

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



قسم العلــــــــوم الاجتماعية

تخصص الإدارة والعمل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

دور الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذة:

العيدي صونيا

إعداد الطالبة:

فلوس مسعودة

السنة الجامعية: 2013 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

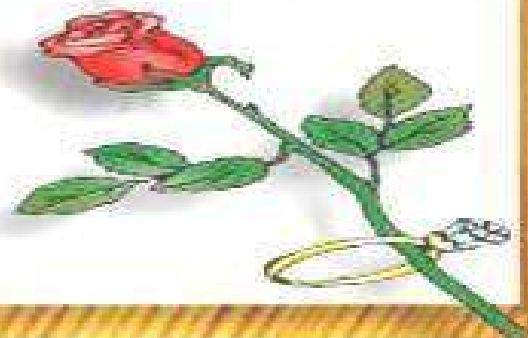
حمدا كثيرا وشكرا جزيلا لخالقي ومولاي، باسط اليدين بالعطايا والنعيم، ملك الملك ذي الجلال والإكرام، منبع التوفيق الذي أنار لي الدرب وسخر لي الأسباب ما يكفي لقطعة ثمرة الجهد والاجتهاد.

فأنا جد متأكدة من الكلمات ومهما اجتهدت في اختيارها لن تسع العواطف ولا المواقف فلن تكفيني كلمة "شكرا". لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "العدي صونيا" على صبرها وعملها المتواصل معي في: "شكرا جزيلا"، كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو معنويا، كما لا أنسى كل موظفي " مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة" لكم مني فائق الاحترام والتقدير، فشكرا جزيلا على ما قدمتموه لي من معلومات ومساعدة ساهمت في إثراء هذا البحث.

وأخيرا أرجو أن أكون قد وفقت ولو جزء بسيط في تقديم هذا العمل المتواضع.

وشكرا



مقدمة:

تحاول المؤسسة تحسين الصورة الذهنية لدى الجماهير الداخلية والخارجية، وذلك فيما يخص هويتها التنظيمية، بهدف كسب أكبر عدد ممكن من المؤيدين لها. حيث نجد أن كل مؤسسة تتميز بشخصية معينة سواء كانت قوية، ذات نظام مرن أو مبدعة أو ناجحة... الخ، حيث وضح العلماء والمفكرين في مجال الإدارة ذلك عن طريق التعرف على الدور الفعال للثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة وأعضائها والعاملين بها، باعتبارها عامل مستقل يؤثر على اتجاهات وآراء العاملين وسلوكياتهم في حالة لجوء الإدارة إلى التغيير المتسارع أو المفاجئ وعدم الاستقرار. وهذا ما يتوجب على المؤسسات المستقبلية العمل على تطوير أساليب واستراتيجيات الإدارة المعمول بها، وإعادة تصميم وبناء الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك بهدف التكيف والملائمة مع البيئة الخارجية في حالة التغيير الذي يطراً عليها.

لذلك تعطي التنظيمات الإدارية اهتماماً بالغاً لبيئة العمل وثقافة العاملين، باعتبار هذا الأخير هو الثروة والمصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحريك الموارد المادية والمالية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة، كما أنه يعتبر المحدد الرئيسي لعملية الإنتاج.

ومن هذا أصبح للمؤسسات اهتمام متزايد بالثقافة التنظيمية وما تحمله من قيم، معايير، أخلاقيات، اتجاهات، أفكار، عادات وسياسات تعمل على توجيه السلوك التنظيمي للأفراد العاملين داخل المؤسسات التي يعملون بها أو ينتمون إليها، بالإضافة إلى دورها الواضح والفعال في تشكيل عادات العامل ومجموعة القيم والاتجاهات نحو علاقاته مع غيره من الأفراد العاملين داخل مجموعة العمل الموحدة أو المنظمة ككل. كما أنه يعتبرها الإطار المرجعي يستند عليه في تحديد وتوجيه سلوكه حول طرق وأساليب العمل واتخاذ قراراته.

وتعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير، التنظيمية بالإضافة إلى الاتجاهات والقواعد والقوانين التي تعتمد عليها المؤسسة في تسييرها الاستراتيجي، وإذا تكلمنا على المؤسسة فنحن نتكلم على الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وذلك لأن ضعفها ينعكس على المنظمة في انخفاض مستوى كفاءتها وفعاليتها، مما يؤدي هذا إلى عدم رضا العاملين بها والمتعاملين معها، بحكم أنها نظام مفتوح لها علاقات خارجية مع غيرها من المؤسسات.

بالرغم من أن المؤسسات تختلف فيما بينها من حيث النشاط وطبيعة العمل إلا أنها تسعى إلى تحقيق هدف موحد وهو إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات المجتمع، باعتمادها في ذلك على مجموعة من المدخلات التي تتمثل في (الموارد المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية)، وحسب استخدامها للعمليات الإدارية (التخطيط، التنسيق، التنظيم والرقابة...الخ)، وهنا يظهر دور المورد البشري بصفته المحرك الأساسي لهذه العمليات، والعمل على تحسين أدائها، هذا الأخير يتوقف على مستوى كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين ومدى استعدادهم الجيد للعمل بقدرة ومهارات وإبداعات ظاهرة، بالإضافة إلى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التابعين لها. وهذا لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل وقت وجهد وتكلفة.

وانطلاقاً من الدور الفعال للثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة حاولنا تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل الوصول إلى معرفة طبيعة العلاقة القائمة بينهما وطبيعة التأثير للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، كما يقتضي أن تنقسم الدراسة إلى جانب نظري وآخر ميداني، حيث بنيت دراستنا من أربعة فصول وخاتمة وملاحق، حيث تناولنا:

الفصل الأول الموسوم ب: "الفصل التمهيدي للدراسة" تطرقنا فيه إلى ستة نقاط أساسية، تمثلت في: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، مفاهيم الدراسة وأخيراً الدراسات السابقة حاولنا من خلاله توضيح أكثر لموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني المتمثل في "مفاهيم، مصادر ووظائف الثقافة التنظيمية" اعتمدنا في ذلك على: تمهيد، أهمية، أهداف وخصائص الثقافة التنظيمية، عناصرها ومكوناتها، بالإضافة إلى أنواعها ووظائفها، وأخيراً كيفية المحافظة عليها، حيث ختمناه بخلاصة.

أما الفصل الثالث المتمثل في "مفاهيم و محددات السلوك التنظيمي" تناولنا فيه: أهمية وأهداف وخصائص السلوك التنظيمي، التطور التاريخي والمدارس التي تناولته، محدداته، المبادئ والأسس التي يقوم عليها، بالإضافة إلى علاقته ببعض العلوم والميادين، والصعوبات ممارسة السلوك التنظيمي، وأخيراً علاقة السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية اعتمدناه كعنصر ربط بين متغيري الدراسة ثم الخلاصة.

حيث خصصنا الفصل الرابع والأخير "للدراسة الميدانية" تناولنا فيه

تمهيد، المجال الزمني والمكاني والبشري للدراسة، المنهج الذي اعتمدناه في دراستنا، الأدوات المنهجية المستخدمة، بالإضافة تحليل وتفسير الجداول وأخيرا عرض النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ثم خلاصة.

حيث أنهينا دراستنا هذه حول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي بخاتمة كنتائج متوصل إليها، وقد أضاءت دروب الدراسة مجموعة من المراجع والدراسات السابقة.

إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال في ظروف أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الجوانب سواء في المجال الاقتصادي، الاجتماعي أو الثقافي... الخ، و نتيجة لتداخل هذه العوامل بعضها ببعض فإن علاقة التأثير و التأثير تكون متشابكة فيما بينها. وهذا ما جعل الإدارة و المسؤولين يبحثون عن مجموعة الحلول والطرق المناسبة والسريعة التي تحاول تدريجيا الخروج من هذه الأزمة المعقدة، والدخول بالدولة في إطار التنمية الاقتصادية الشاملة؛ باعتبار هذه الأخيرة لها تأثير على الجوانب والمجالات الأخرى. وكما هو معروف أن المؤسسات الاقتصادية العمومية هي التي يقع على عاتقها العبء الأكبر في عملية التنمية، وذلك في محاولتها تحقيق متطلبات واحتياجات المجتمع في ظل تحقيق أهدافها، ولتوفير الجو التنظيمي والظروف البيئية المناسبة للمؤسسات الاقتصادية فقد عملت الدولة الجزائرية آنذاك بإدخال مجموعة الإصلاحات التنظيمية على مختلف المستويات السياسية منها والاقتصادية... الخ، وذلك باعتبار أن النظام السياسي يؤثر بشكل كبير على النظام الاقتصادي لأنه يعمل على تدعيمه بمجموعة الاستراتيجيات، الخطط، القواعد و القوانين التي تتوافق مع سياسة الدولة وطبيعة العمال الجزائريين في تأثيرها عليهم وتوجيهها لهم، في حين نجد أن النظام الاقتصادي يؤثر في القطاع السياسي في تحديد سياسة الدولة حسب ارتفاع أو انخفاض مستواها الاقتصادي، كما نجد أن هذه التحولات والإصلاحات لم تنطلق من فراغ بقدر ما كانت مبنية على مجموعة الأسس والمبادئ التي لها خلفيت تاريخية، وذلك بهدف تحسين إمكانات الإنتاج في جميع المجالات، وتلبية الحاجات الضرورية للمجتمع. وبالرغم من أن المؤسسات الجزائرية تختلف من حيث الحجم والنشاط والموقع إلا أن الهدف واحد وهو الرفع بمستوى الكفاءة والفعالية، وتحقيق التطور والازدهار للدولة.

هذا و تعتبر المؤسسة الجزائرية كيان متكامل ومنظم، تتكون من مجموعة من الموارد التي تساهم في تطويرها وتحقيق أهدافها في ظل البيئة المحيطة بها، حيث تتمثل هذه الموارد في: الموارد المالية والمادية، بالإضافة إلى الموارد البشرية، إذ تعتبر هذه الأخيرة المحرك الأساسي والقلب النابض للمؤسسة، باعتبار أن الأفراد العاملين داخل التنظيم تجمعهم علاقات مختلفة، منها الرسمية و المتمثلة في الاتصال الرسمي الذي يتم عن طريق الوثائق الرسمية والقوانين واللوائح... الخ عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل التنظيم (الصاعد، النازل، الأفقي)، ومنها العلاقات غير الرسمية والتي تتمثل في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، حيث

تشكل هذه العلاقات في مجملها حلقة متكاملة في تأثيرها على الأفراد العاملين في أدائهم ، سلوكياتهم ، ولائهم و التزامهم داخل المؤسسة فيما يخص طرق وأساليب العمل، ومن هنا نجد أن المؤسسة الجزائرية تحاول جاهدة الحفاظ على المورد البشري والعمل على تدريبه وتنمية مهاراته، مكتسباته، إبداعاته وابتكاراته وأخذها بعين الاعتبار، ومحاولة إشباع حاجاته النفسية، الاجتماعية و الاقتصادية، مما يؤدي إلى زيادة تحفيزه والدفع به نحو أداء العمل بأحسن كفاءة وفعالية.

وباعتبار أن المورد البشري عنصرا فعالا في المؤسسة، يعمل على تحريك الموارد الأخرى وخلق التفاعل فيما بينها وفق للثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة، والتي تحمل مجموعة القواعد، القوانين، والإجراءات، القيم والمعتقدات التي يتفاعل بمقتضاها العاملين، سواء في علاقاتهم مع بعضهم البعض، أو علاقاتهم مع الرؤساء والمديرين، أو في علاقاتهم مع العمل واعتمادها كإطار مرجعي في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت وأقل تكلفة وجهد، وتعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، وتحاول بذلك توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في البيئة التنظيمية التي ينتمون إليها. وكما يبدو فنجاح المنظمة أو فشلها يقاس بمستوى كفاءة وفعالية الأفراد العاملين بها، ومستوى أدائهم، ومدى التزامهم بثقافتها التنظيمية ، هذه الأخيرة توفر الإطار الذي يوضح أساليب أداء العمل ، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وبالتالي فإن قوة ثقافة المنظمة تنعكس على سلوك العاملين بها ، وهذا راجع لطبيعة العاملين ودرجة تأثرهم بها بشكل واضح في اتجاهاتهم ، سلوكياتهم و أدائهم. وعليه فالسلوك التنظيمي داخل المنظمة يتأثر بشكل أو بآخر بالثقافة التنظيمية. وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس الذي مؤداه:

- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة؟ و بترتب عليه التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الفرعي الأول: هل هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المؤسسة ؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على التزام العاملين؟

التساؤل الفرعي الثالث: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين ؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين؟

ثانيا :أهمية الدراسة:

لدراستنا هذه حول الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي أهمية كبيرة تكمن في كون السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة والثقافة التنظيمية لها من المواضيع التي إهتم بها الباحثين والمختصين في المنظمات وعلم الإدارة، لأن هذين المتغيرين يؤثران بشكل كبير على فعالية المنظمات وكفاءتها في حياتها العملية، و ما يحققه ذلك من عوائد اقتصادية و اجتماعية على الدولة و المجتمع.

ثالثا :أهداف الدراسة:

من خلال دراستنا هذه المتمثلة في الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين نهدف إلى الآتي:

- 1 - التعرف على وجود ثقافة تنظيمية ظاهرة واضحة بالمؤسسة .
- 2 - معرفة مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى العاملين داخل المؤسسة باختلاف خصائصهم الديمغرافية، الاجتماعية و المهنية (العمر، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).
- 3 - معرفة الدور الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وانعكاس ذلك على الأداء.
- 4 - معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي.
- 5 - معرفة مدى التزام العاملين بالقوانين الداخلية للمنظمة.

رابعا:أسباب اختيار الموضوع:

- جاءت هذه الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين، من اختيار رغباتنا الذاتية في معرفة ماهية الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي.
- نظرا لمسايرة الدراسة في ميدان علم الاجتماع إدارة وعمل لفت انتباهي موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي.
 - اختلاف الدراسات حول الثقافة التنظيمية وربطها بمتغيرات مختلفة مثلا: الولاء التنظيمي، التغيير التنظيمي رأيت أن الأساس هو السلوك التنظيمي.
 - نظرا لتصرف بعض العاملين تصرفات خارج إطار ثقافة المؤسسة، لفت انتباهي موضوع أن العاملين يلتزمون بالثقافة التنظيمية للمؤسسة أم لا.

