، وذلك بهدف التقريب بين مختلف مستويات الاشراف والقاعدة، وإشراك العمال في عملية التسيير، وإذا كان من أهداف إشراك العمال هو محاربة ظاهرة البيروقراطية التي تعرقل نشاط المؤسسات الاقتصادية بما تفرضه من قيود إدارية واحتكار للمعلومات وعرقلة للاتصال فإن المؤسسات العمومية في هذه المرحلة كانت تشكل مجرد وسيلة لتحقيق قرارات مخططة ومركزة، وبهذا غابت في المؤسسات الاقتصادية آليات التسيير الاستراتيجي المبنية على آليات السوق

المعتمدة بالأساس على نظام السعر وآليات العرض والطلب، وكنتيجة لهذه الخيارات الممثلة والمجسدة في نهج التسيير الاشتراكي والقانون العام للعامل فإن السلوكات المهنية للعاملين قد تغيرت حيث تقلصت مجالات العلاقات المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة، وجعلت لها أطر محددة مسبقا، كل هذا عجل ببروز أطار ثقافي جديد ذو معالم محددة لا تسمح بظهور خصائص وطباع الفرد لأنها تعتمد على النظرة الشمولية.

#### ○ مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي للمؤسسات

عرفت مرحلة الثمانينات تحولات كبيرة عن خيار الصناعات المصطنعة المعتمدة على انشاء مصانع ضخمة، تهدف بالاساس إلى المساهمة فيما بعد في تطوير الصناعات الخفيفة، هذه المرحلة أطلق عليها لميري lamiri تسمية: اعادة الهيكلة، نظرة غير تسييرية، وذلك لأن التفكير الذي حصل للمؤسسات الجزائرية لم يبني على قواعد تسييرية علمية صحيحة وإنما بنى على ثقافة سادت لدى متخذي القرار الجزائرية، هذه الثقافة بينت على نقطتين أساسيتين هما:

1- فرضية الأصغر حجما يسهل تسييره، وذلك وفق فكرة سادت في تلك الحقبة مفادها أن الاصغر هو الأفضل بمقتضى هذا الاعتقاد فإن الأسباب الرئيسة لفشل المؤسسات الكبيرة في الجزائر يرفع بالاساس إلى حجمها الذي نتج عنه صعوبة في تسييرها.

2- غياب ما يسمى بإقتصاديات الحجم في أغلبية المؤسسات باعتبار أن التكلفة والسعر لم يعط لهما الاعتبار اللازم لتحقيق الوفورات الناجمة عن الزيادة في الكمية المنتجة وتخفيض التكاليف الثابتة واعتبرت هذه النظرة غير تسييرية نتيجة جملة من الاعتبارات يمكن ايجازها في :

■ كل مسير يعلم تمام العلم أن كفاءة التسيير غيرمرتبطة بحجم المؤسسة بل بإتقان آليات التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، ادارة الموارد البشرية، وأنظمة الرقابة، حيث أنه يمكن أن ننجح في تسيير أكبر المؤسسات إذا اعتمدنا هذه الآليات في حين سنفشل في تسيير مؤسسات بعشرات العمال إذا اغفلناها

■ عملية إعادة هيكلة المؤسسات التي حدثت عملت على تقسيم المؤسسات الجزائرية الكبرى إلى وحدات وحتكرة لنشاطات محددة، ولم تعمل على تشجيع المنافسة بينها مم يدفعها للتحسين والاتقان والتطوير.

■ عملية التقييم هذه نتج عنها تضخم وتضاعف لنفقات هذه المؤسسات نتيجة زيادة تكاليف التسيير (اداريين، سكريناريا...) خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسات كانت تكاليفها مرتفعة مسبقا

وكنتيجة لما سبق ذكره أضف إلى ذلك الأزمة الاقتصادية الحادة التي عرفت الجزائر نهاية ثمانينات جعلت عملية التغيير وفرض السياسات تخرج من إحتكار الدولة، وكنتيجة حتمية للاختلالات التي مست كل اجهزت الدولة، وأصبحت تهدد بنية المجتمع وتوازنه ، وبعد احداث أكتوبر88 تخلت الجزائر عن الاختيار الاشتراكي والتحول إلى اقتصاد السوق ووصفت هذه الاجراءاتبالاصلاحات بمعنى هناك أخطاء إرتكبت ولا بد من اصلاحها، ويفترض أن يكون التشخيص سليما وعقلانيا، وكذلك العلاج بمعنى أن يكون التصحيح مبنيا على ما وصل إليه هذا التشخيص، فذهبت الدولة الجزائرية إلى سن قوانين جديدة، وهذا ماحدث في 1990 من إستقلالية المؤسسات وموجة عارمة لخصوصة المؤسسات الاقتصادية، هذا التسارع الكبير في الاحداث التي مرت بها المؤسسات الجزائرية في العشرية الأخيرة خاصة حتى 2000 جعلت قيمها الثقافية لا تعرف ثباتا وخطوطا ثقافية واضحة المعالم من شأنها ان تساعد الباحثين التعامل معها لتأهيل ما بقي من هذه المؤسسات لاستخدام أساليب التسيير الحديثة للتمكن من مجابهة تحديات المحيط الاقتصادي الجديد (كمال قاسيمي، مرجع سابق، 2003، ص32)

إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين اسباب الازمة التي تعيشها الجزائر، و بالاخص على المستوى التنظيمي مما اضطر البعض منها الى غلق ابوابه، و ذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات مما يخلص بنا الى القول ان الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات و التطور الحاصل في شتى الجوانب للمؤسسة، و من تحقيق التكيف مع محيطها، و بالتالي تحقيق اهدافها و هذا لا يتحقق الا بالتسيير الايجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي الى تحقيق الكفاءة.

إن فهم الإطار الثقافي و الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير السلوك التنظيمي للأفراد و كذا فهم القيم التي يحملونها كأهمية الوقت، الرغبة في الإنجاز و الإتقان و الصدق...الخ، و تمثل هذه القيم عوامل نجاح أي عمل منظم كما تختلف حسب اختلاف الثقافات. (سليمة سلام ، 2004، ص139)

يساعد فهم و تحليل هذه القيم من طرف المسيرين على تحليل سلوكيات العمال و التنبؤ بها و منه التحكم فيها، و كيفية تفسير المشكلات و الاعتراضات التي يثيرها العمال ضد أي تغيير تقوم به المؤسسة في أنظمة العمل، و منه تتمكن الإدارة من رسم سياستها الناجعة بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الكفاءة، و ذلك بمعرفة دوافعهم المتعلقة بالإطار الثقافي و الاجتماعي المحيط بالمنظمة. (سليمة سلام، 2004، مرجع سابق، ص139)

### خلاصة الفصل:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على مديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات الرياضية، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة الرياضية التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة الرياضية ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات الرياضية. ولإستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات تطرقت الباحثة في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومكوناتها وأبعادها ومستوياتها ونظرياتها وعلاقتها بالمؤسسة الجزائرية الرياضية .

الفصل الثاني:

السلوك

التنظيمي



**تمهيد:**

يعتبر السلوك التنظيمي من المواضيع التي طالما أثارت فضول الإداريين وحيرتهم في نفس الوقت، حيث أن العنصر الإنساني هو أحد أهم عناصر الإنتاج ، ومن ثم تظهر ضرورة اهتمام الإدارة والتسيير الرياضي ، بالعنصر الإنساني من اجل تحقيق التعاون والوئام بين الأفراد العاملين في التنظيم، كما وأن الإدارة والتسيير الرياضي تعتبر من المهمات الصعبة والمعقدة نظرا لتعدد وتشابك المتغيرات التي تؤثر في سلوك هذا العنصر وتداخل علاقاته وتعددتها من ناحية، وإلى عدم استقرار العناصر التي تؤثر في سلوكه من ناحية أخرى، وقد اعتمد الكثيرون أسلوب البحث والدراسات العلمية في رصد ظواهر السلوك الإنساني وأنواعه، وهذا ما سنقف عليه في هذا الفصل.

## 1- أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية: (راوية حسن، 2001، مرجع سبق ذكره، ص14)

1. تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.

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

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

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات. ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات. وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وفي علاقاتنا مع المنظمات، يمكن أن نتبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة. كأن نكون مستهلكين، أو موردين، أو عاملين، أو ممثلين أو مديرين. فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين. حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم. فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين. كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات

نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد.

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

## 2- أهداف السلوك التنظيمي.

إن الهدف من السلوك التنظيمي يفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل، ويمكن إجمال الأهداف لدراسة السلوك التنظيمي كما يلي: (زيد منير عبوي، 2006، ص197)

- 1) التعرف على مسببات السلوك.
- 2) التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- 3) التوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها في الواقع يهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير، والتنبؤ والسيطرة، والتحكم في السلوك، لذلك كانت على النحو التالي: (زيد منير عبوي، مرجع سابق، 2006، ص198)

### 1. تفسير السلوك التنظيمي:

يهدف التفسير إلى تفسير تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، حيث أن فهم أي ظاهرة بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، مثال ذلك قد يترك بعض الأفراد العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض

الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

## 2. التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهم يسعى إلى تحديد التصرفات المترتبة على تصرف معين، مثال ذلك يمكن اعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع ان يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

## 3. السيطرة والتحكم في السلوك:

يعد من أصعب الأهداف من بين النقطتين السابقتين، مثال ذلك عندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر من العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، وتتمثل وجهة نظر المديرين في أن أعظم أسهام السلوك التنظيمي إضافة إلى تحقيق هدف السيطرة، والتحكم في السلوك يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام

## 3-مقومات السلوك:

يختلف سلوك الفرد عن سلوك الآخرين، ويختلف سلوك الفرد من وقت إلى آخر من سلوك عدواني أو اجرامي إلى سلوك يتسم بالتسامح والنزاهة، وغيرها، ولمعرفة ذلك نحاول ان نتعرف على المقومات والمتغيرات الرئيسية التالية: (كمال محمد المغربي، 2004، ص 24)

1. الجنس: أي أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى، فالذكر يتصرف عادة بالجرأة والإقدام والمخاطرة فيما تتصرف الإناث بالحذر والحيطه في نفس المواقف.

2. السن: يتسم الشباب مثلاً بالتهور وسرعة الانفعال بينما يتسم كبار السن بالهدوء والاعتزان والتعقل كرد فعل لنفس الموقف.

3. الشخصية: تلعب شخصية الفرد دوراً رئيسياً في سلوكه، فاختلاف خصائص شخصية الأفراد هي التي تحدد ردود أفعالهم حيث لا يعقل أن يتصرف الجبان غير الواثق من نفسه بنفس التصرف الذي يعكسه الشخص الشجاع أو أن يتساوى سلوك الشخص السلبي مع سلوك

الشخص الايجابي و سلوك الهزلي مع السلوك الجاد وسلوك المسالم مع سلوك المجادل وسلوك المتسامح مع سلوك الحاقد.

4. البيئة الخاصة: وهي البيئة المادية والمعنوية التي يعيش الفرد في إطارها فسلوك الأب تجاه مشكلة تواجه الأسرة تختلف عن سلوك الابن، وذلك لما يتسم به الاب من مسؤولية الرعاية والحماية للأسرة بكاملها، وكذلك فإن سلوك الفرد المتزوج يختلف عن سلوك الفرد الأعزب لأن دوراهما يختلفان، ولذلك فإن سلوك كل فرد يتأثر بالوقائع التي يعاصرها وبالذور الذي يلعبه في تلك الواقعة.

5. العوامل البيئية العامة: والتي تعتبر محصلة للتفاعلات بين مجموعات العوامل البيئية والعوامل الوراثية، فالشخص الذي ينشأ في بيئة حضرية يختلف في سلوكه عن شخص ينشأ في الريف حيث تختلف العادات والتقاليد.

#### 4- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الاخرى

إن الباحث في السلوك التنظيمي لا بد وأن يقوم بدراسة للأفراد والجماعات التي يتكون منها التنظيم، فالعلوم السلوكية تتكون من أربعة علوم هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان وعلم الأخلاق حيث تقدم كل منها مساهمة هامة لتفهم السلوك التنظيمي، وسنقوم بعرض مختصر للعلوم الأساسية التي تسهم في دراسة السلوك التنظيمي كما يلي: (كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص71-78)

1. علم النفس: يعتبر علم النفس من أهم العلوم الاجتماعية في تحقيق الأهداف المنشودة ومع ، انه علم حديث نسبيا إلا أن جذوره تمتد إلى وجود الإنسان نفسه، ويبحث علم النفس في الحقائق النفسية والسلوك الإنساني فهو يستخدم الأساليب العلمية في دراسة طبيعة الفرد والعوامل التي تؤثر عليه وتحدد سلوكه وتصرفاته، وبما أن المجتمع هو مجموعة من الأفراد فإن علم النفس يهتم بدراسة الأفراد وتنظيماتهم، والأوجه المختلفة لسلوك الفرد وميوله وغرائزه وطبيعته وحاجاته والطرق المختلفة التي يمكن إتباعها لحفزه وتشجيعه على العمل بروح معنوية عالية.

وفي عام 1913 تبلورت الروابط الوثيقة بين علم النفس وإدارة الأعمال بفضل جهود "هيوغو منستيربيرغ Hugo Munsterberg" بما يسمى اليوم "بعلم النفس الصناعي" الذي أصبح له اثر كبير على إدارة الأفراد في المشاريع الاقتصادية، ويستخدم علم النفس في المشاريع الاقتصادية لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية وهي: أولاً، رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوجيه والإرشاد الصحيح وعن طريق تشجيع وحفز العاملين ورفع روحهم المعنوية ، ثانياً: التنسيق بين الشخص والوظيفة التي يشغلها عن طريق الاختيار الصحيح لوضع الشخص في المكان المناسب الذي يتفق وقدراته ثم مساعدته على التكيف في محيطه الجديد، ثالثاً: زيادة الاستقرار بين الموظفين وتخفيض نسبة دوران الأيدي العاملة من خلال سياسات توظيف سليمة وشروط عمل جيدة كالخدمات المختلفة والأجور العادلة والاعتراف بكرامة الفرد وغيرها.

فالعلماء النفسيون الأوائل ركزوا على العمليات العقلية كالذاكرة والإدراك والإحساس، وأما العلماء المعاصرون فقد توجهت اهتماماتهم نحو مجالات أوسع كدراسة النواحي العضوية النفسية للسلوك وبشكل خاص تأثير الوراثة والبيئة على الذكاء و أيهما أكثر تأثيراً، كما أنهم اهتموا بالعمليات النفسية كالتعليم والإدراك والتحفيز التي تعتبر أساساً في تفهم السلوك التنظيمي، إلا أن دراسة عمليات التعلم والإدراك والتحفيز لا يمكن أن تتم دون النظر إلى الفرد كوحدة متكاملة، وهذا ما يسمى بالشخصية، وقد أخذ في السنوات القليلة الأخيرة عدد العلماء النفسيين المهتمون في هذا المجال بالازدياد وأصبحوا يختلون وظائف مهمة في مجالات أعمال مختلفة في القطاعين العام والخاص كعلماء النفس التربويين الذين يعملون في المدارس والباحثون النفسيون وعلماء النفس الصناعي الذين يعملون في اختيار الموظفين وتدريبهم ... وغيرهم .

2. **علم الاجتماع** : يهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع بشكل عام، فهو يقوم بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها فالمجتمع الإنساني الكبير بقواعده وأساسه وأنظمته يتمثل بصورة جلية في المجتمع القانوني الأصغر الذي يعرف باسم "المنشأة الاقتصادية"، فلنظم العائلية والاقتصادية والسياسية والدينية والتربوية تكون جوهر العلاقات والقوى الاجتماعية، فعلم الاجتماع هو الذي يعرفنا على خصائص المجتمع وميزاته وقواعد تكوينه والعوامل المختلفة التي أثرت في نموه وتطوره ، وقد أدت دراسات علم الاجتماع التي تهتم بأحوال الأفراد والجماعات إلى ظهور علم "دراسة السكان" والديمغرافية الاجتماعية، ومن أبرز الدراسات الاجتماعية في هذا القرن هي التي قام بها البروفيسور "دافيد ريسمان David Riesman"

حيث درس التطورات التي طرأت على المجتمع الأمريكي وتعرف على تطورات هامة في حياة ذلك المجتمع، فعلم الاجتماع يهتم بدراسة الفرد والسلوك الاجتماعي في المجتمعات والمنظمات والجماعات، فهو يبحث في العلاقات الاجتماعية التبادلية، كالمشاكل الداخلية في المجتمع، والعناصر التي تكون المجتمعات، والطرق التي تتبعها المجتمعات في توزيع المسؤولية على المهام المختلفة.

والمجتمع هو نظام يوجه سلوك الأفراد ويضبطه بوسائل مختلفة، وبالتالي وظيفة المجتمع وضع الحدود والقيود على نشاط وسلوك الناس، إذ يحدد لهم المقاييس التي توضح صلاحية السلوك أم عدم مناسبته (علي السلمي، مرجع سابق، بدون سنة، ص 56)

إن من صفات المجتمع أن يتم تبادل بين أعضائه حيث يعطي كل فرد شيئاً في مقابل ما يحصل عليه من الآخرين، وقد يكون أساس المخالفة بين أفراد المجتمع بيولوجياً كما الحال في الفرق بين الذكر والأنثى أو من حيث المهارات والكفاءات والدوافع والمصالح الشخصية (علي السلمي، مرجع سابق، بدون سنة، ص 57)

3. **علم الإنسان** : عند دراسة السلوك التنظيمي لا بد من الاعتماد على علم الإنسان الحضاري في شرح وتفسير تأثير الحضارة على سلوك الإنسان وتصرفاته، وتعرف الحضارة بأنها جميع الأفكار والأنماط والقيم التي يتعلمها الفرد نتيجة معيشته في مجتمع معين، فالحضارة أو الثقافة تملئ ما يتعلمه الفرد وكيف عليه أن يتصرف (نمط السلوك)، ويتبع الباحثون الاجتماعيون أسلوبين للبحث، أولاً، هو أسلوب دراسة الإنسان كوحدة كاملة باعتبار أن الفرد والجماعة والمنشأة والمجتمع والحضارة أجزاء مرتبطة ببعضها بعلاقات اتكالية وتبادلية، ثانياً، وهو أسلوب المقارنة بين الحضارات حيث أن سلوك المدير في المنشأة أمريكية يختلف عن سلوك مدير مماثل في منشأة عربية، فالفرقات السلوكية بين المدراء تعود إلى الاتجاهات الحضارية القائمة في مجتمعات كل منهم.

4. **علم الأخلاق**: يعني علم الأخلاق بالبحث والدراسة في سلوك الفرد، ويختلف عن علم النفس في مجال عمل كل منهما، فبينما يعمل علم النفس على دراسة سلوك الإنسان للتعرف على العوامل البيئية والوراثية حدث بالفرد لإتباع سلوك معين يقوم علم الأخلاق بالبحث في وجهة نظر صحة ذلك السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، ومن هنا تتضح العلاقة بين علم الأخلاق والسلوك التنظيمي.

فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الخلفي الذي يجب أن تتحلّى به جميع الأطراف المعنية من مدراء ومستهلكين وعاملين عند التعامل مع بعضها البعض، ورغم أن علم الأخلاق من أقدم العلوم الإنسانية وكان موضوع كتابات العديد من الفلاسفة اليونان والرومان والمسلمين إلا أنه أخذ في الآونة الأخيرة الطابع النظري فقط حيث أخذ أرباب العمل يبتدعون الوسائل الشرعية وغير الشرعية للتوصل إلى أهدافهم، وطغت على عقولهم فكرة الربح المادي بغض النظر عن الوسائل التي يمكن إتباعها لتحقيق ذلك الهدف، وانتشر الغش والخداع والكذب في الإعلان وتمية المعلومات وخيانة الأمانة... وغيرها مما يعيق التقدم والازدهار الاقتصادي.