- محاولة التأكد من وجود أو عدم وجود ثقافة تنظيمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .

خامسا :المفاهيم:

فيما يلي عرض المفاهيم التي احتوتها الدراسة الخاصة بدور الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي:

1- الثقافة التنظيمية:

أ- الثقافة:

"هي أنماط مستترة وظاهرة للسلوك المكتسب، أو المنقول على طريق الرموز فصلا عن الإنجازات المتميزة للجماعات الإنسانية، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها"⁽¹⁾.

تظهر الثقافة من خلال هذا التعريف في السلوك ظاهر أو خفي حيث ركز على مظاهر الثقافة ومصدرها المتمثل في الأفكار التقليدية بالإضافة إلى مكوناتها.

"هي طريقة معيشية جماعة معينة أو أفراد مجتمع معين، وبذلك تمثل حصيلة كل ما تعلمه أفراد هذه الجماعة أو هذا المجتمع، فتتضمن نمط معيشتهم ومعارفهم وأفكارهم، ومعتقداتهم وقيمهم"⁽²⁾.

ركز هذا التعريف على الحياة الاجتماعية لجماعة معينة، وتفاعلهم وفق للمعتقدات والقيم السائدة بينهم.

"هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"⁽³⁾. نجد من خلال هذا التعريف أنه ركز على المكونات الأساسية للثقافة والتي غالبا تكون مكتسبة، وتؤثر على الأفراد، فهذا التعريف أشمل من التعريف الأول الذي ركز على مكونات

¹- فاروق مداس: مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، دب، دط، دس، ص90.

²- سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري للنشر، المملكة العربية السعودية، 1997، ص42 .

³- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص107.

الثقافة، حيث الأول حصرها في الأفكار التقليدية والقيم المتصلة بها، بينما هذا التعريف صرح بأنها الكل المركب.

"هي نتاج للنشاط الفكري وبصفة خاصة النشاط الفني، وتضم كافة النتاج البشري المتميز".⁽¹⁾ دل هذا التعريف بصورة واضحة على أن الثقافة مكتسبة ونتاجة عن الإنسان ذاته، سواء من خلال نشاطه الفكري، أو الفني، إذ أنه ركز على مصدر الثقافة .

"هي التراث البشري المتراكم عبر العصور الذي تناقله الأجيال".⁽²⁾

في حين ركز هذا التعريف أيضا على أن الثقافة مكتسبة نتيجة تفاعل أفراد المجتمع، بانقالها من جيل إلى آخر.

تعريف شامل:

من خلال التعاريف السابقة للثقافة نجد أن التعريف الشامل يتوضح فيما يلي:
هي مجموع الأفكار، العادات، التقاليد، المعتقدات، القيم والمعايير متفق عليها في مجتمع معين، توضح طبيعة الحياة الاجتماعية لديه، فهي ذلك مكتسبة بتناقلها عبر الأجيال.

التعريف الإجرائي:

هي كل ما يتوارثه الأجيال من عادات، تقاليد ومعايير خاصة بحياتهم الاجتماعية.

ب- الثقافة التنظيمية:

"هي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يكتسبها الفرد والشائعة بين العاملين، والتي تتوارثها أجيال العاملين من جيل إلى آخر، وغالبا ما تعكس قيم ومعتقدات مؤسسي المنظمة ورسالتها الأساسية، وهي نفس الوقت وسيلة تميز منظمة ورسالتها الأساسية، وهي في نفس الوقت وسيلة تميز منظمة ما عن غيرها من سائر المنظمات، أي أنها تحدد هوية المنظمة".⁽³⁾

نجد في هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية للمنظمة ما هي مجموعة المعايير والمعتقدات المكتسبة والمتفق عليها بين أفراد التنظيم الواحد، حيث نجد من خلال هذا التعريف أن كل منظمة لديها ثقافة تنظيمية خاصة بها ومستقبلية عن غيرها من المنظمات ركز هذا التعريف على مكونات الثقافة التنظيمية، وطبيعتها بأنها مكتسبة عبر أجيال المنظمة.

¹- ميشيل مان، سعد عبد العزيز مصلوم: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهوارى، دار المعرفة الجامعية، الأزرابطة، دط، 1999، ص167.

²- عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص172.

³- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دط، 2006، ص87.

"هي تلك القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة... يتركز بنائها على أحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الاعتبار".⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف نجد أنه اهتم بمكونات الثقافة التنظيمية، وأهدافها المتمثلة في التناسق والانسجام، بالإضافة إلى أنه صرح بتأثير متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة المنظمة ومن ذلك المنظمة ككل.

"هي مجموعة من المعتقدات توجه أنظارنا إلى ظواهر تكمن تحت السطح تكون قوية في تأثيرها لكنها خفية عن الأنظار، حيث أنها تؤثر في مدى فاعلية المنظمة. وفي الأدبيات الإدارية، لذا يعتبر وجودها أمرا ضروريا للأداء الفعال، وأنه كما قويت الثقافة ازدادت فعالية المنظمة".⁽²⁾

اتفق هذا التعريف مع التعاريف السابقة في مكونات الثقافة التنظيمية في حين أنه أضاف الدور المهم للثقافة التنظيمية. وتأثيرها القوي على فاعلية المنظمة. لذا يتوجب وجود ثقافة تنظيمية في كل تنظيم.

" هي مجموع المبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية، من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم...، وهي حصيلة أربعة ثقافات مرجعية هي ثقافة المجتمع المحلي، والثقافة الاجتماعية، والثقافة التنظيمية الرسمية، والثقافة التنظيمية العالمية".⁽³⁾

ركز هذا التعريف على المصدر الأساسي أو الإطار المرجعي للثقافة التنظيمية حيث، حصرها في أربعة ثقافات (ثقافة المجتمع المحلي، الثقافة الاجتماعية، الثقافة التنظيمية الرسمية، الثقافة التنظيمية العالمية)، في حين اتفق مع التعاريف السابقة في مكونات الثقافة التنظيمية.

¹ - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص179.

² - إدجاره شاهين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، دط، 2011، ص21.

³ - ناصر قاسمي: دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2011، ص52.

"تعتبر الثقافة التنظيمية وعاء لحضارة المنظمة تتمكن إدارة المنظمة من خلالها أن تدمج العاملين دون تمييز أو إقصاء تحت أي سبب".⁽¹⁾

نرى أن هذا التعريف أقتصر في هدف أو دور الثقافة التنظيمية في دمجها للعاملين، والمساواة بينهم.

تعريف شامل:

من خلال ما سبق ذكره عن تعاريف الثقافة التنظيمية نجد أن التعريف الشامل كما يلي:

هي مجموعة من القواعد والقوانين، الإجراءات، المعايير والمعتقدات المتفق عليها داخل التنظيم الواحد، تعمل على توجيه سلوك العاملين وفق ما يتناسب مع أهداف التنظيم. تؤثر بشكل كبير على فاعلية المنظمة، وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها، إذ يتوجب أخذ المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار، حيث تكون أساسا جزء من الثقافة العامة لمجتمع معين .

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير، الإجراءات، القواعد والقوانين التي تعتمد عليها المؤسسة في تسييرها الإستراتيجي.

ب- القيم التنظيمية:

"هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، المهم وغير المهم، فهي إذن تشكل السلوك للعاملين".⁽²⁾

نظر هذا التعريف للقيم التنظيمية على أنها مجموعة الاعتقادات التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمات، حيث ركز على أهميتها وأهدافها بالنسبة للعاملين.

تعريف أنز: (enz)

"هي المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة"³

¹ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، دط، 2010، ص41.

² - ديف فرانسيس، مايك وود كوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة: الرياض، دط، 1995، ص07.

³ - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2009، ص46.

ركز هذا التعريف على دور القيم بالنسبة للعاملين والمنظمة ككل، على أساس أنها مكتسبة وتعمل على تنظيم المنظمة فيما يخص الأعمال والإستراتيجيات كما أنها تقوم بتوجيه العاملين، وتسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم بعد تطرقنا للتعريفين السابقين ارتأينا أن التعرف الشامل يتمثل في:

تعريف شامل:

القيم التنظيمية هي مجموعة من النظم داخل التنظيم الواحد، يشترك فيها جميع العاملين على مختلف المستويات الإدارية، تقوم بتوجيه سلوك العاملين نحو السلوك الصحيح، الذي يتناسب مع سياسة وفلسفة المنظمة، كما أنها تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف ومصالح وغايات التنظيم.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة القوانين تعمل على توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة، ويتوجب عليهم الالتزام بها.

السلوك التنظيمي:

أ- السلوك:

"السلوك هو الاستجابة الكلية التي يبذلها كائن حي إزاء أي موقف تجاهه".⁽¹⁾
ركز هذا التعريف على أن السلوك نتيجة لمثير معين، نرى أن هذا التعريف اقتصر فقط على السلوك كاستجابة.

"هو استجابة أو رد فعل الفرد، لا يتضمن فقط الاستجابات والحركات الجسمية، بل يشمل على العبارات اللفظية، والخبرات الذاتية".⁽²⁾

وضح هذا التعريف أشكال السلوك أو طبيعة أنه استجابات أو حركات جسمية، بالإضافة إلى أنه عبارات لفظية أو خبرات، حيث أضاف هذا التعريف للسابق، أشكال أخرى للسلوك.
"الاستجابة الكلية أو الآلية التي تتدخل فيها إفرازات الغدد حين يواجه الكائن العضو أي موقف".⁽¹⁾

ينظر: بالقاسم سلاطينية: **الفعالية التنظيمية في المؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص54.

¹ - عبد المجيد سيد أحمد منصور، زكرياء أحمد الشربيني: **السلوك الإنساني بين الجبرية والإدارة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص111.

² - عصام بدوي: **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص159.

ما يميز هذا التعريف أنه تعريف علمي للسلوك في أنه إفرازات الكائن العضوي لغدد أثناء مواجهة موقف معين.

"هو ما يأتيه الفرد من تصرفات واستجابات واضحة للعيان، ويمكن رصدها وقياسها، حيث يفكر فيه الفرد وما يتحصل بذهنه من نتائج، وما يذهب إليه خياله وتصوره".⁽²⁾

ركز هذا التعريف شكل من أشكال السلوك المتمثلة في جميع التصرفات شرط أن تكون واضحة. كما أنه أضاف للتعريف السابقة أداة قياس هذا السلوك.

"هو مصطلح تقني يعبر عن استجابة لمثير".⁽³⁾

حيث حصر هذا التعريف السلوك في مثير استجابة.

"نشاط يصدر عن الإنسان، باعتباره وحدة نفسية جسمية متفاعلة ومتكاملة".⁴

وضح هذا التعريف أن السلوك هو نشاط: سواء حركي أو لفظي يقوم به الفرد، باعتباره أنه وحدة نفسية جسمية متكاملة بمعنى، أنه أي نشاط عضو معين يؤثر في الأعضاء الآخرين للإنسان.

تعريف شامل:

بعد تطرقنا للتعريف الخاصة بالسلوك رأينا أن التعريف الشامل كما يلي:

هو مجموع الحركات أو التصرفات أو الألفاظ أو الإشارات التي يقوم بها الفرد نتيجة مثير خارجي كما يمكن قياس هذا السلوك، وتقييمه.

التعريف الإجرائي :

هو كل ما يقوم به الفرد من أفعال وردود أفعال تجاه تأثير معين.

ب- السلوك التنظيمي:

"هو ذلك السلوك القابل لوصفه في صورة برنامج، والذي يتطابق مع القواعد والقيم الإدارية".¹

¹ - عبد الرحمان العيسوي: قاموس مصطلحات علم النفس الحديث والتربية، دون دار نشر، دط، 2002، ص26.

² - عبد المنعم الحنفي: الموسوعة النفسية المجلد الأول، دار نوبلس للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص228.

³ - نايف القيسي: المعجم التربوي وعلم النفس، دار أسامة، عمان، دط، 2002، ص255.

⁴ - طارق إبراهيم الدسوقي: الشخصية الإنسانية بين الحقيقة وعلم النفس، دار الجامعة الجديدة، الأزراطة، دط، 2007، ص107.

صرح هذا التعريف على أن السلوك التنظيمي هو سلوك مبرمج وفق للقواعد والقيم الإدارية، دل على رسمية السلوك التنظيمي داخل التنظيم.

"هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمات، بهدف الوصول إلى التصرفات والممارسات الأكثر فاعلية".²

نجد أن هذا التعريف ركز على أهمية دراسة وتحليل وتفسير السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم، للوصول إلى عملية التنبؤ بالسلوك.

"هو محور دراسة لسلوك الإنسان الرسمي وغير الرسمي في التنظيمات الاجتماعية، ويعتبر علم النفس، علم الاجتماع من أهم العلوم التي تدرس وتبحث في سلوك الإنسان العامل، وإدراكه، اتجاهاته، قيمه، حوافزه، مؤثراته".³

اتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في ضرورة دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة . كما أضاف أهم الميادين التي تهتم بدراسة هذا السلوك. لأن السلوك التنظيمي للفرد يتأثر بمجموعة من المؤثرات المختلفة.

" يعتبر السلوك التنظيمي أحد فروع علم النفس الصناعي والتنظيمي وهو دراسة سلوك الفرد داخل المنظمات، والمقصود هنا بالسلوك لاستجابة التي تصدر عن الفرد نتيجة للاحتكاكات تميزه عن الأفراد نتيجة لإتصاله بالبيئة الخارجية من حوله"⁴.

اتفق هذا التعريف مع التعريفين السابقين في أنه دراسته السلوك الإنساني داخل التنظيم عملية ضرورية . كما أنه حصر تعريف السلوك التنظيمي هو استجابة تصدر عن الإنسان نتيجة لتأثير بالمثيرات الخارجية عن ذاته. وهذا نتيجة للتفاعل الاجتماعي داخل التنظيم.

"هو علم وفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني، والتحكم فيه، وفي جانب آخر يمكن القول أنه فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة عمله وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين"⁵،

¹- سينتين أكرويد، بول طومبسون: سوء السلوك التنظيمي، ترجمة عبد الحاكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص16.

²- طه طارق: التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، دط، 2006، ص45.

³- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه، الجزائر، ط3، 2009، ص04.

⁴- عمار الطيب كشرود: معجم المصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، دط، دس، ص245

⁵- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، إسكندرية، دط، 2003، ص25.

صرح هذا التعريف على أن السلوك التنظيمي علم وفن لأنه يهتم بتفسير وتحليل السلوك الفردي، أما من ناحيته أنه فن ، فن المعاملة مع الآخرين، حيث أن التعريف أشمل من التعاريف السابقة.

تعريف شامل:

من خلال ماسبق نجد أن التعريف الشامل للسلوك التنظيمي هو: مجموعة التصرفات المختلفة التي يقوم بها الفرد داخل تنظيم معين، وفق للقواعد والقوانين والمعايير التي يعتمد عليها هذا التنظيم.

فيما يخص المعاملات أو الأداء للعمل والانضباط والالتزام وتعتبر دراسة السلوك التنظيمي عملية ضرورية لأنها تعمل على تحليله وتفسيره ومعرفة المؤثرات الخارجية له، كما أنها تساعد في التنبؤ بالسلوك الفعال.

التعريف الإجرائي :

هو كل ما يقوم به الفرد العامل داخل المؤسسة تحت إطار قوانينها وإجراءاتها، وذو طابع رسمي.

تعريف الفعالية التنظيمية :

- تعريف (أشار) ألفار: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها"¹

ركز هذا التعريف على سعي المنظمة بكل مواردها للمحافظة على الاستقرار حيث حاول يربط بين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وفي نفس الوقت المحافظة على الاستقرار. _"هي درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد، في ظل الاستغلال الكفاء والتأقلم مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية"².

ركز هذا التعريف على محاولة المنظمة استغلال مواردها المختلفة لتحقيق أهدافها في ظل البيئة المحيطة بها.

تعريف شامل :

هي تحقيق المؤسسة لأهدافها واستراتيجياتها بما يتناسب مع مواردها.

¹ - نور الدين تاويريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص196.

² - المرجع نفسه: ص197.

4- الكفاءة التنظيمية:

"هي درجة قابلية الجهاز الإداري على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة، وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة، وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والمصادر المادية وبأقصر فترة زمنية ممكنة"¹

يقصد بهذا التعريف قدرة تحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد ووقت وتكلفة، وفقا للاستراتيجيات التي تتبناها.

- (كارزو ويانوزاس): "تصبح المنظمة ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات"².

ركز هذا التعريف على المجالات التي تختارها المنظمة على أساس أنها تحقق لها مردودات عالية.

تعريف شامل :

يقصد بالكفاءة التنظيمية هي حسن تسيير المؤسسة لمخالاتها ومخرجاتها.

التعريف الإجرائي :

هي استغلال المؤسسة لمواردها المختلفة استغلالا أمثل في الاستثمارات التي يكون لها مردود عالي.

5- التوجيه:

"هو نشاط إرشاد العاملين من أجل مساعدتهم على اتخاذ القرارات المرتبطة بالحياة المهنية"⁽³⁾.

حصر هذا التعريف التوجيه، في أنه تقديم إرشادات تساعد العاملين على اتخاذ القرار حيث أغفل جانب الإرشاد نحو طرف نحو طرق وأساليب العمل .

"هو توجيه العمال قبل بدئهم في العمل لأن خبراتهم الاجتماعية تحتاج إلى تطعيم بخبرات جديدة ومتطورة، ومعرفة ردود فعلهم نحو العمل الجديد بمعنى تعريفهم على إمكانية العمل

¹ -نور الدين تاويريت: المرجع السابق، ص199.

² -المرجع نفسه: ص198.

³ - رولان دورون وفرنسوا زبار: موسوعة علم النفس مجلد2، تعريب فؤاد شاهين، عويدات للنشر والطباعة، بيروت، دط، 1997، ص776.

والنظام الداخلي للمصنع وشروط العمل والسلوك داخل المصنع".⁽¹⁾، "كما أنه يحدد مواقف العمال الفعالة".⁽²⁾

تميز هذا التعريف بأنه أشمل من التعريف السابق في أنه ركز على الإرشاد داخل بيئة العمل وكل ما يخص طرق وأساليب العامل وعملية اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين.

تعريف شامل: بعد تطرقنا للتعريف السابقة نجد أن التعريف الشامل كما يلي:

هو عملية مكتسبة، تتضمن النصيح والإرشاد والمشورة بالنسبة للعاملين مع بعضهم البعض، أو العاملين والرؤساء في العمل، حول طرق وأساليب العمل والأداء، السلوك التنظيمي الواجب إتباعه داخل التنظيم.

التعريف الإجرائي:

هو عملية تعتمد على المؤسسة في تسيير مواردها البشرية وفق لطبيعة إستراتيجيتها.

5-الأداء:

-يعرف الحسيني الأداء "هو ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي ينعكس على نجاح المنظمة، استمراريته وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"³ نجد من خلال هذا التعريف أنه ركز على نشاط المؤسسة وتوافقه مع البيئة الخارجية، على أن تؤثر في إستراتيجيتها.

__ "هو انعكاس قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد أو هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة"⁴

حصر هذا التعريف الأداء في الأداء الجيد الذي نتيجته نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

تعريف شامل:

هو ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد العامل داخل المؤسسة يهدف من خلاله تحقيق أهدافه في ظل أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي :

¹ - معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000:ص324.

² - مورييس شربل: موسوعة علماء التربية وعلماء النفس، دار الكتب العلمية، لبنان، 1991، ص246.

³ - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهدان: الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص64.

⁴ - أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي: إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص115.

هو كل ما يؤديه الشخص من سلوكات لتحقيق هدف أو مهمة ما تعود عليه بالإيجاب.

6- العاملين:

"تجمع من ثلاثة أو أكثر من الأفراد متوافقين ومنسجمين نسبيا فيما بينهم، من حيث الخصائص الاجتماعية المهنية والثقافية ويتشابهون في الأدوار، ويشتركون في العواطف ويتفاعلون فيما بينهم ويتعاونون لتحقيق أهداف مشتركة".¹

ركز هذا التعريف على عدد العاملين والصفات المشتركة بينهم (الخصائص الاجتماعية ، الأدوار، العواطف). لأن ذلك يضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

2-جيسكا وجيفري (Jessa.jeffrey):

"مجموعة من الأعضاء ذوي التخصصات المهنية المتنوعة، تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة معينة في زمن محدد".²

جاء هذا التعريف ليس نقيض وإنما مختلف عن السابق في أنه اعتبر العاملين يكونوا ذوي اختصاصات متنوعة. يتم اختيارهم بشكل قانوني، نرى أن هذا التعريف للعاملين من الناحية الرسمية والسابقة، غير رسمية.

3-(كاتز وسميث):

"هم مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوب معين يلتزمون أنفسهم بالقيام به".³

وضح هذا التعريف: العلاقة بين العاملين، المتمثلة في المهارات المتكاملة بالإضافة إلى الهدف أو الغرض المشترك، الذي ينبغي الوصول إليه.مع ضرورة الالتزام.

تعريف شامل:

من خلال التعاريف السابقة نجد أن التعريف الشامل للعاملين هو: مجموعة من الأعضاء داخل التنظيم الواحد. تربطهم علاقة تكامل، يهدفون إلى تحقيق الأهداف المرغوبة في إطار تعاوني.

التعريف الإجرائي:

¹- ناصر قاسمي: دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، 54.

²-مدحت أبو النصر: فريق العمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص21.

³-المرجع نفسه: ص21.

هو مجموعة من الأشخاص ينضمون لبيئة تنظيمية واحدة يسرون وفق لثقافتها التنظيمية محاولين بذلك الالتزام بها لتحقيق أهدافهم الخاصة في ظل الأهداف العامة .

سادسا :الدراسات السابقة

- إن البحوث العلمية متشابهة ويكمل بعضها البعض، على سبيل المثال قد يبدأ أحد الباحثين دراسته من حيث انتهت دراسة غيره، وكثيرا ما نجد في نهاية تقارير البحث عبارات تشير إلى ميادين تستحق الدراسة، ولم يتمكن الباحث من القيام بها بسبب ضيق الوقت أو عدم توفر الإمكانيات اللازمة . ومن هنا قد يكون منبع مشكلة البحث بحثا آخر أجري في السابق، ولفت النظر إلى ضرورة إجراء دراسات متممة لأحد المواضيع¹

لذا نجد أن للدراسات السابقة دور كبير في اختيار الباحث للموضوع وتحديدده، كما أنه يمكن استفادته منها من خلال الخطة أو المراجع أو المنهج أو أدوات الدراسة... الخ .حيث أصبحت الدراسات السابقة ضرورية في كل بحث أو دراسة، ومن هذا نجد أن للدراسات السابقة سواء مطابقة منها أو مشابهة الخاصة بموضوع دور الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي تتجلى فيما يلي :

أ-الدراسات المطابقة :

1-الدراسة الأولى :

-المسألة الثقافية بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومي ، دراسة بمذبة الهضاب العليا الجلفة ل:تومي بقاسم ,دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تخصص التنظيم والديناميكية الاجتماعية 2010.

-هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

- ما طبيعة النماذج الثقافية التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون (العمال) والموجهة لسلوكاتهم داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

-والتساؤلات الفرعية الآتية :

-هل سلوك العامل داخل المؤسسة الاجتماعية يعكس ثقافة ومقتضيات العقلنة الاقتصادية ؟

-هل تبني العمال لهذه الإستراتيجية الذاتية يرجع لعجز الفئة القيادية على تحقيق الانسجام

بين العمال وخلق ثقافة المؤسسة ؟

¹ _فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية, دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،ط3، 2002، ص62.

-هل سلوك مختلف العمال مع أنظمة العمل الرسمية يسعى لتحقيق مشروع وأهداف المؤسسة الاقتصادية ؟

-تبنى الباحث الفرضيات الآتية :

-إن سلوكات العمال داخل المؤسسة توجهها ثقافة الأفراد كما تؤثرها الإستراتيجية الذاتية وكذا دعم العمل على تنمية مشروع وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

-سلوك العمال داخل المؤسسة موجه بثقافة الأفراد التي تؤثرها وتوجهها الإستراتيجية الذاتية.

-تبنى العمال للإستراتيجيات الذاتية يرجع لعجز الفئة القيادية على تحقيق الانسجام بين العمال وخلق ثقافة المؤسسة.

-سلوك الفاعلين الاجتماعيين (العمال) مع أنظمة العمل الرسمية لا يسعى ولا يخدم المشروع التنموي و الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

- تكمن أهمية هذه الدراسة زيادة المعرفة العلمية ,كما هدف الباحث إلى تحديد العلاقة بين الممارسة السلوكية الذاتية والعقلاني، داخل التنظيم المؤسسي في الجزائر، التعرف على القيم الإدارية الموجهة للسلوك الإداري.

-اختار الباحث العينة الطبقية، أما المنهج المستخدم الوصفي ،أما بالنسبة للنتائج، فإن المؤسسة لا تتوفر فئة مهنية لها مستوى جامعي وأن شكل وتنظيم العمل والأسس التي تقوم عليها من خلال التنظيم الذي يصنعه العامل بنفسه، ويمهد لظهور السلوكات والأفعال الذاتية سواء في علاقته برئيسه أو في علاقته مع مرؤوسيه.

-تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال:

الفصول النظرية الخاصة بالمسألة الثقافية والسلوك التنظيمي بالإضافة إلى الاستفادة من قائمة المراجع التي اعتمد عليها الباحث. وهذا لقمة المعارف المعلومات التي تحملها.

- كانت دراسته مبنية على فكرة أن سلوكات العمال داخل المؤسسة توجهها ثقافة الأفراد كما تؤثرها الاستراتيجيات الذاتية، في حين تقوم دراستنا على فكرة أن سلوكات الأفراد توجهها الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة، على أساس أن هناك علاقة تكامل بين الدراستين، بالإضافة إلى أن دراسته تحمل الطابع الذاتي ودراستنا تنطوي تحت الطابع الموضوعي .بمعنى أن دراستنا تعزز فكرة أن الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة موضوعية وبذلك تقوم بتوجيه سلوك العاملين. أما بالنسبة لدراستنا فإن سلوكات العمال تسير وفقا لثقافة الذاتية

لكل فرد.بالإضافة إلى أننا استفدنا من المنهج الذي اعتمده الباحث في دراسته وطريقة استخدامه.

- الدراسة الثانية:

تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين، دراسة ميدانية لجامعة صنعاء، لعبد الله ثابت فرحان دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير عام 2007.

-هدفت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

-ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك موظفيها الإداريين ؟

-والتساؤلات الفرعية التالية :

1- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين الإداريين ؟

2-ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إنجاز الموظفين الإداريين لأعمالهم ؟

3- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين ؟

-هدفت هذه الدراسة إلى :

-التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها من خلال دراسة الأدبيات وأراء الباحثين.

-التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين من خلال قياس الاتجاهات والآراء .

-التعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى الموظفين باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي).

-المساعدة في تقديم نموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطار نظري لدراسة مستقبلية .

-اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات تمثلت في الآتي :

-الفرضية الأولى :

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

_الفرضية الثانية:لا توجد تأثيرات ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك الموظفين الإداريين.

-اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختار مجتمع الدراسة كي يكون كافة الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية، اعتمد على العينة العشوائية الطبقية استخدم في

ذلك الأساليب الإحصائية التالية: التكرار، النسب المؤوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معمل الارتباط ألفا كرونباخ واختار تحليل التباين الأحادي وتحليل الانحدار المتعدد.

- وفي الأخير توصل إلى مجموعة من النتائج تلخصت في الآتي:
- أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط.
- وأن موظفي الجامعة الإداريين غير متأكدين من سيادة الثقافة التنظيمية ، و يأتي بعد إدارة البيئة المؤسسية في المرتبة الأولى يليه بعد أسلوب الإدارة ، ثم بعد إدارة العلاقات و أخيرا بعد إدارة المهمة ، بينما تأتي قيمة العدل في الرتبة الأولى و قيمة الانسجام في المرتبة الأخيرة.
- إن أسلوب الموظفين بجامعة صنعاء الإداريين بأبعاده سائد بمستوى متوسط، يأتي بعد إنجاز في المرتبة الأولى يليه بعد الأداء و أخيرا بعد الولاء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي و المؤهل العلمي).
- أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (أسلوب الإدارة، أسلوب المهمة ، إدارة العلاقات الإنسانية و إدارة البيئة المؤسسية) و بين سلوك الموظفين الإداريين (الإنجاز، الولاء و الأداء) وهي علاقة متوسطة.
- أن للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها تأثيرا متوسطا على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء، وتأثيرها بالدرجة الأولى على إنجاز الموظفين يليه تأثيرها على ولائهم، و أخيرا على الأداء.
- تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال:
- ترتيب الخطة الذي اعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة ،حيث حاولنا تغطية الجانب النظري وفقا لهذه الخطة.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على بعدين للسلوك التنظيمي وهما (الأداء والولاء)، في حين اعتمدنا في دراستنا على مؤشر ثالث وهو الالتزام بالإضافة إلى المؤشرين السابقين، وذلك باعتبار أن الالتزام والولاء يمثلان أبعاد الأداء .