## 5-نظريات السلوك التنظيمي

### 1-5. نظرية النموذج الرشيد

يندرج تحت هذا المدخل نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، والتقسيم الإداري لهنري فايول، والإدارة العلمية لتايلور، بصفة عامة هذه النظريات كان إهتمامها متوجها إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والانتاج، وفي سعيها هذا استندت على عدة فروض من بينها أن الكفاءة هي هدف التنظيم الأول، وأنه لكي تتحقق تلك الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيدا، بمعنى أن يكون تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التي تسهم في تحقيق هدفه و أي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي أن يبقى في التنظيم، وعلى هذا الأساس فإنه طبقا للنموذج الرشيد فإن كل عنصر من عناصر التنظيم يؤدي وظيفة محددة ويخضع للرقابة والسيطرة من جانب ادارة التنظيم(علي السلمي، بدون سنة، مرجع سابق، ص21) .

ولضمان تحقيق ذلك تؤكد نظريات هذا المدخل على ضرورة الإهتمام ببعض الخصائص و المباني العامة الهامة، والتي توجد في كل المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، وهذه المبادئ من أهمها شروط الحصول على العمل، تقسيم العمل، تحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة، وإتباع الطرق والقواعد العقلانية الرشيدة(علي السلمي، نفس المرجع، بدون سنة، ص70).

بالنسبة للعضوية في التنظيم يرى ماكس فيبر أن التنظيم يقوم على نسق من المناصب الرسمية المحددة بوضوح، لكل منصب منها مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي يشغلها الأفراد كما أوضح فيبر بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها، من خلال إجراءات رسمية غير شخصية كالامتحانات مثلا، أو من خلال تقديم الفرد لشهادات علمية أو تلك الخاصة بالخبرة المهنية أو كليهما (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1988، ص252).

هذه الاعتبارات تعتبر كلها شروطا لقبول عضوية الفرد في التنظيم وانتسابه لإحدى جماعته الرسمية، فهناك طرق وأساليب للعمل وتنفيذ المهام والواجبات، وبالتالي لا يعني في التنظيم إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام وبالطرق المحدد لها، من ناحية أخرى تعتبر هذه النظريات أن العمل هو المحور الأساسي للتنظيم، وأنه قابل للتقسيم بحسب المركز، أي أن هناك إمكانية للتخصص الوظيفي وإمكانية ترميط الأعمال إلى عناصرها الأساسية مع تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء هذه الأعمال، وفي هذا الخصوص ركز "تايلور" على أهمية تقسيم العمل ليس فقط داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، ولكن أيضا على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها، نظرا لطبيعة الأعمال وأنماط الخبرة، والشخصية الفردية ونوعية الإنتاج، والشهادات العلمية للعاملين، لذلك أوصى بأهمية شمول تقسيم العمل كافة الفئات المهنية و الإدارية بدأ بالعمال في خطوط الإنتاج وصولا حتى المستويات الإدارية العليا (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999، نفس المرجع، ص82).

يعتبر ذلك ضروريا لتنفيذ مختلف المهام والأعمال داخل التنظيم، وفي سبيل تحقيق ذلك حرص "تايلور" على أن يميز بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال وفئة في المؤسسات الإنتاجية، ويرجع هذا التمييز إلى طبيعة الدور الذي يقوم به كل منهما في العمل، فقد أكد "تايلور" على وجوب أن يقوم العمال بأعمالهم، بحيث يعمل كل واحد منهم بصورة محددة لتحقيق العمل المخصص له، وفق الأهداف المرسومة والمقررة، وفي المقابل أكد على ضرورة أن تسهر الإدارة على إخضاع الجميع لمجموعة القواعد والقوانين السائدة داخل التنظيم، والسيطرة على العمل داخل المؤسسات الإنتاجية (عبد الله محمد عبد الرحمان، نفس المرجع، 1999، ص84)، وبعبارة أخرى توزيع العمل على كافة الفئات المهنية والإدارية ولكن على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، وتولي العمال من جهتهم مهام التنفيذ (علي السلمي، نفس المرجع، بدون سنة، ص68)، وفي هذا السياق أكد "تايلور" على

وجوب أن يلتزم الأفراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية، كما ترسمها القواعد المعيارية الرسمية، والتي تعطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية (عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، 1988، ص 335) ، وكذلك على وجوب أن يقوم العمال بأعمالهم حيث مطالب كل واحد منهم أن يعمل بصورة محددة لتحقيق العمل المخصص له، وفق الأهداف المرسومة والمحددة، أي وفق ما تنص عليه التعليمات والأوامر فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل، وهذا يعني أن يؤدي العامل مهامه من دون أن تكون له فرصة لإقامة علاقات إنسانية في مواقع العمل. (العقبي، نفس المرجع، 2009، ص 128)

من جهة ركن "هنري فايول H.FAYOUL" على وجوب ان يحترم أعضاء التنظيم في علاقاتهم التنظيمية، بعضهم ببعض مجموعة من القيم التنظيمية من ذلك تدرج السلطة أو ما يسمى بتسلسل السلطة من المستويات العليا إلى الدنيا، ومن الدنيا إلى العليا ووجوب الإلتزام بذلك في تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين (عبد الله محمد عبد الرحمان ، 1999، نفس المرجع، ص 93)، وهذا معناه أن يخضع كل منصب أقل لإشراف وشطب المنصب الأعلى منه ومن القيم التنظيمية الأخرى كذلك تأكيد "فايول" على روح التعاون حيث رأى ضرورة التنسيق وتحقيق التعاون بين الأفراد أو العاملين في المؤسسة سواء كانوا من الفئات العمالية أو الإدارية العليا (عبد الله محمد عبد الرحمان ، 1999، مرجع سابق، ص 95).

وهذا أمر طبيعي خاصة إذا علمنا أن إنجاز مختلف الأعمال والمهام التي تؤديها كافة التخصصات داخل المؤسسة أو التنظيم تتطلب أعلى درجات التنسيق والتكامل فيما بينها، فحسب "تاييلور" فإن تقسيم العمل وتحديد أدق التخصصات لا يعني نهاية المطاف، بل إن ذلك يتجه التنسيق بين هذه المصالح العامة والمشاركة للتنظيم (عبد الله محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق، 1999، ص 84).

ويرى أصحاب مدخل العقلنة أو الرشد أن تنسيق والتعاون يتم بين أعضاء التنظيم أساسا في حدود وظائفهم أو مراكزهم المهنية، وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف أمر المراكز المهنية فبالنسبة لهم فإن التنظيم يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار، حيث تكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم بعيدا عن هوياتهم وعن من يكونوا في المجتمع، هذه قيمة تنظيمية أخرى يعرض مدخل الرشد على التأكيد عليها، وعلى ضرورة مراعاتها من جانب أعضاء التنظيم، إذ بالنسبة لأصحاب هذا

المدخل فإنه لا يوجد إلا نوع واحد من العلاقات هي العلاقات الرسمية والتي ترتبط بوظيفة الفرد وما يرتبط بها من حقوق وواجبات يضمن الالتزام بها، وجود عدد من القواعد والمعايير الفنية والتي تنظم الاتصال أو العلاقات بين مختلف المناصب بما يتماشى وأهداف المؤسسة (العقبى، نفس المرجع، 2009، ص 129)

#### أهم الانتقادات لنظرية الرشد:

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا الاتجاه، تأكيده على الطابع الرسمي للبناء التنظيمي وعقلانيته في تحديد أنماط السلوك داخله، مثلما تعكس ذلك نظرياته والتي أتت خالية من الإشارة إلى العناصر الإنسانية، كعلاقات الود والصداقة-العلاقات الإنسانية عموماً- الأمر الذي جرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية واختزله بشكل كامل في بعده الفيزيقي من ناحية أخرى كان للتأكيد على أن الاستجابة بين الأفراد تتم على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم أن أعطى شعوراً بأن العلاقات التنظيمية هي علاقات تنحصر في أداء الواجبات الرسمية المحددة فقط، ولكن الواقع يثبت أن العلاقات التنظيمية أكثر تشابكاً وتعقداً من هذا التطوير البسيط، وأنها تمتد لتشمل نواحي مختلفة من الحياة الاجتماعية لأعضاء التنظيم فضلاً عن الواجبات الرسمية للعمل.

وأخيراً فإن انصراف اهتمام أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم العقلاني الرشيد جعل هذه النظريات تعتبر أن كل شيء بالتنظيم إنما هو وفقاً لتصميم الإدارة ورغباتها، أي أنه لا يحتوي أي شيء لم تضعه الإدارة فيه، وعلى هذا الأساس فإن هذا المدخل يرفض فكرة التنظيمي غير الرسمي باعتباره شيئاً دخيلاً ليس من تصميم الإدارة (العقبى، نفس المرجع، 2009، ص 130)

#### 2-5. نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد ظهر اتجاه العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل على طروحات مدخل الرشد الذي يؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم، ولذلك وجدنا أصحاب هذا الاتجاه يركزون على بعض العناصر التنظيمية التي تلقى إلا اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي "إلتو مايو ELLEN MAYO" وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجارهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بشيكاغو، وهي التجارب التي جرت في الفترة ما بين 1927-1932 كانت من نتائجها

أن لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، حيث كشف "مايو" وزملاؤه أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية، وأن العمال لا يسلكون ويجابهن الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات رسمية (علي السلمي، نفس المرجع، بدون سنة، ص 98).