- كما استفدنا من فكرة اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين باختلاف خصائصهم الديمغرافية .

الدراسة الثالثة :

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي ، لمحمد بن غالب العوفي دراسة مكمله لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2005م .
هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الآتي: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية ؟
والتساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما مستوى الالتزام لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق باختلاف والخصائص الشخصية ؟
- 3- ما مدى اختلاف القيم المكونة للثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية ؟
- 4- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض ؟

5- ما أثر القيم التنظيمية على مستوى الالتزام في هيئة الرقابة والتحقيق؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق .
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق .
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق .
- تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من النتائج.

أما بالنسبة لأهمية هذه الدراسة تجلت فيما يلي :

بما أن الثقافة التنظيمية تقوم بتوجيه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقاً للافتراضات والقيم الخاصة بهم، كما أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لم ينالا حظاً كافياً في العناية والاهتمام من الباحثين، بالإضافة إلى أنها تكمن الأهمية في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والمديرين وعلى مستوى التزامهم التنظيمي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، وبذلك فهي تعمل على سد الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية.

أما بالنسبة للأهمية التطبيقية تكمن في إمكانية استفادة القيادات الإدارية بهيئة الرقابة والتحقيق من النتائج التي تتوصل إليها الدراسة .

-اعتمد الباحث على مجموعة من التساؤلات الفرعية حيث تمت صياغة كل تساؤل بمتغير واحد ماعدا التساؤل الخامس الذي كان يربط بينهما، هذا ما أفادنا في دراستنا هذه في وضع التساؤلات.بالإضافة إلى أنه تم الاستفادة من مجموعة المراجع التي اعتمدها الباحث في دراسته هذه فيما يخص الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية.

ب- الدراسات المشابهة :

الدراسة الرابعة :

الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ل: سالم بن مناور العنزي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير.كلية العلوم الإدارية، تخصص الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،2004. تهدف هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية ؟

والتساؤلات الفرعية الآتية :

ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة ؟
ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات العامة ؟
ما أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات الإدارية ؟
هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى :

معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية .

توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة .

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة .
- تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمؤسسات العامة على الاستفادة من النتائج .
- أما بالنسبة لأهمية الدراسة كانت كالآتي:
- أن تكون هذه الدراسة مرجعا للباحثين بإضافتها الجديد وسد النقص في هذا المجال أو الحقل .
- أما من الناحية العلمية فترجع أهمية هذه الدراسة لأهمية المؤسسات العامة وتوفير المناخ المناسب وغرس القيم التي تشجع على الإبداع .
- اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على أن تكون بالمؤسسات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .
- أما بالنسبة للحدود الموضوعية فإنه ركز على أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية التي شملت القوة، الصفوة، المكافأة والفاعلية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة .حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته واختار العينة العشوائية.
- كما أنه توصل إلى النتائج التالية :
- توفير جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا المكافأة .
- توفر عناصر الإبداع بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا الخروج عن المألوف.
- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري .
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي الكفاءة وفرق العمل .
- استفدنا من خلال هذه الدراسة فيما يخص :
- الخطوة في ترتيبنا للخطوة التي اعتمدناها في دراستنا هذه ،بالإضافة إلى الاستفادة من تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي باعتباره أحد الأبعاد الأساسية للسلوك التنظيمي .
- تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال :

اعتمد الباحث على الإبداع الإداري باعتباره أحد أبعاد السلوك التنظيمي، في حين اعتمدنا في دراستنا على (الالتزام ، الولاء والأداء) كما أننا اشرنا للإبداع في حالة وجود ظروف مناسبة للعاملين.بالإضافة إلى استفادتنا من الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية ومجموعة العناصر التي اعتمدها الباحث في توضيح فكرة الثقافة التنظيمية عناصرها ومستوياتها، كما استفدنا من مجموعة المراجع التي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة حيث تم البحث عنها وذلك لتغطية الإطار النظري لدراستنا، كما استفدنا من طريقة استخدامه للمنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة.

الدراسة الخامسة :

ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي،سليمة سلام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجرائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، 2003. هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتي : ما هي محددات هذه الثقافة على مستوى الفرد، على مستوى الفوج ، المؤسسة وكذا الوطن؟ ما هي خصائص الثقافة الإيجابية ؟ ما هي التغيرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية ومتطورة ؟

اعتمد على الفرضيات التالية :

تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل. إن فعالية التغيير في المؤسسة تقتزن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد و المؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا .

تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.

إن نجاح التغيير وبالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقتزن بمدى ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري .

حيث اعتمد الباحث على المنهج التحليلي والمنهج الاستنباطي .

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها كانت كالآتي :

إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تمتلك الموارد المادية والتكنولوجية .

تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة ، وقيادة أي تغيير بنجاح وفعالية واستمرارية من جهة أخرى .
لا تكتمل عملية التغيير بالمؤسسة ولا تكتمل ثمارها إلا بإدخال تغيير ثقافي للموارد البشرية .
إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية .

-استفدنا من هذه الدراسة من خلال الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية وذلك لزيادة المعارف والمعلومات عن خصائصها ،صورها وأشكالها للاستفادة من ذلك في تحديد دقيق لدراستنا،بالإضافة إلى مجموعة المراجع التي اعتمدها الباحث في دراسته.

الدراسة السادسة :

دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة .لباحثان عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، قسم إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

تحديد ما المقصود بالهوية التنظيمية ؟

تحديد ما المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية ؟

تحديد ما دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات ؟

تحديد أثر العوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات

الخاصة الأردنية في الهوية التنظيمية ؟

-تكمن أهمية هذه الدراسة في ضرورة أدراك العاملين هوية المنظمة التي يعملون فيها .لكي تكون لهم مرشدا في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تساهم في 'ثراء المكتبة العربية.

كما أنها تهدف إلى :

-توصيف الإطار الثقافي العام لدى الجامعات الخاصة الأردنية، ومحاولة التعرف على دور

الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، بالإضافة إلى بيان وجود أثر للعوامل

الشخصية في الجامعات الخاصة الأردنية في الهوية التنظيمية .

اعتمد الباحثان على مجموعة من الفرضيات نذكرها في الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد رؤية مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن، إزاء الهوية التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثانية :

ليس للنموذج للأبعاد الثقافية قدرة تنبئية تمكن من تقييم دور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية، وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية في الجامعات الخاصة .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، كما اعتمد على العينة العشوائية .

أما بالنسبة للنتائج التي توصل إليها كانت كالآتي :

-هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة إزاء الهوية التنظيمية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية المتعلقة بالجنس، العمر والرتبة الأكاديمية .

-كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل بالجامعات الخاصة .

-استفدنا من هذه الدراسة من الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية وذلك لتكوين صورة واضحة وبسيطة عن أحد متغيرات دراستنا، بالإضافة إلى المراجع التي اعتمدها الباحث في دراسته وطريقة استخدامه للمنهج .

تمهيد :

تعتبر الثقافة التنظيمية من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تسييرها الإستراتيجي، بالإضافة إلى الموارد البشرية والمادية والمالية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تبنى هذه الأخيرة ثقافة معينة تستمدّها من مجموعة من المصادر تعتبر بالنسبة لها الإطار المرجعي مشكلة بذلك عدد من العناصر والأسس تعتمد عليها في تحقيق الولاء للمنظمة وانتماء العاملين لها، حيث تتنوع وتتعدد هذه الثقافة حسب طبيعة المنظمة و جماهيرها ونشاطها وموقعها الإستراتيجي والبيئة المحيطة بها، لا تقوم بمجموعة من الوظائف تساعد على إعطاء المنظمة هويتها التنظيمية وتعزيز الاستقرار التنظيمي بها. ولتحقيق هذا الأخير يتوجب الحفاظ على الثقافة التنظيمية والاهتمام بالعوامل التي تساعد على المحافظة عليها . في ظل تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها.

أولا : أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية.

1 -أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة، ولها دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي لذا يمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية:

- ✓ تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.⁽¹⁾ حيث أن العاملين بالمؤسسة يخضعون للقيم والمعتقدات التي تقوم عليها وتساعدهم على توجيه سلوكهم، كما تعتبر الثقافة التنظيمية بالنسبة لهم بمثابة الإطار المرجعي الذي يفسرون من خلاله الأحداث والأنشطة المختلفة المحيطة بهم.
- ✓ تساعد العاملين في عملية اتخاذ القرار. ⁽²⁾ نحو المشكلات والقضايا التي تواجههم داخل بيئة العمل.

- ✓ تعمل على تحديد المواقف والاتجاهات لدى العاملين نحو الوظائف الإدارية. ⁽³⁾ خاصة منها المواقف الخاصة بالسلطة الإدارية لأن العاملين في المؤسسة يهتمون كثيرا بالقرارات التي تأتيهم من السلطة العليا. كما يهتمون بالقادة والمدراء ويتأثرون بهم، مما يكون لذلك نوع من التأثير على أدائهم. خاصة فيما يخص معاملة هذه القادة المدراء للعاملين.

- ✓ تساعد على تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة بين العاملين بها وبين العاملين ورؤساء العمل.

- ✓ تساعد على توفير المعايير التي يمكن للعاملين أن يتحلوا بها سواء في أقوالهم داخل البيئة التنظيمية .

¹ -محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط3، 2005، ص313.
² -خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص265.
³ -قيس النوري: السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 1999، ص120.

بما أن المنظمة في تعاملها مع الجمهور الداخلي المتمثل في العاملين ورؤساء العمل ، والجمهور الخارجي المتمثل في العملاء والموردين تعتمد على الثقافة التنظيمية فهي بذلك تشكل الهوية التنظيمية⁽¹⁾ للمنظمة وتحسينها لدى الجماهير لكسب أكبر عدد من المؤيدين لنشاطات ومنتجات هذه المنظمة.

✓ تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، لأن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة ما فإنه يتصرف وفق ثقافة هذه المنظمة ومعتقداتها.

✓ توفير أداة رقابة ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة لأن العامل عندما تتراكم لديه العادات والقيم المعلقة بالمنظمة.⁽²⁾ تشكل له نوع من الرقابة الذاتية .

✓ تعمل على تحقيق الاستقرار التنظيمي.⁽³⁾

✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا داخل البيئة التنظيمية .

✓ تعمل على تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، وزيادة التبادل بين الأعضاء.⁽⁴⁾

✓ بناء الإحساس بالتاريخ: الثقافة التي لها جذور عريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

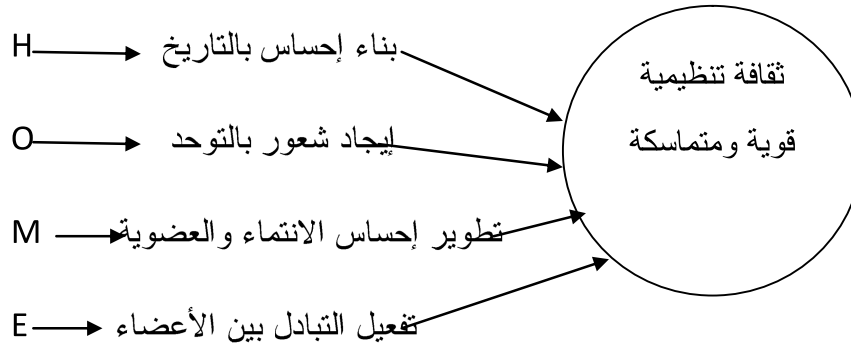
بما أن للثقافة التنظيمية أهمية ودور كبير في حياة المنظمات، فإنها تعتمد وتركز على مجموعة من الأهداف التي تساعد على تطوير المؤسسة ونجاحها والدفع بها نحو التقدم من خلال التسيير الإستراتيجي الأمثل.

¹-جمال الدين مرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، إسكندرية، دط، 2006، ص18.

²- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2010، ص234.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص129.

⁴- عبد الله البريدي، "لماذا نشخص الثقافة التنظيمية"، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد73، مارس2005: ص48.



شكل رقم (01) يوضح أهمية ثقافة المنظمة

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصوري الغالي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق: ص130.

H :History.

O : Oneness.

M :Membership.

E :Exchange.

2- أهداف الثقافة التنظيمية :

تعتمد الثقافة التنظيمية على مجموعة من الأهداف والغايات لتحسين التسيير الإداري للمؤسسة نذكر منها:

✓ تهدف إلى التسيير الاستراتيجي الأمثل للمؤسسة والتوفيق بين إمكاناتها المختلفة (المادية، المالية، البشرية).

✓ تسعى إلى تنمية الأطر الإدارية وتطويرها.⁽¹⁾

✓ تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وطبيعتها.

✓ تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، والاهتمام بهم وإكسابهم خبرات ومهارات تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي.⁽²⁾

✓ تسعى إلى تعزيز الاتصال بجميع أشكاله بين المستويات الإدارية.

✓ تهدف إلى زرع قيم العمل الجدي والإبداع والكفاءة واحترام السلطة.

✓ تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.⁽³⁾

✓ تهدف إلى انخفاض معدلات التغيب، وحوادث العمل وانخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي.

✓ تسعى إلى تدعيم استعدادات العاملين نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء للمنظمة.

¹- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص221.

²- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص87.

³-وندل فرنش سيسل بيل جونير: تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، أحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص416.