كما تختلف الجماعات الرسمية عن كونها في حالات كثيرة تتشكل بفعل التفاعل التلقائي بين عدد من الأفراد، عادة ما يكون صغيرا ويستمر لفترة محدودة من الزمن، هذه النتيجة التي توصل إليها علماء العلاقات الإنسانية أظهرت أن التنظيم لا يضم فقط تلك العلاقات الرسمية بل أيضا إلى جانبها مجموعة من العلاقات التلقائية، والتي تنشأ بين مجموعات من الأفراد غالبا ما يجمعهم مكان عمل واحد أو يقومون بنفس العمل، هذه العلاقات غير الرسمية تنشأ في تنظيم العمل من خلال التنظيم الرسمي بين مجموعات من الأفراد بوصفها تعبيراً طبيعياً لصدقات الفرد وحاجته إلى التعاون، وهذا يعني أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن ننظر إلى العامل بوصفه فرداً منعزلاً من الناحية الاجتماعية أو أنه يعمل بطريقة رشيدة ومستقلة عن أقرانه هدفه مجرد إشباع حاجاته الاقتصادية المتمثلة في زيادة دخله، فالفرد العامل داخل التنظيم ينمي علاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد بشكل غير رسمي، علاقات يشبعون من خلالها حاجاتهم الذاتية والاجتماعية التي حرّموا من تحقيقها خارج التنظيم في مجتمعهم، وهو في هذه الدراسات، المجتمع الغربي حيث تفكك الأسرة و طغيان النزعة الفردية. (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص 131)

من جهة أخرى كشف "مايو" وزملاؤه أن هذه العلاقات غير الرسمية ليست مجرد ارتباطات صداقة ومناقشات لا أثر لها على السلوك العاملين داخل المؤسسة، فحسبه فإن هذه الصلات تلعب دوراً خطيراً في تقرير موافق العمال التنظيمية، فقد أمكن لهذه الدراسات والتجارب من ملاحظة تأثير الجماعة غير الرسمية على سلوك العمال وعلى الانتاج على نحو أكثر وضوحاً وتفصيلاً، فقد كان لإنتظام العمال في جماعات صغيرة متماسكة، تمارس عملها بعيداً عن خطوط السلطة الرسمية أن ساعدها ذلك على تنمية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بأداء العمل، وهي القيم والمعايير التي تشكلت نحو إدارة المصنع وتنظيمه الرسمي (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص 131)، وقد ظهر ذلك جلياً في نوع من التنسيق والتعاون بين أفراد

مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية عليهم، أو ضد الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة أو القهر عند تنفيذ الأوامر، كما تظهر تأثيرات قيم ومعايير الجماعة غير الرسمية على سلوك أعضائها في تباطؤ وتيرة العمل في سؤ العلاقة المستمر بين العمال والإدارة(عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، 1988، ص112)، وغير ذلك من المظاهر التي تدل على أهمية الجماعات غير الرسمية وأهمية معاييرها في تحديد سلوك أعضائها داخل المؤسسة، وأن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها وانطلاقا من ذلك كله خلص "مايو" إلى أنه لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظرية الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد(علي السلمي، مرجع سابق، بدون سنة، ص100) هذه النتائج التي توصل إليها "إلتون مايو" وزملاؤه لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي

تلك هي الخطوط العامة لأفكار مدخل العلاقات الإنسانية مثلما كشفت عنها تجارب هاوثورن، ولكن كغيرها من النظريات لم تخلو من بعض المآخذ أرى من الأهمية بمكان لفت النظر إليها من ذلك:

#### أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية

- إن تصوير مدخل العلاقات الإنسانية جماعات العمل الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية، أمر يفنده الواقع الذي يشير إلى أنه حيث يوجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل من الناحية الاقتصادية مثلا غلا وكان هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينهما فهذه الجماعات تؤمن ببعض القيم والمبادئ، ومن الجائز ان تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل إلا أنه من المستبعد تماما أن تتصهر جميعها وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية (علي السلمي، نفس المرجع، بدون سنة، ص104-105).

- إن تركيز أصحاب هذا المدخل على دراسة التنظيم غير الرسمي، قد جعلهم يغفلون تماما الإشارة إلى التنظيم الرسمي وتبيان أثره في تشكيل سلوك العاملين.

- وأخيرا إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تعتبر التنظيم نظاما مغلقا يتوقف سلوك أعضائه على ما يجري بداخله فقط، إنما تتجاهل أثر الجماعات الاجتماعية خارجة، وهي بذلك تسقط

عنصرًا هامًا من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل (العقبي ، نفس المرجع، 2009، ص133)

### 3-5. نظرية النسق المفتوح:

كانت البدايات الأولى لظهور هذا المدخل من خلال تحليلات ميشل كروزيه michel crosier في دراسة لهيئتين تنظيميتين حكوميتين في فرنسا، وكذا في دراسات امبريقية مثل دراسة كل من إيفان Evan و "لاتويك Litwak" و "هيلتون Hylton" وغيرهم، إلا أن التقدم النوعي في استخدام بعد النسق المفتوح في تحليل التنظيمات، كان حسب معظم علماء النفس وعلماء الاجتماع على يد كل من "دانيال كاتز Daniel katz" و "روبرت كاهن Robert Kahan" في كتابهما المعنون "علم النفس الاجتماعي في دراسة في دراسة التنظيمات" الصادر عام 1966 وفيه أورد العديد من العناصر الهامة التي توضح طبيعة ذلك التحليل ومنها : اعتبار الأنساق التنظيمية بناءات تتأثر بالأحداث والتغيرات الخارجية للبيئة عموماً (محمد عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، 1988، ص 304-305)

ظهر هذا المدخل كرد فعل على الانتقادات التي وجهت إلى طروحات مفكري المدخلين النظريين السابقين، والذين كانوا يعتقدون بعدم وجود أي تأثير للمجتمع على التنظيم، وبالتالي كانوا ينظرون إلى هذا الأخير بوصفه نسقا مغلقا، السلوك التنظيمي فيه إنما يتحدد فقط بفعل العوامل الداخلية، وليس للعوامل الخارجية أي تأثير عليه (علي السلمي، مرجع سابق، بدن سنة، ص225)، انتقادات شككت في الأطر التصورية التي تناولت التنظيم باعتباره أداة معقولة يعيش أعضاؤه في عزلة اجتماعية، وكذا شككت في فرضيات مدخل العلاقات الإنسانية ومنهجه السيكولوجي.

ظهر هذا المدخل ليقدم رؤية مختلفة عن الرؤيتين السابقتين حول مفهوم التنظيم وخصائصه الأساسية وعملياته، رؤية تقوم فكرتها المحورية على وصفها التنظيم كنسق اجتماعي، وصف أوردته "بارسونز Parsons" في مقالتي شهيرتين له، أوضح من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي يشمل على جانبيين أحدهما "البناء الداخلي" للتنظيم، وثانيهما "العلاقات الخارجية" والتي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص134).

وهنا تجدر الإشارة إلى انه إذا كان التنظيم يشمل على الأفراد والموارد المادية وغيرها من العناصر، فإن ما يميز النسق الاجتماعي-الذي تحدث عليه بارسونز- أنه يتكون من هيكل من الأفراد والاحداث أو الوقائع أكثر منه من أجزاء وعناصر مادية (علي السلمي، مرجع سابق، بدون سنة، ص226)

بهذا المعنى ، فإن ما يعينني في دراسة التنظيم ليس الهيكل المادي له والذي يتمثل في مباني ومعدات وأقسام وإدارات، ولكن الهيكل الذي يتكون من العلاقات والاحداث بين أعضاء التنظيم، فالتنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا له خصائص نفسية واجتماعية هامة إلى جانب المكونات المادية، فهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء التي يمارس كل منها وظيفة معينة، ولكنها في مجموعها تشكل نظاما متكاملًا، كل جزء من أجزائه يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها.

فالتنظيم كنسق اجتماعي يتصف بدينامية عالية من العلاقات بين مكوناته الفرعية، بحيث أن سلوك أي مكون، يعتمد بشكل أساسي على ظروف المكون الأخر، وهنا تجدر الإشارة إلى تفاوت درجة الاعتمادية بين المكونات، فهي لا تكون متماثلة كما تتباين درجة استجابة المكون الفرعي للحالة التي يكون عليها الأخر داخل النسق الذي يرتبط بدوره بعلاقة دينامية متغيرة مع البيئة الخارجية المحيطة به، ونتيجة لدينامية العلاقات البيئية بين المكونات يتصف النسق بمرونة خاصة عند مستوى عملياته الانتاجية التي يؤديها وتؤثر فيها العلاقات المتبادلة بين النسق والبيئة الخارجية (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص134)

وهذا معناه أن التنظيم باعتباره نسقا مفتوحا يتصف بالميزات والخصائص العامة للنسق المغلق، إلا أن له خصائص أخرى تميزه مستمدة من طبيعته الاجتماعية وارتباطاته الخارجية مع محيطه الاجتماعي والثقافي مجال أداء نشاطه، فهو حسب أصحاب هذا المدخل يمثل نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتأثر بها أي أن هناك بعض أنواع السلوك في التنظيم التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية ليست من داخل التنظيم، ويبرز دور متغير أثر البيئة في التنظيم في تأثير الارتباطات الخارجية لأعضائه في سلوكهم داخل التنظيمات لا سيما منها خلفياتهم الثقافية وأساسهم الاجتماعي وعلى رأسها ما يسود بينهم من علاقات شخصية (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص135)

فالتنظيم من حيث هو نسق مفتوح، يتميز بأنه لا يوجد في فراغ، فهو يعمل في ظل بيئة خارجية اجتماعية وثقافية لها مواصفاتها وخصائصها المميزة، وهذه الأخيرة في ظل الترابط الحاصل بين الأفراد خارج وداخل التنظيمات، تمارس تأثير واضحاً عليهم وعلى أنماط سلوكهم في مواقع العمل، تأثير يعتبره "تمسون Thompson" أن التنظيمات لا يمكن أن تتفاده حتى وإن استطاعت التحكم في البعض منه (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص 136)، ولهذا يؤكد أصحاب هذا المدخل أهمية أن يتكيف التنظيم مع بيئته الخارجية، فالتكيف مع الظروف المحيطة بالنسق يعد واحداً من أربعة متطلبات وظيفية أساسية، تشير النظرية العامة للأنساق أنه يتعين على كل نسق اجتماعي أن يوجهها، إذا ما أراد ضمان تحقيق وظائفه وأهدافه، وفي هذا الإطار ينطوي التنظيم حسب هذه النظرية على آليات للتأقلم والتكيف السريع مع متطلبات وظروف البيئة الخارجية وتقوم على ترتيبات وميكانيزمات تسمح له بالتغلب على المشكلة من خلال ملاءمة ممارساته العديدة مع المتغيرات البيئية، بشكل يسمح له من تحقيق توازنه وأهدافه (على السلمي، مرجع سابق، بدون سنة، ص 23)

## 6- محددات السلوك التنظيمي (الداخلية والخارجية)

تعددت العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الإنساني في المؤسسة، وتداخلت بسبب تفاعلها المستمر، الأمر الذي يجعل من الصعب الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدة، عملية قد تبدو مستحيلة في بعض الأحيان، فإلى جانب تقسيم العمل والتخصص فيه وكذا نظام التسلسل الرئاسي والقواعد والإجراءات الرسمية والتي تنتمي جميعها إلى البيئة الداخلية للمؤسسة، هناك مؤثرات اجتماعية وثقافية مصدرها البيئة الخارجية على سلوك الفرد العامل والذي يمثل في جزء منه أي السلوك ناتجا لتأثير قيم وتقاليد وأعراف المجتمع الذي يعيش فيه العامل ولجماعته التي ينتمي إليها ويلزمه بأنماط من السلوك المقبول اجتماعياً.