✓ تهدف إلى الحد من مقاومات التغيير التي تعرقل نجاح المؤسسة ومحاولة حل المشكلات والقضايا بطرق سليمة.⁽¹⁾

من خلال ما تطرقنا إليه في السابق من أهمية وأهداف نستنتج أن الثقافة التنظيمية تتميزها مجموعة من الخصائص والسمات يتم عرضها فيما يلي:

ثانيا :خصائص الثقافة التنظيمية:

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من المميزات والخصائص والسمات نتطرق إليها في الآتي:

✓ **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** نحكم أنها تتكون كمن عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

✓ **الجانب المعنوي:** والذي يتمثل في القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي يتمثل في العادات والتقاليد التي يكتسبها أفراد التنظيم بالإضافة إلى الأفكار.

✓ **الجانب المادي:** ويتمثل في كل ما ينتجه العاملين من أدوات ، معدات،...الخ.

✓ **تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التكيف:** حيث أنها تتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التنظيم والعاملين والبيئة الخارجية للتنظيم .

✓ **درجة المبادرة الفردية:** وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية التصرف .⁽²⁾

✓ **وضوح الأهداف والتوقعات للعاملين:** وترتيبها حسب الأولوية بما يتوافق مع الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة. لأن وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين يعتبر عامل أساسي في كسب ولائهم للمنظمة.

¹- مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص83.

²- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإبراهيمية، دط، ص407.

✓ الرقابة المتمثلة في إجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.⁽¹⁾

كما سبق وذكرنا أن العاملين عند التزامهم بقيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية يتشكل لديهم نوع من الرقابة الذاتية وتساعدتهم على الالتزام والولاء للمنظمة.

✓ **الدعم الإداري:** لأن إدارة المنظمة تعمل على تشجيع أعضاء التنظيم من خلال الدعم المتمثل في الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت ومساندتهم، وإمدادهم بالمعلومات الخاصة بالتنظيم.

✓ **تقبل الاختلاف:** وذلك بالسماح لأفراد التنظيم بطرح وجهات نظرهم وتقبل النقد والمعارضة.

✓ **طبيعة نظام الاتصالات:** وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.⁽²⁾

يعد طرحنا لأهم خصائص وسمات الثقافة التنظيمية نجد أن هناك مجموعة من الأسس والعناصر والمكونات تمثل في مجملها الطابع التكاملي للثقافة التنظيمية.

¹ - محمد قاسم القربوني: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص286.

² - جمال الدين مرسى: **الثقافة التنظيمية والتغيير**، مرجع سابق، ص15.

- ينظر، حسين حريم: **السلوك التنظيمي**، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد، عمان، ط3، 2009، ص311

ثالثاً : عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر نذكر منها:

أ - **القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم...الخ، كما أنها تعتبر القيم في مكان العمل تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.⁽¹⁾

ومن بين هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ب - **المعتقدات التنظيمية:** وهي تمثل الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.⁽²⁾ تساعد هذه المعتقدات العاملين في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج - **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويتجلى ذلك مثلاً في التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة ولكنها واجبة الإلتباع، ويلزم العاملين بتطبيقها.

د - **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.⁽³⁾

¹ - محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص312.

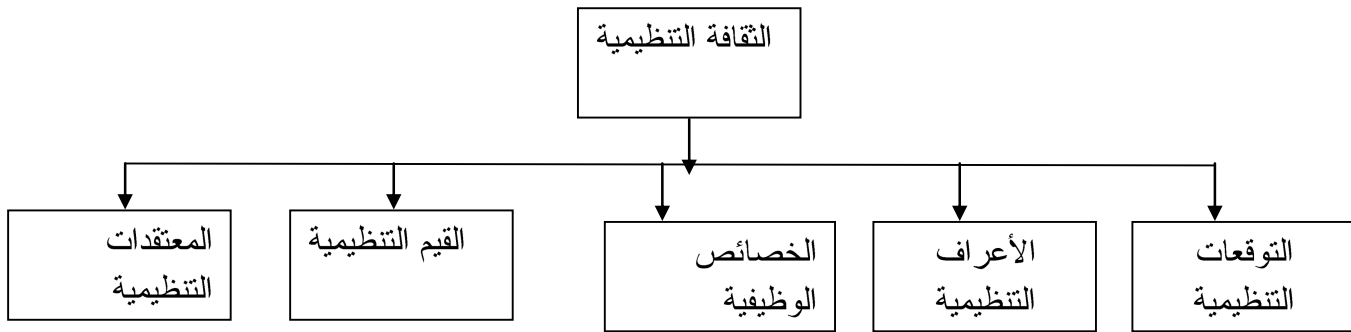
² - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص358.

³ - مرجع نفسه: ص358.

مثلاً: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

هـ - الخصائص الوظيفية: ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين⁽¹⁾، حيث أن الفرد العامل يتجه إلى المنظمة التي تتفق مع اهتمامه وتوجهاته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها بأساليب خاصة.

هذه مجمل مكونات وعناصر التي تتكون وتتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية، كما أن لهذه العناصر والمكونات أصول ومصادر، اعتمدت عليها في تكوين وفيما يلي عرضها تحت مصادر الثقافة التنظيمية.



شكل رقم (02) يوضح مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية.

إنجاز: الطالبة

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، مرجع سابق، ص408.

رابعاً : مصادر الثقافة التنظيمية

تؤخذ ثقافة المنظمة من مجموعة المصادر، تعتبر هذه المصادر الإطار المرجعي للثقافة التنظيمية، حيث تتجلى هذه المصادر في الآتي:

- **المراسم والاحتفالات:** وهي عبارة عن أحداث وأنشطة يقوم بها أفراد التنظيم يمارسون فيها شعائر وطقوس أساطير وشخصيات، ⁽¹⁾ وبطولات لهم رمز أو وزن كبير في المؤسسة.
- **الشعائر:** مجموعة فعاليات تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، تهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. ⁽²⁾
- **القصص والأساطير:** وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة. ⁽³⁾
- وهي مزيج من الحقائق والخيال، تدور هذه القصص حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة يساعد هذا الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.
- **الأبطال:** وهم الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال إنشائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسين وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة. ⁽⁴⁾
- **الرموز:** استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية لإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة. ⁽⁵⁾

¹ جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص25.

² المرجع نفسه، ص25.

³ حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003، ص266.

⁴ المرجع نفسه: ص266.

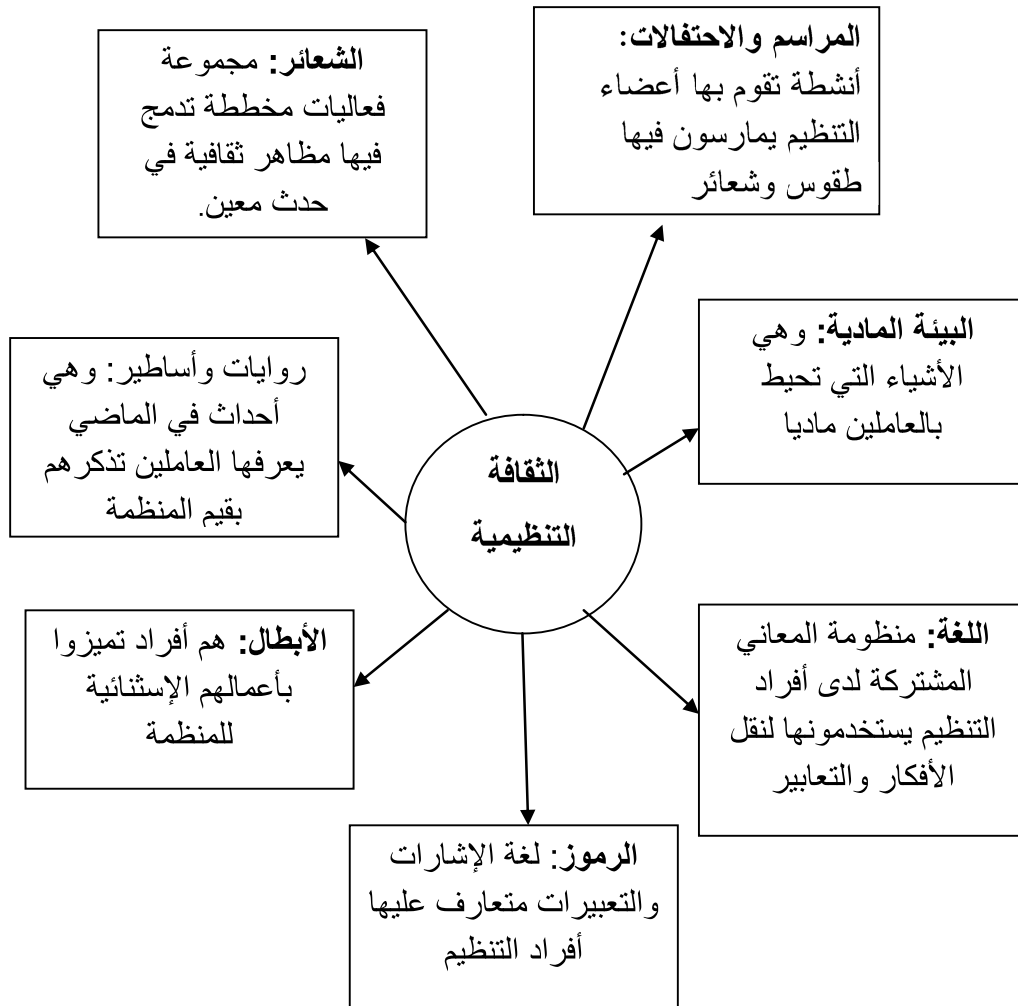
⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص267.

- **اللغة:** هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها مع العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

- **البيئة المادية:** تشير إلى الأشياء التي تحيط بالعاملين ماديا، وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية.⁽¹⁾ وتتضمن كيفية تصميم المباني، المكاتب ونوع الأثاث... الخ.

من خلال العنصرين السابقين عناصر ومصادر الثقافة التنظيمية نستطيع أن نحدد أنواع وتصنيفاتها لأن فعالية العناصر وثبوت المصادر وصدقها يحدد لنا نوع الثقافة السائدة في التنظيم.

¹ - حسين حريم: مرجع سابق، ص 267.



شكل رقم (03) يوضح : مصادر الثقافة التنظيمية

إنجاز: الطالبة

خامسا : تصنيفات وأنواع الثقافة التنظيمية

تتنوع الثقافة التنظيمية حسب عناصرها ومصادرها، وحسب نشاط المنظمة وطبيعتها وفيما يلي عرض أهم تصنيفاتها:

1-تصنيف (هاندي): (Handay1976)

صنف "هاندي" الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي:

أ - **ثقافة القوة:** تميل المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة إلى المركزية الشديدة، حيث تمتلك الإدارة العليا جميع الصلاحيات وتتولى الجهات الأخرى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب فيها الإدارة العليا، يتميز هذا النوع بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة. ويمثل كبر حجم المنظمة، مشكلة رئيسية أمام ثقافة القوة حيث كلما توسعت المنظمة واجهت الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية، بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها.⁽¹⁾

ب - **ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد والمركزية، الأدوار المحددة بشكل جيد النظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة، فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة، يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم، يصفون العمل بشكل جيد، ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل، وتحدد صلاحيات هؤلاء المديرين بمستوياتهم التنظيمية، والمشكلة الرئيسية لهذه الثقافة أنها تكون مناسبة عند تتصف الظروف البيئية بالاستقرار وهذا أمر نادر الحدوث.⁽²⁾

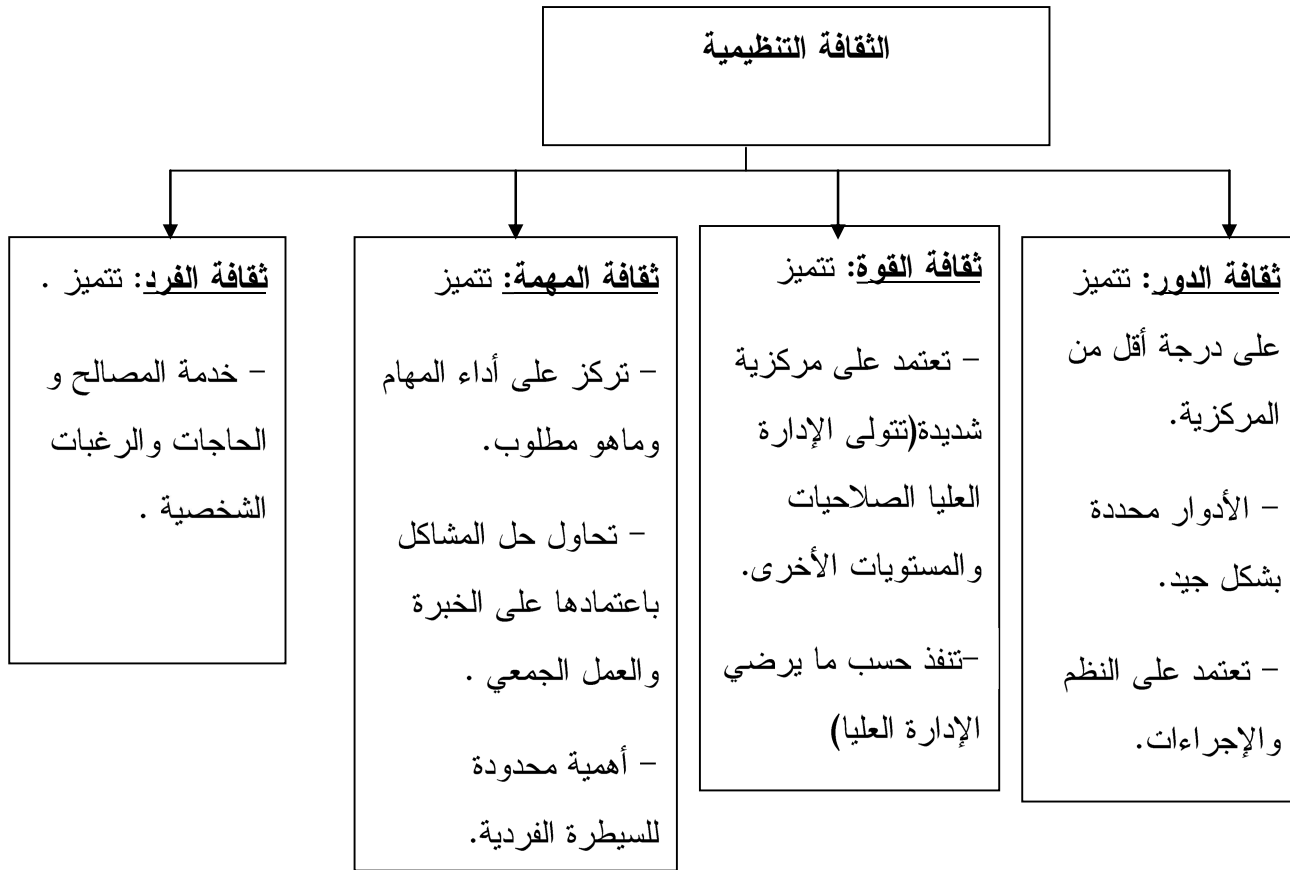
ج- **ثقافة المهمة:** يركز هذا النوع من الثقافة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب بدلا عن الأدوار الرسمية للأفراد، وتتميز بسيادة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجمعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية، حيث أن الأفراد يتعاونون للقيام أو إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يساعدون بعضهم البعض عند الحاجة، أو إنجاز

¹- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص312.

²- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصر، مرجع سابق، ص169.

المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يساعدون بعضهم البعض عند الحاجة، مما يعمل هذا على تكيف المنظمة بشكل عال، تتلاءم هذه الثقافة مع الصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، وتتجلى مشكلة هذا النوع في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد .

د- **ثقافة الفرد** : تقوم هذه الثقافة على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهنية الصغيرة والفنانين يركزون بشكل رئيسي على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق. (1)



شكل رقم (04) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية حسب (Handy)

إنجاز: الطالبة.

¹-إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001K

2- تصنيف: (Denison & Mishra)

صنف هدين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفعالية التنظيمية:

أ - **الثقافة الريادية/ التكيفية:** وتعتمد على التركيز الإستراتيجي على البيئة الخارجية، وتتميز بالمرونة وإحداث التغيير، بقصد تلبية احتياجات الزبون، هذا النوع من الثقافة يشجع المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وترجمة إلى استنتاجات بيئية مناسبة لها، كما تشجع أيضا إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطر. ⁽¹⁾

ب **ثقافة الرسالة (غرض) المنظمة:** تتوجه المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين، وليس لديها الرغبة في إحداث التغييرات الجذرية في المنظمة. ⁽²⁾

وبما أن الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإن الإدارة مسؤولية عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها، ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس لكي تستطيع بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

ج- **ثقافة الجماعة:** يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي

بين أفراد المنظمة، القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات الجذرية في البيئة

¹- ينظر: نعمة عباس الخفاجي: **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص27.

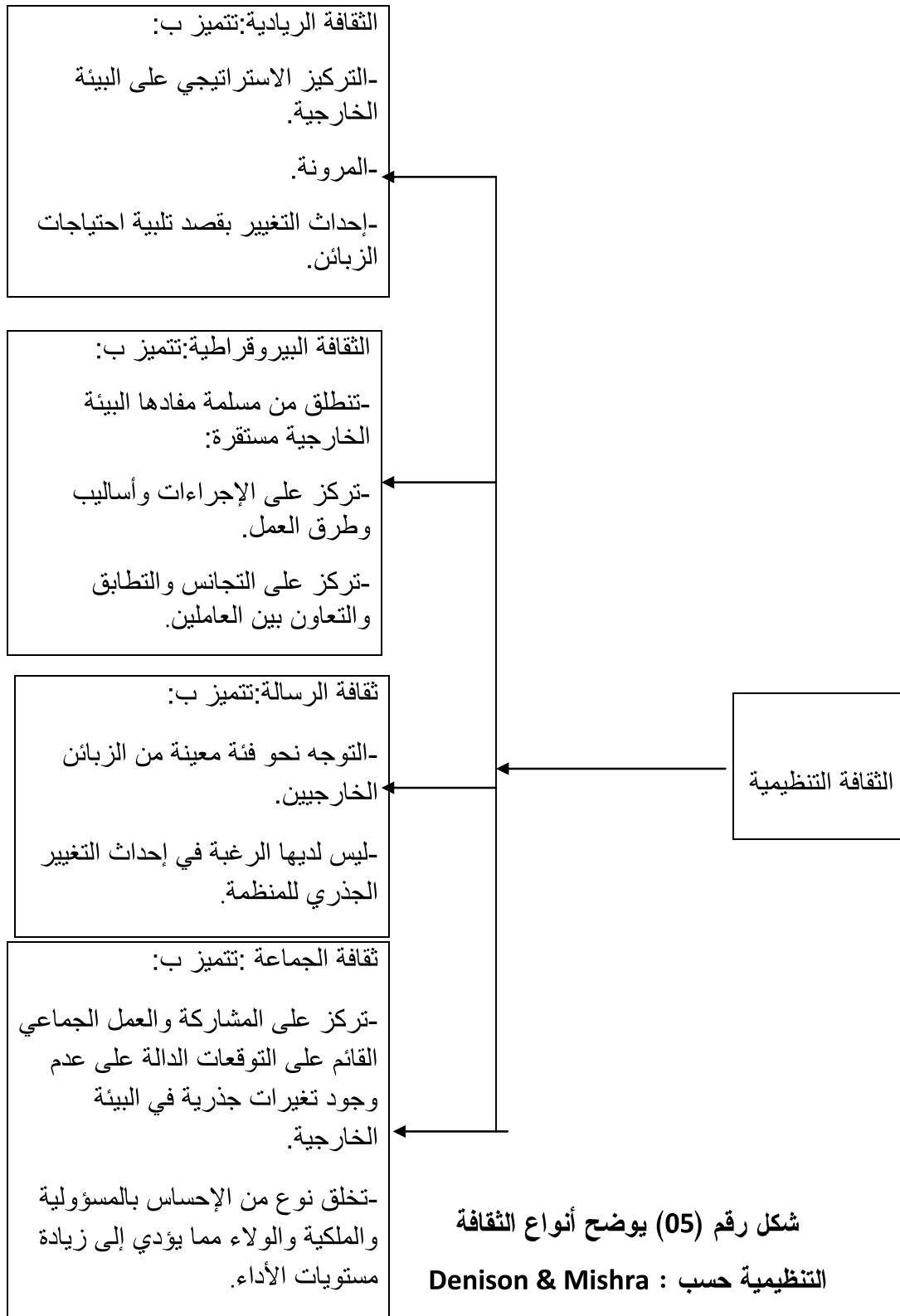
²-إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص609.

الخارجية، والعمل الجماعي⁽¹⁾ ، هذا النوع يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية و الملكية والولاء، ينعكس هذا إيجاباً في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

د- الثقافة البيروقراطية : تنطلق هذه الثقافة من مسلمة مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة فالمنظمات التي تعتمد على هذا النوع من الثقافة تركز على إجراء العمل وطريقه وإجراءاته، بغية إنجاز الأهداف التنظيمية وترتكز هذه الثقافة أيضاً على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد، الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل و الكفاءة⁽²⁾.

¹-المرجع نفسه: ص609.

²-المرجع نفسه: ص610.



إنجاز: الطالبة .

3- تصنيف: (Hodge & Anthony) 1991 :

صنفت الثقافة التنظيمية من وجهة نظر Hodge، Anthony: إلى نوعين أساسيين هما:

أ - **الثقافة القوية:** تتميز الثقافة التنظيمية القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة، كما أنها تتميز بالقبول وهناك ثلاث عوامل تسهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية وهي:

- وجود قائد أو مؤسس قوي (قوي الشخصية، الهيبة، المكانة).

- وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه القرارات وصياغة الإستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية.

- اهتمام حقيقي وصادق بالزبائن والأفراد والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.⁽¹⁾

حيث تظهر دلالة الثقافة التنظيمية القوية من خلال انخفاض معدل دون العمل والاتفاق الكبير بين الأعضاء، الإخلاص للعمل والولاء.⁽²⁾

ب - **الثقافة الضعيفة:** تعتبر هذه الثقافة، ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر، وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة.

نستطيع أن نميز بين نوعي الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف من خلال الجدول التالي:

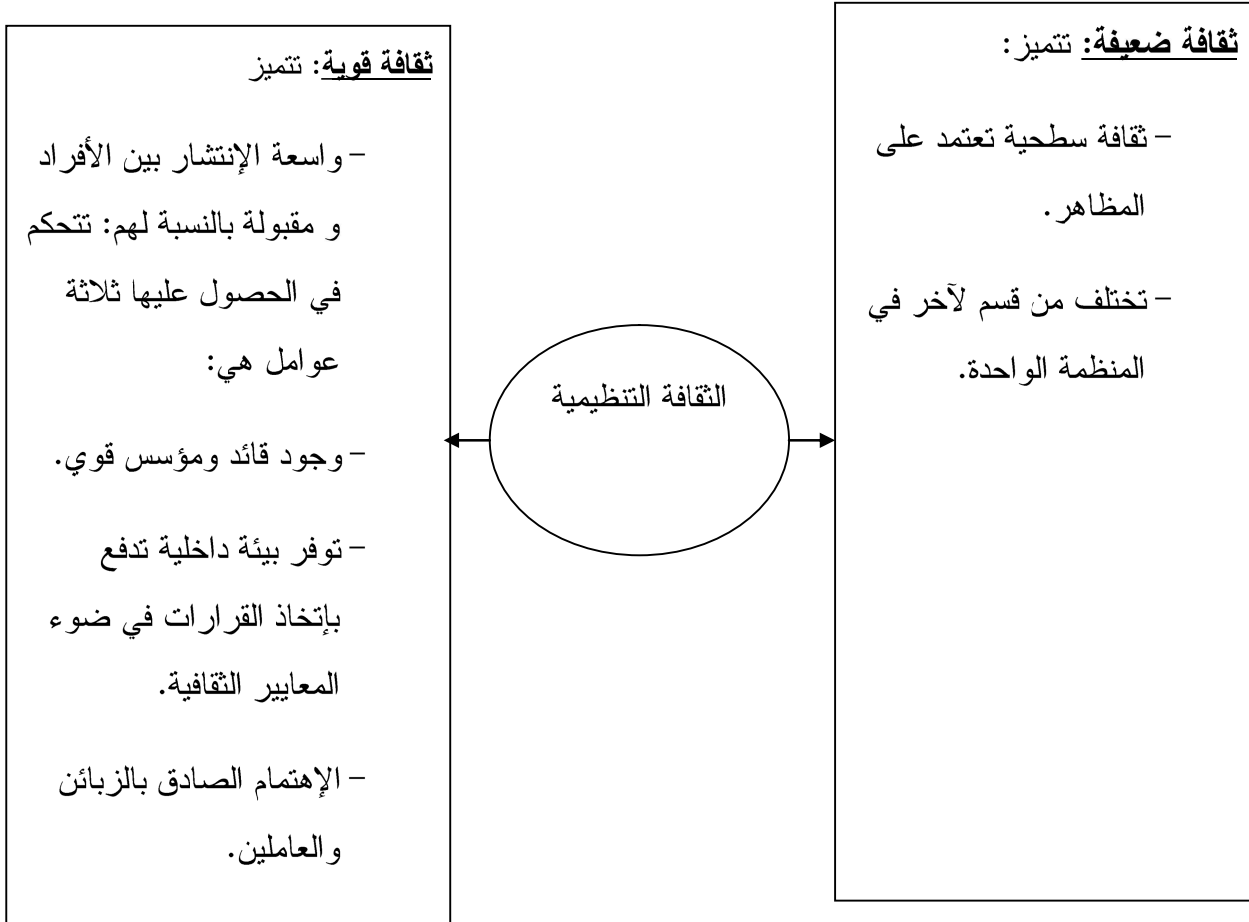
¹- حسن أحمد الشافعي: عبد اللطيف إبراهيم بخاري، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، إسكندرية، دط، 2007، ص279.

²-إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص611.

جدول رقم (01) يوضح معايير الحكم على قوة الثقافة وضعفها¹

المقياس	المعيار	ت
نعم ↔ كلا		
00000	وجود شعارات معينة ؟	01
00000	هيمنة بعض القصص في المنظمة ؟	02
00000	وجود أبطال معروفين في المنظمة ؟	03
00000	وجود الأفعال الرمزية في المنظمة ؟	04
00000	توافق الطقوس الاجتماعية والمعايير الاجتماعية ؟	05
00000	وجود لغة محددة في المنظمة ؟	06
00000	هل تمتلك المنظمة تاريخ عريق؟	07
00000	هل تخلق الأفراد عن المنظمة منذ عدد من السنوات؟	08
00000	-وجود البدائل والخيارات التي تحوز على قبول الأفراد ؟	09

¹-إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص612.



شكل رقم (06) يوضح أنواع الثقافة حسب: Hodge & Anthony

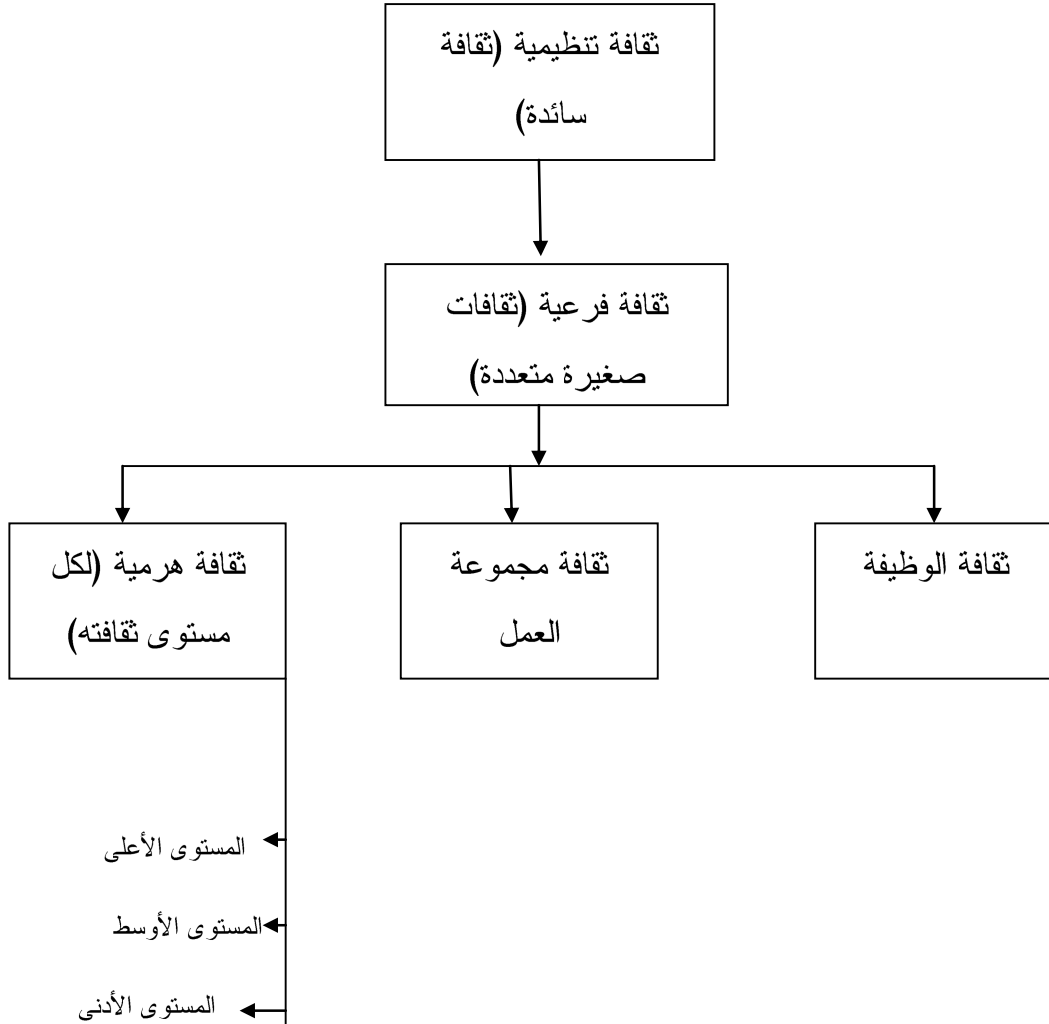
إنجاز: الطالبة .