### 6-1. البيئة الداخلية للمؤسسة:

يقصد بالبيئة الداخلية كافة العناصر الموجودة داخل المؤسسة، من تكنولوجيا، موارد بشرية، جماعات العمل، ثقافة المؤسسة، تقسيم العمل، الرئاسة، اتخاذ القرار، أنظمة العمل، القواعد والإجراءات الرسمية، والواقع أن هذه العناصر كثيرة جداً وسنقتصر في هذا المجال على تناول

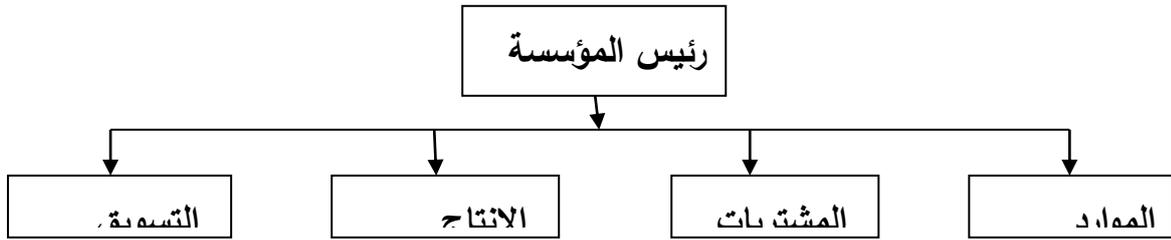
ثلاثة منها بشيء من التفصيل و اقصد بذلك "نظام تقسيم العمل"، "نظام الرئاسة" و"القواعد والإجراءات"، وذلك باعتبارها عناصر البيئة الداخلية وأكثرها ارتباطا بإشكالية بحثي أما باقي العناصر فسيتم الإشارة إلى معظمها في سياق الكلام. (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص137)

أ- تقسيم العمل في المؤسسة: إن تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات الإدارية-وبالتالي تحديد شكل الخريطة التنظيمية لها- يجب ألا يكون اعتباطيا، بل ينبغي أن يكون نابعا من الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة، في ضوء ما تسعى غلى تحقيقه من أهداف وما يفرضه عليها المحيط ، وبناء على ذلك تحدد كيفية تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود والأنشطة، هذا ويأخذ تقسيم العمل أشكال عديدة من التقسيمات

• التقسيم على أساس الوظيفة أو طبيعة النشاط:

وهنا يتم تقسيم الوحدات الإدارية وفقا للوظائف التي تؤديها هذه الوحدات، ففي الشكل نرى أنه تم تقسيم المؤسسة على أساس تجميع كل النشاطات والجهود المتعلقة بوظيفة معينة "البيع مثلا" في إدارة واحدة، ويعتبر هذا الأساس من أسس التقسيم الأكثر انتشارا، ومن مزايا هذه الطريقة، أن الخريطة التنظيمية المبنية على أساسها تعكس بشكل منطقي طبيعة الوظائف التي تؤديها المؤسسة، كما أنها تعتبر تطبيقا لفكرة التخصص الوظيفي (جمال الدين العويسات، 2003، ص76)

الشكل رقم (1): التنظيم الوظيفي لمؤسسة إنتاجية



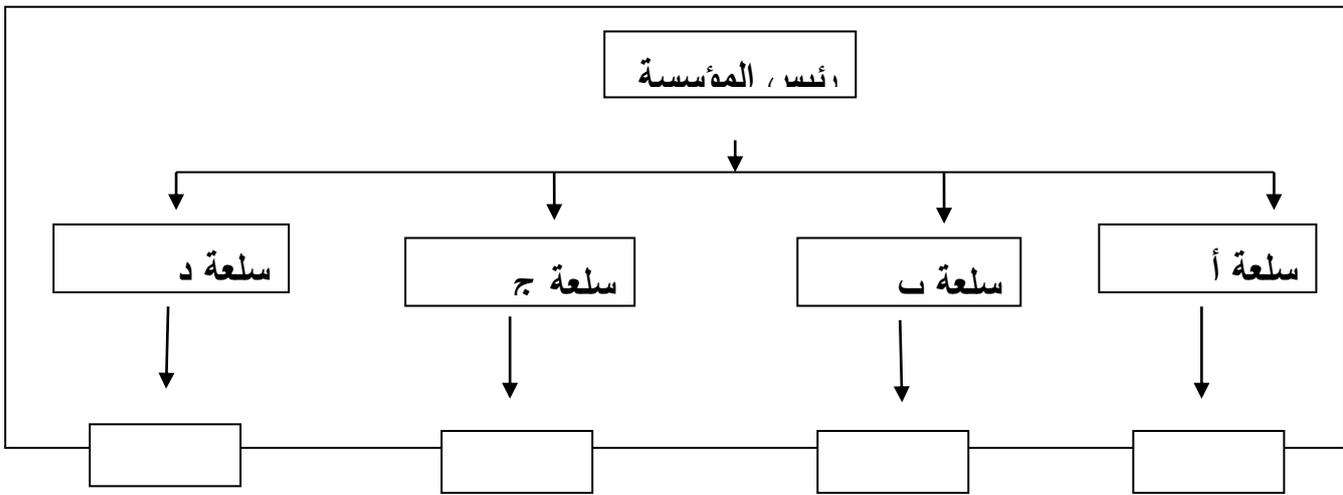
المصدر: جمال الدين العويسات، 2003، ص76

في التقسيم الوظيفي يتم تحديد الأقسام وفقا للوظائف التي تؤدي بالمؤسسة، وفي هذا المثال البسيط المفترض فإن الخريطة توضح أربعة وظائف، وقد تختلف تلك الوظائف في الواقع عما هو موجود بذلك المثال.

• التقسيم على أساس الإنتاج:

وفيه يتم الهيكل التنظيمي على أساس أنواع المنتجات الرئيسية التي يتم إنتاجها، وأصبح هذا الأسلوب واسع الانتشار بوجه خاص لدى الشركات ذات المنتجات المتعددة، ومن ابرز الأمثلة شركات دولية من أمثال جنرال موتورز، فورد...، ويبين الشكل صورة مبسطة لهذه الطريقة من طرق التنظيم. (جمال الدين العويسات، مرجع سابق، 2003، ص 78)

الشكل رقم (2): مثال للتقسيم وفقا لإنتاج السلع في التنظيم



المصدر: جمال الدين العويسات، مرجع سابق، 2003، ص 78

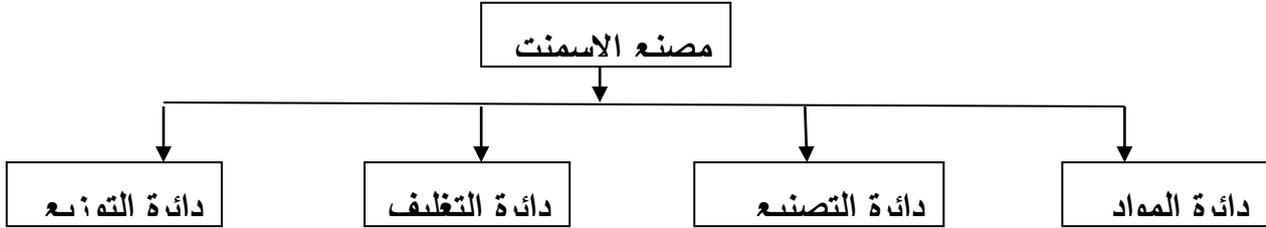
إن إتباع التقسيم وفقا للمنتجات، يترتب على هذا النوع من التنظيم وجود أقساما مستقلة يكون كل منها مسؤولا عن منتج واحد أو مجموعة من المنتجات، ويتضمن كل قسم من هذه الأقسام الرئيسية جميع الأقسام الوظيفية الفرعية للقيام بنشاطه مستقلا عن باقي المنتجات، حيث بالنسبة للأعمال اليومية فإن القسم الخاص بكل منتج يعمل كشركة مستقلة داخل المؤسسة التي يوجد بها (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص 141)

• التقسيم على أساس المراحل الإنتاجية أو الخدمية

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم الأعمال حسب مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية ففي صناعة الاسمنت مثلا تقسم الأنشطة وفق العملية الإنتاجية للإسمنت، ومما تتضمنه من مراحل بداية

بدائرة المواد الأولية ودائرة التصنيع، ودائرة التغليف، وأخيرا دائرة التوزيع، ويمثل الشكل (3) نمطا لهذا النوع من التقسيم.

الشكل (3): التقسيم وفق المرحلة الإنتاجية أو الخدمية



المصدر: جمال الدين العويسات، مرجع سابق، 2003، ص 79

إن إتباع هذا النمط من التقسيم يترتب عليه وجود تنسيق وتعاون بين مختلف مفاصل العملية الإنتاجية، حيث تعتمد كل مرحلة من المراحل على ما تسبقها من مراحل، كما أن أي تعطيل بمراحل مقدمة له تأثيره على المراحل اللاحقة.