4- تصنيف الثقافة إلى ثقافة سائدة (مهنية) وثقافة فرعية.

تعتبر الثقافة السائدة عن القيم المقبولة في المنظمة (الجوهريّة) والتي تشترك فيها أغلب الأفراد في المنظمة، وهي التي تمثل ثقافة المنظمة، أما الثقافة الفرعية، فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا ضمن إطار نفس المنظمة . للتعاطي المشكلات الشائعة والمواقف والتجارب التي تواجهها في المنظمة، وهناك أيضا ثقافة خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة لاشتراكه فيها الأقسام الأخرى، كما أن الثقافة الفرعية تقسم إلى: ثقافة الوظيفية، ثقافة مجموعة العمل، ثقافة هرمية بمعنى لكل مستوى تنظيمي والثقافات الفرعية الناجمة عن عملية الاندماج أو الاكتساب بين أكثر من منظمة واحدة.⁽¹⁾

ومن خلال ما تطرقنا إليه من تصنيفات وأنواع الثقافة التنظيمية حسب المختصين في الإدارة، كل حسب وجهة نظره، نتوصل إلى طرح وظائف الثقافة التنظيمية، باعتبار أحد مرتكزات الهيكل التنظيمي، وتساهم بشكل كبير في تسييره الإداري.

¹ - إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص ص612-613.



شكل رقم (07) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية (سائدة/ فرعية)

إنجاز: الطالبة.

سادسا : وظائف الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الوظائف داخل التنظيم الإداري نلخصها في النقاط

التالية:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية⁽¹⁾: إن مشاركة العاملين في نفس المعايير والمعتقدات والمدرجات يمنهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف وغرض مشترك.

- تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.⁽²⁾

- تسهل عملية الالتزام الجماعي: بما أن الأفراد العاملين يحسون أنهم يتجاهلون نحو هدف مشترك يعزز هذا ويشجع التزامهم القوي.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، وتعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

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

¹- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص265.

²- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص314.

- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

بما أن هذه الوظائف تعزز الثقافة التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي باعتبارها المحرك الأساسي لإمكاناته بالإضافة إلى الموارد البشرية والمادية، إذن يتوجب الحفاظ على هذه الثقافة في ظل المتغيرات التنظيمية .

سابعا : المحافظة على ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية).

للمحافظة على الثقافة التنظيمية للمنظمة، يتوجب إذن الاهتمام بالعوامل الثلاثة التالية: لضمان واستمرار وبقاء هذه الثقافة .

أ -الإدارة العليا: إن ردود أفعال الإدارة العليا يعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة⁽¹⁾، وذلك من خلال، القرارات التي تتخذها بشأن التسيير الإداري الحسن والالتزام بالسلوك المنتظم باستخدامها لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، بالإضافة إلى التوجهات التي تقدمه للعاملين حول طريقة وأسلوب العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، والسياسات حول التنفيذ للقواعد والأنظمة والتعليمات. لذلك يتوجب على المنظمة عامة والإدارة العليا خاصة المحافظة على سياستها وفلسفتها لأن في ذلك يؤثر على الثقافة التنظيمية.

¹ -محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص319.

ب - اختيار العاملين:

إن الموارد البشرية تعتبر المحرك الأساسي للمنظمة لذا يجب جذب العاملين وتعيينهم حسب ما يتوافق مع ثقافة المنظمة حيث يعتبر الهدف من هذا الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.⁽¹⁾

كما يتوجب أن لا يكون هناك تناقض بين مهارات الأفراد وفلسفة المنظمة من أجل المحافظة على الثقافة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية، بسبب تأثير الأفراد العاملين الجدد، والذين يحملون ثقافة لا تتناسب وتتلاءم مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

ج- المخالطة الاجتماعية: إدخال عناصر جديدة للمنظمة ، يحدث عملية اختيارهم لأن ه ذه العناصر تجهل ثقافة المنظمة،⁽²⁾ ومن خلال هذا يقع عائق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد والعاملين وعلى ثقافة المنظمة . نجد أن هذه العملية صعبة لكنها مهمة وذلك للحفاظ على الثقافة التنظيمية للمنظمة ولكي لا يتغير الأداء للعاملين الحاليين بالمنظمة .

¹-حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص269

²- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص364.

- ينظر: محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2010، ص87.

الخلاصة.

باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم التنظيمية، فهي بذلك تساعد الأفراد العاملين على توفير المعايير التي يتصرفون من خلالها داخل البيئة التنظيمية، كما تعمل على تطوير فرق العمل، وتقوم بالتنسيق بين المستويات الإدارية، هادفة بذلك إلى تحقيق التسيير الإستراتيجي الأمثل وتشجيع الإبداع والابتكار واحترام السلطة، وتنمية الأطر الإدارية، تخلق بهذا نوع من الرقابة الذاتية لدى أفراد التنظيم، والتي بدورها تعزز الالتزام الوظيفي لهم والولاء للمنظمة، بما أنها تتميز بخاصية التكيف مع البيئة الخارجية ومرونة التعامل مع المتغيرات المحيطة، وللثقافة التنظيمية مصادر تساعد أفراد التنظيم على تعزيزها والالتزام بها، كونها حجج وبراهين تستند عليها، تتمثل في مجموع المراسيم والاحتفالات القصص والأساطير، الطقوس والشعائر، الأبطال واللغة والرموز.

وتصنف الثقافة التنظيمية حسب فعاليتها إلى ثقافة قوية وأخرى ضعيفة، وحسب مركزية السلطة تصنف إلى ثقافة القوة وثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد، وبما أن المنظمة تعتمد في نجاحها وديمومتها على الثقافة التنظيمية، يتوجب إذن الحفاظ على هذه الأخيرة من خلال الاستقطاب والاختيار الجيد والفعال للموارد البشرية والعمل على تدريبها، بالإضافة إلى الحفاظ على فلسفة وسياسة الإدارة العليا والتي تقوم عليها المنظمة أساسا.

تمهيد

يعتبر السلوك التنظيمي سلوكاً متوازناً ذوا أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمنظمة والبيئة ككل، تهدف دراسة والاهتمام به إلى فهم السلوك الإنساني وتفسيره لسهولة توجيهه بما يخدم مصلحة التنظيم يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات تتمثل في أنه سلوك عقلائي ورشيد ومتوازن بالإضافة إلى المرونة بما يتماشى مع سياسات وإجراءات المنظمة، اهتم بدراسة مجموعة من الباحثين والعلماء في الإدارة تجلت دراستهم هذه في مجموعة من البحوث والتجارب اختلفت في الزمان والمكان لكن الأساس موحد والذي يتمثل في فهم السلوك الإنساني داخل البيئة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه، والتوصل إلى فهم السلوك يتوجب علينا مراعاة محدداته وعناصره (الخاصة بالفرد، والخاصة بالجماعة) والأخذ بعين الاعتبار المبادئ والأسس التي يقوم عليها هذا السلوك كما أنه هناك مجموعة من الميادين لها علاقة مباشرة بالسلوك.

ساهمت في تطوره وفهمه باعتبار أن الفرد كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بغيره من الأفراد والبيئة المحيطة به، ونظراً للفروقات الفردية للعاملين المتمثلة في الشخصية، المهارات وخبرات العمل والوظيفة، التي تؤثر على هذا السلوك داخل البيئة التنظيمية نجد أنه هناك مجموعة من المشكلات التي تحول السلوك التنظيمي من سلوك متوازن إلى سلوك لا متوازن.

أولاً : أهمية وأهداف السلوك التنظيمي .

1 أهمية السلوك التنظيمي:

- إن الأهمية التي يتمحور حولها السلوك التنظيمي، تكمن في أنه يركز على ضرورة الاستقرار التنظيمي لطبيعة الأنماط السلوكية التي يمارسها الفرد والجماعة في ميدان العمل¹. إذ أن هذه الأهمية تتبع أساساً من أن معرفة النمط السلوكي للفرد أو الجماعة يعزز دور المنظمة في السعي نحو تحقيق سبل الرضا عن العمل لكي يسير نحو خلق الولاء والانتماء المنظمي للفرد والجماعة، وهذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف لتطوير وتحسين الإنتاجية المرتبطة بالسلع والخدمات التي توفرها المنظمة وبمستوى جودة عالية.

2- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات في توضيح أهميته بالنسبة ل:

أ- المنظمة:

- تساعد دراسة السلوك التنظيمي المنظمة في فهم وتفسير السلوك². و الممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين، من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك³، بالإضافة إلى معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف المرغوب من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك، وبناء نظام الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك محاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغية توجيهه نحو الأفضل .

¹ -خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص22.

² -نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص19.

³ -عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2008، ص26.

- توجيه القيادة نحو النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين.
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات والوحدات الفرعية¹، لكي تكون على النحو الذي يتماشى مع متطلبات إستراتيجيات التنمية المختلفة في المنظمة.
- ب-الفرد:**
- تساعد دراسة السلوك التنظيمي :
- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب كل سلوك يضر به وبالمنظمة.
- تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.
- تساعد على معرفة واكتشاف أسباب التوتر والقلق بينه وبين ذاته أو بيئة وبين العاملين معه في نفس التنظيم.
- الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراع في التركيز على المبادأة، الابتكار، التجديد، التطوير والتغيير².
- معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدرتهم مما يساعدهم ذلك في وضعهم في الوظائف المناسبة لهم.
- تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي .
- " تحديد كفاءة الإنتاجية للمنظمة"³.

¹ - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأزراطة، 2008، ص20

² - عامر عوض: مرجع سابق: ص28

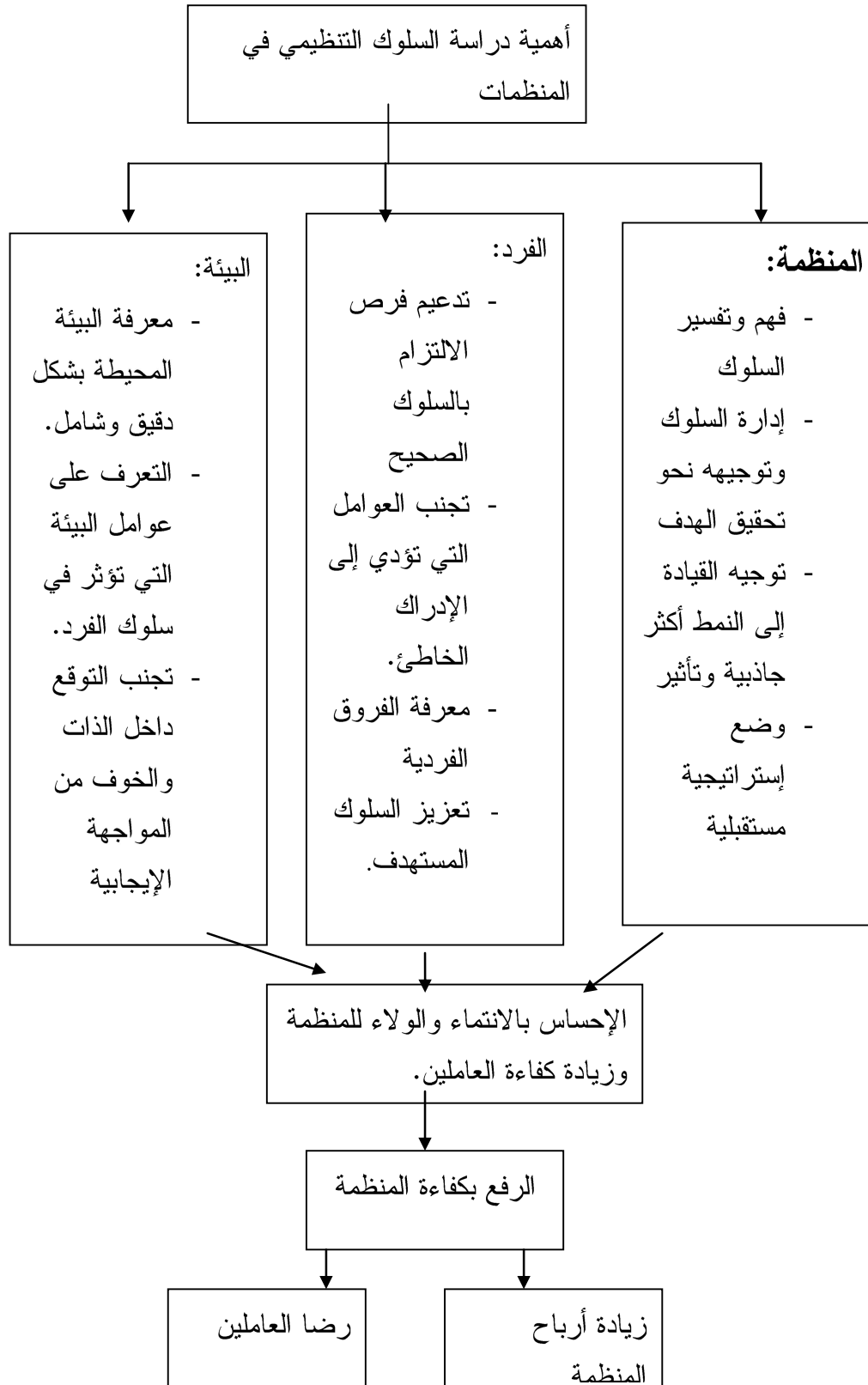
³ - علي السلمي: السلوك التنظيمي ، دار غريب طبع نشر توزيع، القاهرة، 1979، ص31.