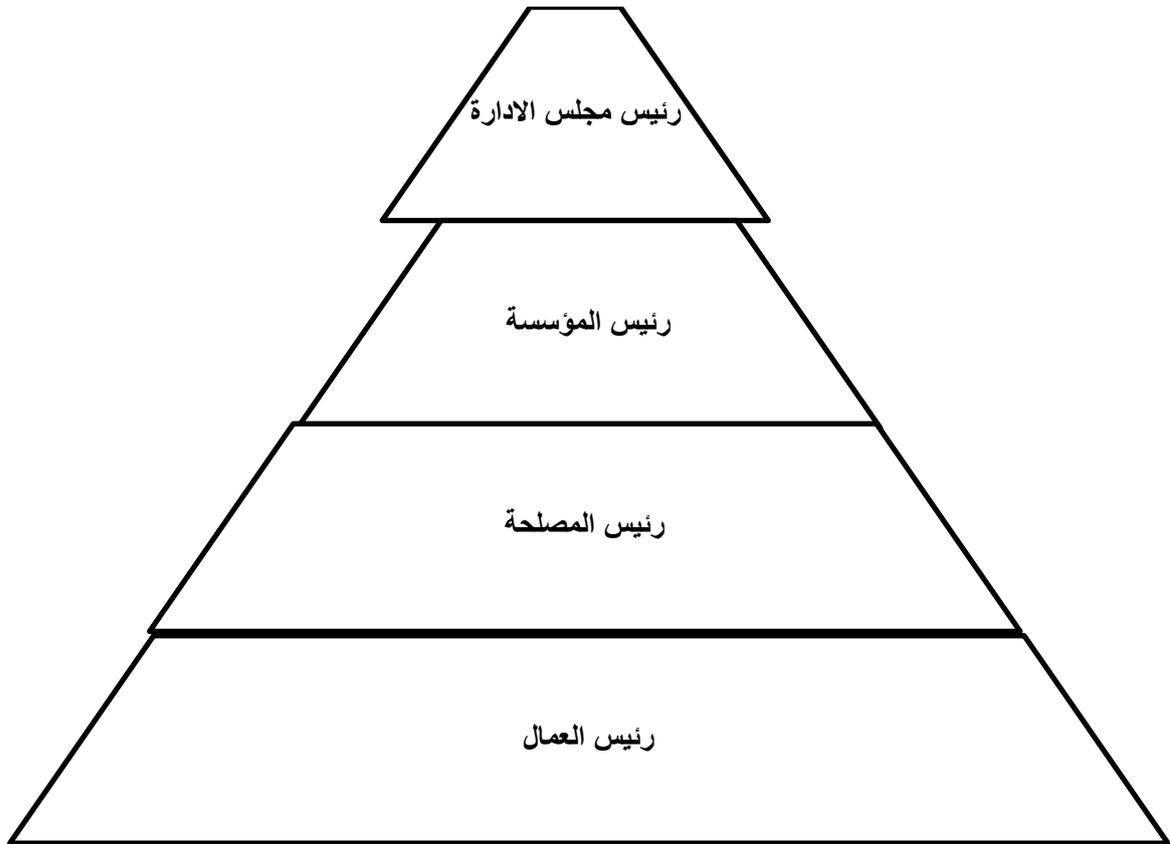
وهذه هي بعض أشكال تقسيم الأعمال، وتشكل الأقسام الرئيسية في المؤسسة، وهي أشكال تؤثر على أعمال وحياة الأفراد داخل التنظيم، من حيث تفاعلهم أثناء العمل، بما يحقق التكامل والتعاون بينهم. (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص 141)

ب- التسلسل الرئاسي

يمثل التسلسل الرئاسي في المؤسسة أحد عناصرها ذات التأثير العميق على شكل التفاعل بين أعضائها غير المستويات التنظيمية المختلفة، ذلك أن تنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة، قد حدد حدود العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ومجالها ونمطها، هذا ويشير مفهوم الرئيس إلى الشخص الذي يعني ويكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل (حسين حريم، 2004، ص 195)، وحتى يتمكن من القيام بهذه المهام تمنحه المؤسسة سلطات عديدة ويتحمل مسؤوليات مختلفة تبعا للمستوى التنظيمي الذي يوجد فيه، وتتمثل هذه السلطة في أنها عبارة عن حق إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر (جمال الدين العويسات، مرجع سابق، 2003، ص 93)، أما المسؤولية فهي الالتزام من قبل الفرد المسؤول

بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية معينة، وهو يمارس في السلطات التي يمنحه إياها القانون ، تلك السلطات يلاحظ داخل المؤسسة أنها تأخذ شكلا عموديا يعكسه تدرج المستويات الإدارية داخلها، إذ تشتمل التنظيمات المختلفة على عدد من المستويات الإدارية المتدرجة من حيث توزيع السلطات، إذ كلما انخفض المستوى الإداري للفرد كلما قلت السلطة التي يتمتع بها، مثال ذلك مركز رئيس مجلس الإدارة، مركز رئيس المؤسسة، مركز رئيس المصلحة، مركز رئيس العمال، وهي المراكز الموزعة على عدد من المستويات التنظيمية مثلما يظهر في الشكل (4):

الشكل (4): يظهر المستويات الإدارية للمؤسسة



المصدر: العقبي، مرجع سابق، 2009، ص 141

ما يجب ملاحظته أنه عبر المستويات التنظيمية المختلفة تتناسب السلطة والمسؤولية من أعلى لأسفل، وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه، وفي المثال المذكور آنفا فإن للمؤسسة أربعة مستويات تنظيمية فقط، ولكن من الممكن ان تضم المؤسسة عددا أكبر من

المستويات الرئاسية والتي بينها علاقات ابرز ما يميزها طابعها الرسمي، حيث يتفاعل الرئيس مع مرؤوسيه حسب المركز الذي يشغله كل طرف في جماعة العمل، وهو ما يعني أن يشرف المستوى التنظيمي الأعلى من هو في المستوى الأدنى ، وفي هذا السياق تقدم الخرائط التنظيمية معلومات عن من يرأس من، أي من هو الشخص الذي يأمر غيره للقيام بعمل ما ، أو ما يعرف بهيكل السلطة، ففي الشكل(4)، فإن رئيس مجلس الإدارة هو الذي يأمر رئيس المؤسسة الذي يأمر بدوره رئيس المصلحة والشيء نفسه يقوم به هذا الأخير مع رئيس العمال الذي بدوره يأمر العمال ويمارس سلطته عليهم.

وفضلا عن طابعها الرسمي، تتميز هذه العلاقات بأنها مقتصرة على مجال العمل، حيث تنحصر بالمهام الموكلة لكل من الرئيس والمرؤوس ، فالرئيس يقوم بتعريف الأدوار للمرؤوسين وتوضيح المهام الواجب أن يؤديها كل منهم في المؤسسة وكيف يتم أداء هذه المهام، ومتى يتم الانتهاء من تنفيذها وإصدار الأوامر والتعليمات لهم بشأنها، وهم أي المرؤوسين يقومون بطاعة الأوامر التي يوجهها لهم رئيسهم بإبلاغه بنتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلا ، في تقسيم واضح للعمل بين الطرفين، فيه الرؤساء يديرون والمرؤوسين ينفذون، مثلما هو منصوص عليه في أنظمة وقوانين المؤسسة وفق هذه القواعد، فإن علاقات الرئيس بمرؤوسيه هي علاقات محدودة و محصورة بضرورات العمل الرسمي والتقنية، هي ب كلمة واحدة علاقات رئيس- مرؤوس، أساسها المركز الرسمي لكل منهما وما يرتبط به من مسؤوليات في ضوء ما تقدم، فإن التسلسل الرئاسي يعد عنصرا أو محددًا آخر من داخل المؤسسة للتفاعلات بين أعضائها، إذ تبعا له يتقرر شكل العلاقات التنظيمية والأسس التي تستند عليها (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص 141)

ج- القواعد والإجراءات التنظيمية

فضلا عن مبدأ تقسيم العمل والتسلسل الرئاسي، تعتبر القواعد والإجراءات الرسمية هي الأخرى عنصرا هاما في التنظيم، من حيث أنها هي التي تتفق وراء الأدوار، وهي التي توجه شاغلي الأدوار في المؤسسة، وفضلا عن ذلك هي التي تحكم العلاقات بين هذه الأدوار وتضبطها

هذا وتشير القواعد التنظيمية إلى تلك المعايير التي تحدد ما هو مسموح به من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل" (أحمد ماهر، 2005، ص 84)، أما الإجراءات فتشير إلى خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقعات وأختام، بحيث يتم العمل

بشكل نظامي ومرتب، وتظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح وأنظمة العمل (احمد ماهر، مرجع سابق، 2005، ص 84)

كلا من القواعد والإجراءات الرسمية لا توجد مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها لا تعرف البعض منها، فهي حيوية لأعضائها في حياتهم داخلها، فمن خلالها يؤدون مهامهم ويتصلون فيما بينهم ويؤطرون مواقفهم واتجاهاتهم وأساليبهم في أداء أعمالهم، فهذه القوانين تنظم مجالات تخصصهم الوظيفي بطريقة ثابتة ومحددة، تحديد يعكسه توزيع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دفة التنظيم على أعضاء التنظيم بإعتبارها واجبات رسمية، يؤديها الجميع رؤساء ومرؤوسين كل حسب المركز المهني الذي يشغله داخل المؤسسة، فضلا عن تنظيم الأعمال تحدد هذه القواعد والإجراءات شكل التفاعل بين أعضاء التنظيم ونمط السلوك المتوقع منهم في مختلف المواقف، مبينة شكل وحدود العلاقات التي يجب أن تكون بين كل صاحب مركز وآخر، وفي الوقت ذاته تضع مجموعة المراكز في شبكة من العلاقات بعضها ببعض الآخر، حيث تؤسس لمستوى من التضامن داخل النسق يمكنه من أداء وظيفته كما ينبغي (علي السلمي، مرجع سابق، بدون سنة، ص 32)

هذه القواعد والإجراءات داخل مكان العمل هي ملزمة لكل العاملين تحت طائل التعرض للعقاب، إذ تتضمن لوائح المؤسسة وأنظمتها الداخلية سلسلة من العقوبات المترتبة والمتنوعة الهدف منها ضبط السلوكات أعضاء التنظيم وفرض الطابع الرسمي على علاقاتهم داخله (العقبي، مرجع سابق، 2009، ص 142)

## 6-2. البيئة الخارجية للمؤسسة

بجانب العوامل السابقة والتي تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة، سواء تعلق الأمر بمبدأ تقسيم العمل، تدرج المراكز الرئاسية و القواعد والإجراءات الرسمية تبرز أهمية مجموعة أخرى من العوامل والتي تنتمي إلى البيئة الخارجية للمؤسسة والتي لا تقل تأثيرا على سلوك العاملين ويمكن تعريفها استنادا إلى مفهوم النظام المفتوح، فإن لكل مؤسسة حدودها شبه المعرفة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، وهذه الحدود-بالنسبة للمؤسسات- نادرا ما تكون واضحة ومحددة، بل في الغالب غامضة ومتغيرة وليست ثابتة، ومن الصعب تحديد وترسيم معالمها.

إن وجود حدود لكل مؤسسة يعني أن هناك شيئا -بيئة- خارج المؤسسة عرفها روبنز Robbins "بأنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة" (العقبي، مرجع

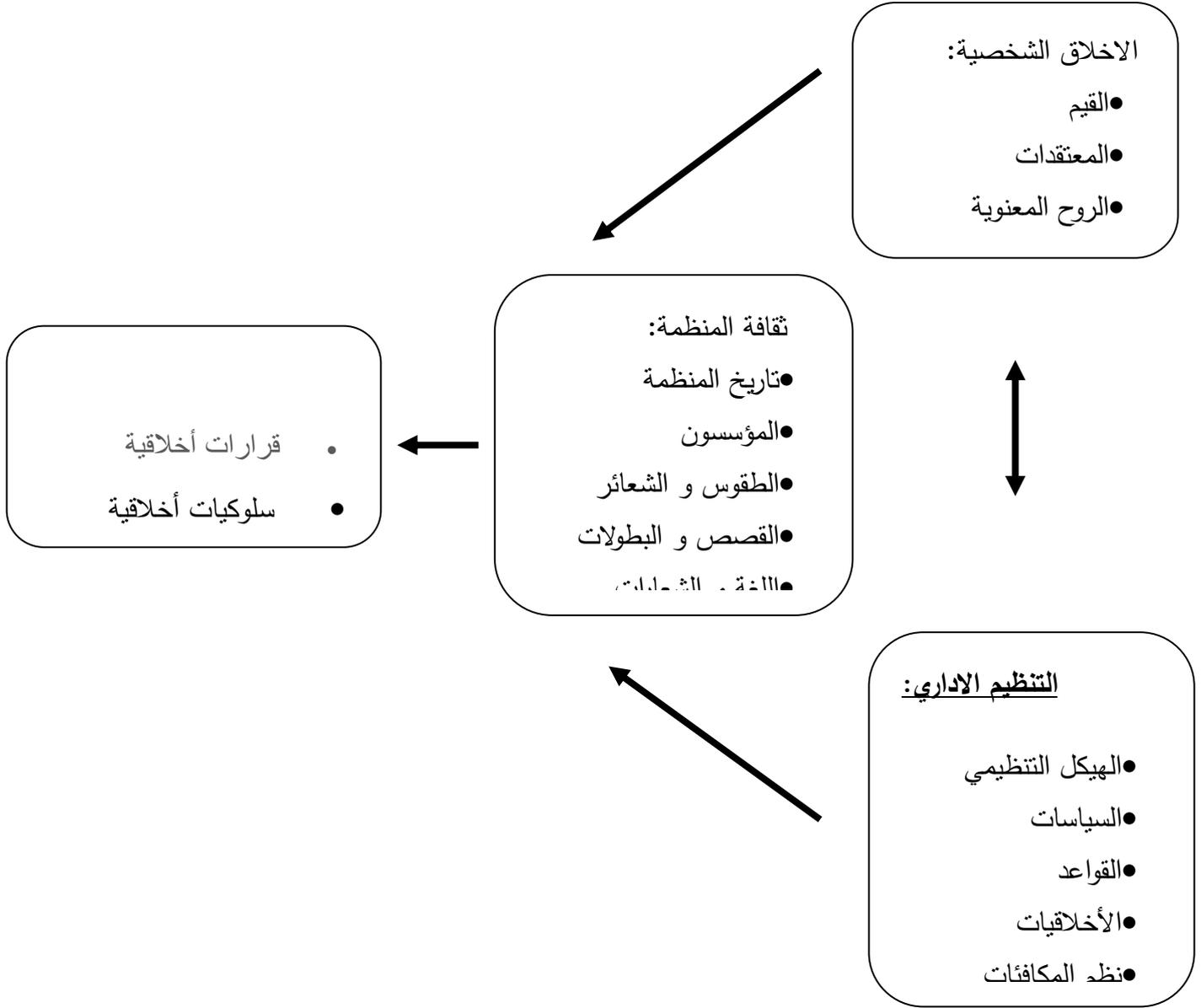
سابق، ص145) يقصد بالبيئة الخارجية العوامل الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة وهذا عكس البيئة الداخلية، فالبيئة تتكون من بيئات فرعية سياسية وقانونية و اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها، وفيما يخص دراستي فأنا استثنيتهم كلهم ماعدا البيئة الثقافية، وما تحمله من عناصر مثل القيم، والمعتقدات وعادات والأعراف وغيرها وسبق ذكرها في الفصل السابق.

#### 7- الثقافة التنظيمية والسلوك :

بما أن الثقافة تتشكل من مجموع القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات الفرد، والجماعة وذلك من أجل التفريق بين ما هو صحيح وما هو خاطئ ، وما هو جيد وما هو سيء تُعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ ، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون ، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ التشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع .

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم في المنظمة ، قد تكون واسعة أو ضيقة ، ويتوقف ذلك على قوة كل منهما (القانون، القيم) المستمدة من النظم في المجتمع ودور الأفراد والمنظمات في صياغة هذه النظم، ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على إستعداد الأفراد وإقناعهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية حيث تستطيع القواعد القانونية أن تغطي السلوكيات الرسمية في المنظمة، وليس جميع المعايير الأخلاقية (القيم) التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة ، والشكل الموالي يظهر نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة (مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق، 2003، ص 114)

الشكل رقم (5): نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر ، 2003 ، ص 415

يتضح لنا أن سبب اهتمام السلوكيين بثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة، إلى أن الثقافة تعد أمراً حيوياً مهماً جداً من أجل إدارة العنصر البشري داخل المنظمة ، فقد إستعار السلوكيون الإداريون مصطلح "ثقافة المنظمة" من الأنتروبولوجيا وذلك لأن ثقافة المنظمة هي شيء مشابه لثقافة المجتمع فتتأثر ثقافة مجتمع المنظمة بمدخلاتها المادي والمعنوي والتي يختزنها الأفراد في عقولهم تجعل لهم شخصية خاصة بهم تميزهم عن باقي الأفراد في المنظمات ، فهي تحدد سلوكهم وطرق التعامل المعيارية المتعارف عليها داخل المنظمة

و قد أوضح الباحث "wiley" أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ و القيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما و تصنع محددات على قراراتها.

و يلعب سلوك الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء و سلوك المنظمة ككل فسلوك الفرد، يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل، و اتصاله بالآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك و أخلاق المنظمة ككل.

و يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بكل من خصائصه الشخصية، و أيضاً البيئة التي يعمل فيها. ( راوية حسين ، مرجع سابق، 2001، ص 29)

كما أشار بوبكر منصور في دراسة له حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي داخل الإدارة العمومية بولاية الوادي، جامعة بسكرة 2007، حيث عمد الباحث إلى انتهاج أسلوب المقارنة بين وجهي الصورة الإيجابي، والسلبى للثقافة التنظيمية فيما يتعلق بكل خاصية من خصائصها، وكان الغرض من ذلك توضيح الصلة بين الثقافة التنظيمية والجوانب السلبية في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، فعندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة واللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدر اللاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والسلوكات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة واقتراحاتها(المقاومة)، أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة، حيث يشعر كل شخص انه يأخذ حقوقه

دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية (بويكر منصور، مرجع سابق، 2007، ص102)

كما أشار إلى انه قد يكون لاندفاع الإدارة إلى السيطرة على سلوك العاملين بواسطة نظام الرقابة اللصيقة، وإجراءات جزائية صارمة إلى إنتاج سوء السلوك، فحول الغياب مثلا يقول أرفدسون وهديبارق Arvedson et Hedberg "نريد ان نطرح سؤالاً أكثر أهمية ، لماذا يكون جذاباً أن نناقش ما يمكن أن نطلق عليه الغياب؟ ذلك المفهوم في طياته معنى الذنب والإتهام، قد يكون الغياب مفهوماً يصف بدقة حاجة الإدارة وتطلعها إلى السيطرة أكثر من سلوك الأفراد نفسه" ، كما أن تركيز اهتمام بعض المدراء والمشرفين خلال أدائهم لمهامهم على الجانب المتعلق بإنجاز المهام، يجعلهم يقدمون تنازلات عديدة في اتجاه قبول بعض أشكال سوء السلوك، الأمر الذي يجعل الإدارة متورطة في إنتاج سوء السلوك (بويكر منصور، مرجع سابق، 2007، ص103)

### خلاصة الفصل:

لقد تضمنت محاولة إعداد هذا الفصل مسار واضح يتمثل في إبراز أهمية دراسة سلوك العاملين داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية، وعلى غرار ما جاء في الخلفية النظرية التي ارتكزت على ثلاثة اتجاهات بارزة في تطور الفكر التنظيمي، وكل مرحلة كان لها موقع مغاير في دراسة السلوك التنظيمي للأفراد.

لقد مكن هذا الفصل من اكتساب نظرة شاملة وعميقة حول السلوك التنظيمي، الأمر الذي اكتسب البحث قاعدة وخلفية نظرية تساعد في اعطاء خاتمة عامة للدراسة .



الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:  
الجانب المنهجي  
للدراسة



## تمهيد :

تكملة لما تطرقنا له في جزئنا النظري، أردنا أن تكون دراستنا حول دور الثقافة التنظيمية في اخضاع نمط السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الرياضية إذ يتمثل هدفنا الأساسي في تسليط الضوء على البعد الثقافي التي كان من المقرر اجراء فيها الجانب الميداني ، وأثر ذلك على السلوكيات الأفراد، ولأننا نسعى لترجمة المعلومات النظرية والواقعية والتعبير عنها بطريقة إحصائية، ارتأينا الاعتماد على المنهج الكمي والأداة الاستمارة للوصول عن طريق التحليل الرقمي إلى نتائج ملموسة. وهذا ما سنحاول الوصول إليه في هذا الفصل.

### 1- منهج الدراسة:

لضمان منهج يناسب الدراسة، وموافق مع الأسئلة المطروحة والمعطيات المراد الحصول عليها، وحسب دراستنا الحالية التي نريد من خلالها التكميم والتحقيق من العلاقة بين المتغيرات، اخترنا المنهج الكمي ليكون بمثابة دليل في عملية بحثنا "فالمنهج الكمي مصمم للتحقيق والتأكد من العلاقة الموضوعية عن طريق النظرية والتحقق من العلاقة بين المتغيرات" (بوداود سالم، 2002، ص15)

### 2- حدود الدراسة:

**المجال المكاني** هو مديرية الشباب والرياضة في ولاية بسكرة نموذجا.  
**المجال الزمني** : كان من المقرر تحضير الجانب التطبيقي وتوزيع الاستبيان في بداية شهر أبريل، إلا أن فيروس كورونا الخبيث و تقديم العطلة الاجبارية في جميع القطاعات منعنا من توزيع الاستبيان واكتفينا بالجانب المنهجي فقط .

### 3- مجتمع الدراسة:

إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات" (موريس اجرس، 2004، ص 298)

إننا نتحدث عن مجتمع البحث في هذه الحالة بتحديدنا مقياس يجمع بين الأفراد ويميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين، فالعمال الذين يعملون في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر يتميزون عن باقي العمال في كل الإدارات الأخرى، بخصوصيات مميزة ومنه يمكننا القول باعتمادنا المنهج الذي وضعه كرزي نحن ننظر إلى الإدارة على أنها تنظيم يمكن إخضاعه للتحليل المزدوج والمتكامل، فالأفراد هم فاعلون لهم نظرتهم إلى التنظيم و إلى دوره، مثلما أن لهم إستراتيجيتهم الخاصة تجتمع مع الاستراتيجيات الفردية في التنظيم، وتلتئم لتعطي اتجاها معينا للسلوك الفردي لكل فرد داخل الإدارة، ذلك في علاقته مع سلوك الإدارة كتنظيم.

والمؤسسة الادارية الرياضية الجزائرية لها تنظيم بهيكله خاصة التي لم تتكون من عدم بل تنبع من تاريخ معين ومتسلسل الأحداث أعطاه شكل الهيكله التي هي عليها اليوم، مثلما أن هذا التنظيم له ثقافته الخاصة، المتكونة من عادات وتقاليد

واعتقادات، هي الأخرى ليست عفوية، لكنها وليدة تراكمات عبر الأزمنة التي كونتها وحددت السلوك الخاص الذي تسلكه المؤسسة ويسلكه الأفراد.(عبد الحميد قرفي، 2008، ص92)

#### - خصائص مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من نسبة 40 % من العاملين من المجموع الكلي يعني من أخذنا نسبة 40 % و استخدمنا العينة العنقودية، باعتبار كل مصلحة بالمديرية هي عنقود.

فالمعينة العنقودية هي: اخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة لوحدات تشمل كل واحدة منها على عدد معين من عناصر مجتمع البحث(موريس اجرس، مرجع سابق، 2004، ص306) .

#### 4-أداة الدراسة

تم استخدام الاستمارة كأداة لمعرفة بعض خصائص الأشخاص موضوع البحث فهي "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية" (موريس اجرس، مرجع سابق، 2004، ص204)، تحتوي على ثلاث محاور  
المحور الأول البيانات الشخصية: تحتوي على 6 أسئلة  
المحور الثاني الثقافة التنظيمية: تحتوي على 11 سؤال  
المحور الثالث السلوك التنظيمي: تحتوي على 9 أسئلة  
كان من المقرر توزيعها على مختلف المصالح بمديرية الشباب والرياضة بسكرة .



**الخاتمة:**

من خلال الجانب النظري نجد أن ثقافة المؤسسة الرياضية تمثل المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية الموجودة بالمؤسسة الرياضية، والذي يوضح لأفرادها، وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

**الاقتراحات:**

من خلال دراستنا المتواضعة حاولنا الوقوف على واقع الإدارة الرياضية نظريا وتوصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات لتحسين مستوى التنظيم الإداري الذي ينعكس على تطوير سلوك العاملين وأدائهم، تتمثل في :

- ضرورة تبني خطة عامة لتطوير الإدارة الرياضية حيث تبنى على أسس علمية قوية قادرة على توجيه سلوك العاملين.
- تنظيم دورات تدريبية للمدراء ورؤساء المصالح في مختلف مصالح الإدارة الرياضية في مجال إدارة الموارد البشرية لتطوير المهارات السلوكية في ضوء الأساليب الحديثة للتنظيم والثقافة السائدة في المجتمع.
- ضرورة تفعيل التعاون بين الإدارة الرياضية ومؤسسة البحث العلمي (معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية) للمعالجة العلمية لكل المشاكل المستجدة في أجهزة الإدارة الرياضية.
- العناية بمجال الصحة الاجتماعية في محيط العمل من خلال استحداث مكاتب للإرشاد الاجتماعي والنفسي في مختلف الإدارات على مستوى كل تنظيم إداري.

في الأخير لا يسعنا إلا القول أننا مهما كتبنا في هذا الموضوع فلن نوفيه حقه لأنه موضوع متشعب، وشيق، ومتجدد، وله من الأهمية ما يجعل كل باحث مطالب بالغوص فيه، وربطه بجوانب عدة، نرجو أن تقبلوا عملنا هذا، ويكون عوناً للطلبة في السنوات القادمة.

قائمة

المراجع



قائمة المراجع:

اولا: المراجع العربية

1. الكتب

- 1- القرآن الكريم
- 2- ابو قحف عبد السلام، مبادئ الادارة والتنظيم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010
- 3- ابو بكر مصطفى محمود ، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر 2000
- 4- اتكسون فيليب، ادارة الجودة الشاملة- التغير الاساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح سيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 1996
- 5- السيد عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة والشخصية، دراسة علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995
- 6- العديلي ثامر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث المملكة العربية السعودية. 1995
- 7- المرسي محمد جمال الدين وثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002
- 8- العويسات جمال الدين ، مبادئ الادارة، دار الهومة، الجزائر، 2003
- 9- الداودي محمود ، الثقافة بين تأصيل الرؤية الاسلامية وإغتراب منظور العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الجديد، ليبيا، 2005
- 10- العميان محمد سلمان ، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار النشر وائل، ط2، الاردن، 2004
- 11- النجار محمد عدنان ، ادارة الافراد- ادارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، منشورات دمشق، 1995
- 12- السلمى علي ، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب القاهرة، بدون سنة.
- 13- اللوزي موسى ،التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل الاردن، ط2، 2007

- 14- المغربي كمال محمد ، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط3، 2004
- 15- بن محمد اسماعيل زكي ، الانثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة الدوحة، 1982
- 16- بن نبي مالك ، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، ط4، 2000
- 17- بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007
- 18- حريم حسين ، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 19- داوود معمر، منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث للنشر، ط1، مصر، 2006
- 20- رشوان حسين عبد الحميد احمد ، الثقافة دراسة في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة مصر، 2006
- 21- رشوان حسين عبد الحميد احمد ، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة ط1، مصر، 2006
- 22- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر 2001
- 23- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 2001
- 24- ماهر أحمد ،التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2005
- 25- عبوي زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق، عمان، ط1، 2006،
- 26- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988
- 27- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع- النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999
- 28- موريس اجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، 2004

- 29- سلطان محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2004
- 30- محمد عساف عبد المعطي ، السلوك الإداري(التنظيمي)في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الاردن، 1999
- 31- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية 2011
- 32- صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
- 33- قرفي عبد الحميد ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار النشر الفجر، القاهرة، 2008
- 34- غريب سيد احمد، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1987
- 35- وصفي عاطف، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981
- 2. الدوريات**
- 36- علي سيد الصاوي ، نظرية الثقافة، ، مجلة عالم المعرفة، دار النشر المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت، العدد 223، 1997
- 37- مراد محمد صالح جلوط،، مقال الثقافة التنظيمية، أكاديمية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، 20 يوليو، 2009
- 3. الرسائل الجامعية**
- 38- العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية والمحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجا-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.-، اطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع التنموية،
- 39- سالم إلياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيومALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، ماجستير 2006
- 40- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا- جامعة بسكرة، رسالة ماجستير 2007

- 41- حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، ماجستير 2005
- 42- قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 2000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة المسيلة، ماجستير 2003
- 43- منصور ماجد بن آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2003
- 44- عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية حالة الجزائر- أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 1999
- 45- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، جامعة الجزائر ، ماجستير 2004
- 46- شتاتحة عائشة، احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة-دراسة حالة سونلغاز بالاغواط-ماجستير ادارة اعمال، 2007
- 47- هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل،فلسطين، 2011

#### 4. مواقع الانترنت

- 48- السلمى علي ، السلوك الإنساني في الادارة ، مكتبة غريب ، بدون سنة،-www.al-mostafa.com
- 49- أحمد السيد كردي، مبادئ وظيفة التنظيم الاداري،النسخة 4\_knol\_، 2011/10/20، knol.google.com

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

##### 1. الكتب الاجنبية

- 50- Pierre Guiho et Autres : **Dictionnaire Droit, Economie, Gestion 1ere ed.** L'hermes . Paris. 1991 .