ج- البيئة

- تساعد دراسة السلوك التنظيمي في معرفة البيئة المحيطة بشكل دقيق وشامل مما يساهم ذلك في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها¹، التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة.
- تساعد في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة
- التعرف على عوامل البيئة التي تؤثر في سلوك الفرد العامل وإنتاجه وأدائه.
- تساعد أيضا دراسة السلوك التنظيمي أنها تحسن من القدرة التفاوضية مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة أهمها:
- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ.
- إذ من وقع فيه.
- تجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية للآخرين².
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير .
- من خلال ما طارحنه من أهمية وأهمية دراسة السلوك التنظيمي نجد أيضا أن للسلوك التنظيمي أهداف تحقيقها في إطار التنظيم(المنظمة).

¹ - محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة، دار الفكر، الأردن، 2007، ص217.

² - عامر عوض: مرجع سابق، ص29.



شكل رقم (08) يوضح أهمية دراسة السلوك التنظيمي

إنجاز: الطالبة .

3- أهداف السلوك التنظيمي:

- يستهلك السلوك التنظيمي عدة دروب ذات أهمية نذكر منها:
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد والجماعة.
- زيادة توافق الفرد مع بيئة العمل والإحساس بالأمن والأمان وتقدير الذات.
- الاستقرار في العمل بتحقيق أسباب الراحة النفسية والانسجام في العلاقات الاجتماعية.⁽¹⁾
- النمو المهني والموائمة مع ظروف العمل وطبيعته والتكافؤ مع رفاق الأداء الوظيفي في سلوك الإنجاز.⁽²⁾
- توجيه السلوك التنظيمي للعمل على إرضاء العملاء وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم، باعتبارهم الهدف الأساسي للمنظمة.
- حث أعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بأسلوب إيجابي ومحاولة حلها بأسهل الطرق وأسرعها.⁽³⁾
- دفع أعضاء المنظمة للحرس على الموارد والإمكانات المختلفة والمحافظة عليها كأنها ملكية خاصة لكل موظف فيها.
- إذا تسعى كل هذه الأهداف إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة، والحرس على مصالحها، والسعي الدائم والمستمر لتحقيق أهدافها وغايتها، وبذلك ينشأ التوحد بين المنظمة وأعضائها.
- بعد عرضها لأهم أهداف السلوك التنظيمي، نستنتج إن لهذا الأخير مجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره من السلوك، بحكم أنه سلوك تنظيمي.

ثانيا : خصائص السلوك التنظيمي:

- يتميز السلوك التنظيمي بمجموعة من الخصائص والصفات يتم عرضها في الآتي:
- قبل التطرق للخصائص نشير إلى أنه كل سلوك إداري هو سلوك إنساني وليس كل سلوك إنساني هو سلوك إداري.
- السلوك التنظيمي سلوك حركي: ديناميكي، حيث نجد أن الحيات في المنظمة لا تتصف بالسكون والجمود فهي تعتمد على أساليب وطرق للعمل والإنتاج والتغيير والتطوير،... الخ

¹ - طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترانت، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2008، ص33.

² - محمد علي شمس، إسماعيل محمد الفقهري: مرجع سابق، ص219.

³ - علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، دت، ص59.

- سلوك عقلاني ورشيد: بمعنى أنه يرتبط بالوقائع ويلتزم بها ، حيث أن العقلانية أو الرشد هي القاعدة التي تضمن ترشيد الحركة وإبداعاتها ومبادراتها، وضبطها في اتجاه تحقيق الأهداف العليا التي تسعى المنظمة الإدارية إلى الوصول إليها، والارتقاء من خلالها.⁽¹⁾
 - سلوك متوازن: بمعنى هو توازن حركي بتوازن مع حركة المنظمة .
 - السلوك التنظيمي يتميز بالتفهم الواضح والقبول الواعي لأهداف المنظمة وسياساتها وإجراءاتها المستمرة.
 - الاستخدام المكثف والواعي للمعلومات ومصادر المعرفة وتوظيفها في ما يحقق أهداف المنظمة.
 - التزام القواعد والنظم المحددة للأداء مع مرونة التطبيق بما يتناسب مع التغيير في ظروف الأداء .
 - الدقة والحيوية في الإنجاز والأداء في الوقت (السرعة) .
 - التعاون والتكامل مع زملاء العمل والمشاركة الجادة والإيجابية بين فرق العمل.⁽²⁾
 - التعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة واستثمارها واستغلالها فيما يخدم تطوير عمليات المنظمة .
- هذا فيما يخص خصائص السلوك التنظيمي، كما نجد أيضا أن هذا الأخير إهتم به مجموعة كبيرة من المفكرين والعلماء في الإدارة، وطوروه كمفهوم من خلال دراساتهم ووجهات نظرهم وأبحاثهم الخاصة به.

ثالثا : التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي.

قبل التطرق للمداخل النظرية للسلوك التنظيمي يجب علينا أن لا ننكر أن الحضارات الإنسانية القديمة كانت تمارس وظيفة الإدارة والتنظيم، واستخدام العديد من المبادئ الإدارية بما فيها السلوك.

ولعل خير دليل بناء الفراعنة لأهرامات في مصر، وكذلك إدارة الإمبراطورية الرومانية وأيضا بالإضافة إلى مساهمات الفارابي وسقراط والغزالي وابن خلدون لنماذج واضحة تؤكد ذلك، ولكن الاهتمام بالتطبيق والممارسة لما يصاحبه اهتمام مماثل يوضح نظرية علمية في مجال الإدارة والتنظيم.

¹ - عبد المعطي عساف: السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، دط، 1999، ص39.

² - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة ونشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004، ص615.

ويرجع هذا إلى أسباب كثيرة ومتعددة ترتبط بالمناخ والظروف السائدة في العصور القديمة مثل: صغر حجم المنظمات وتواضع مستوى التطور الفني والتعقد التكنولوجي، ولكن بعد ظهور ثورة صناعية في بداية القرن التاسع عشر (19) إهتم الباحثون والمفكرون بالدراسات العلمية والمنهجية للإدارة ومن بين هذه الدراسات نجد:

1 - المدرسة النظرية الكلاسيكية:

تعتمد هذه المدرسة أساساً على التوجه نحو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز النسبي على مجموعة العناصر أو الوسائل أهمها :

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل، أو إيجاد الطريقة المثل للإنجاز.
- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
- وضع قواعد وقوانين معيارية توجه وتضبط العمل داخل المنظمة.
- تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من الرواد يرجع لهم الفضل في إرساء دعائمها وهم فريدريك تايلور (الإدارة العلمية)، هنري فيول (العملية الإدارية)، ماكس فيبر (البيروقراطية) وتتجلى أعمال كل منهم في التالي⁽¹⁾:
- أ- النظرية الإدارية العلمية:

إن المؤسس الأول لهذه النظرية هو فريدريك تايلور ذلك لقدرته الكبيرة على تفسير السلوك الإنساني في بيئة العمل، وقناعته الراسخة بأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تطبيق قواعد ومبادئ الإدارة العلمية، وإذا تعمقنا في قواعد العمل التي اعتمد عليها تايلور ندرك إن دراسته وأبحاثه كانت تهدف إلى التوفيق بين مسألتي ارتفاع أجور العمل و الحد من الارتفاع المزايد لتكاليف الإنتاج، وتقوم على فكرة رئيسية، وهي أنه من مصلحة العمال وأصحاب المصانع التعاون فيما بينهم بهدف تحسين طرق وأساليب العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يتحصل على أجر يرضيه.⁽²⁾

تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من الأسس والمبادئ يعتبرها تايلور أنها مبادئ مثلى وأنها قابلة للتطبيق في جميع أوجه النشاط البشري نذكرها في التالي:

أ-1: المبادئ والأسس:

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل والتخلي عن الأسلوب التقليدي.

¹ - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 23.

² - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن العشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 08.

- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفي له، وتسعى الإدارة من خلال هذا المبدأ إلى تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يوكل إلى العامل، بحيث يمكنه التخصص فيه مما يزيد من كفاءته الإنتاجية ولا يترك مجالاً لزيادة التكلفة⁽¹⁾.
- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك بالحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج، والحصول على أفضل الإيرادات المالية التي تغطي النفقات والتكاليف، وتحقق أفضل الأرباح للمنتج⁽²⁾.

- البحث العلمي: تطبيق الأسلوب العلمي لتصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته بعيداً عن التخمين والتقدير الشخصية سواء بالنسبة للعمل أو لشاغله، والقيام بتطوير مفاهيم العمل لدى الإدارة والعمال على السواء، القضاء على المفاهيم التقليدية⁽³⁾.

- يجب التعاون بين الإدارة والعمال لضمان أداء جميع المهام وفقاً للأساليب العلمية. كان يعتبر (تايلور) أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريق الأمثل لإرضاء العمال، بالإضافة إلى أصحاب العمل أين يحاولون بكل الوسائل لتخفيض تكاليف العمل.

كما يرى من خلال تجربته في المصنع إن المراقبة للعامل لا تأتي بنتيجة، لأن هذا الأخير قد يبذل كل ما في وسعه وجهده في الشغل أثناء مراقبته من طرف رئيسه، ولا يلبث بأن يرجع إلى حالته الأولى بمجرد ابتعاد الرئيس، بالإضافة إلى تركيزه على وجوب التخلص من الوقت الضائع أو بمعنى آخر عدم تضييع الوقت أثناء عملية العمل وتجلي هذا من خلال دراسة للحلقة والزمن، ودراسة للأجر بالقطعة. حيث أن العامل الذي ينتج أكثر يتقاضى أجر أكبر، فأعتبر تلك الزيادات التي يتقاضاها العاملين عبارة عن مكافآت وحوافز، يهدف من خلالها زيادة روح التنافس بين العاملين في زيادة الإنتاجية⁽⁴⁾.

نستطيع القول أن فريدريك تايلور إهتم بسلوك العامل داخل المنظمة والعمل على تنظيمه من خلال اعتماده على الأساليب العلمية في العمل، والقضاء على الأسلوب التقليدي، يهدف من خلالها تحقيق أكبر كفاءة وإنتاجية للمنظمة.

¹ - محمد محمد عبد الوهاب: البيروقراطية والإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، دط، 2004، ص 95.

ينظر: عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية طباعة نشر توزيع، إسكندرية، 1998، دط، ص 23.

² - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر وأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 21.

³ - أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 97.

⁴ - زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حرير: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، 2006، ص 18.

أ-2- الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

تلقت نظرية "تايلور" مجموعة من الانتقادات تتجلى في الآتي:

- إعتبر تايلور العامل كأنه آلة اقتصادي فقط من خلال دراسته للحركة والزمن، وأعقل كل الجوانب النفسية والاجتماعية له.
- إن التركيز على النواحي العلمية في العمل، وليس على الإنسان قد يزيد معدل المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.
- تركيزه على تقسيم العمل والمقاييس الدقيقة له، يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا في العمل، حيث يستفيد من هذا إلا فئة قليلة وهي فئة الكوادر المؤهلة علميا .
- إعتمد على الإجراءات الرسمية مما يؤدي ذلك إلى خلق نوع من الصراع بين الإدارة والعمال، مع بعضهم البعض .

أعقل جانب الحوافز المادية والتي تعتبر العامل الأساسي في تحسين أداء العاملين.⁽¹⁾ من خلال هذه الانتقادات التي وجهت لتايلور نجد هنري فايول في نظريته (العملية الإدارية)، محاولا بذلك توسيع المنظور التايلوري للإدارة، ودراسة الجوانب التي أعقلها في التنظيم معتمدا في ذلك على مجموعة من المبادئ والأساس .

ب- النظرية العلمية الإدارية (هنري فايول):

يعتبر هنري فايول أول من كتب بالشكل المتكامل عن نظرية محددة المعالم في الإدارة ، وهو مهندس صناعي فرنسي الأصل⁽²⁾.

تميزت نظريته بالعمومية بمعنى أنها صالحة في كل الإدارات المختلفة في النشاط والحجم، حيث تشابهت افتراضاتها مع تلك التي إعتمد عليها تايلور حول تفسير السلوك الإنساني إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه وتعتمده المنظمة للسيطرة والتحكم في العاملين إختلف عن الإدارة العلمية، حيث يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك عن طريق وضع إجراءات ولوائح وضوابط محددة للأداء⁽³⁾.

إعتمد هنري فايول على عدد من المبادئ لنظريته عرفت بالمبادئ الأربعة عشر للإدارة تجسدت فيما يلي:

¹ - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن العشرين، مرجع سابق، ص12.
² - زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازور، عمان، 2011، ص73.
³ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2003، ص33.

- ب-1: المبادئ الأساسية للنظرية (العملية الإدارية): تقسيم العمل والتخصص: بمعنى:
- وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب حسب التخصص، لأن كل عامل يشغل منصب معين لديه مجموعة من المهارات والخبرات المكتسبة نتيجة الخبرة فيه لفترة معينة .
- السلطة والمسؤولية : على أساس أن هذين العنصرين مرتبطين ببعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً، حيث أن كل فرد شغل سلطة معينة يجب أن يكون قادراً على تحمل مسؤولية هذه السلطة وإصدار الأوامر⁽¹⁾.
- وحدة الأمر: أي أن كل عامل أو موظف بمستوى معين في الإدارة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر.
- وحدة الهدف: وتعني أن كل وحدات التنظيم لابد أن تتعاون وتساهم أنشطتها في تحقيق أهدافه، أي أن مصالح العامل تذوب ضمن مصالح المؤسسة.
- أولوية المصلحة العامة والمصالح الشخصية: حيث عندما يكون هناك أي تعارض بين مصالح المنظمة، ومصالح الأفراد تأتي المصالح المنظمة في ترتيب متقدم⁽²⁾.
- عوائد العاملين: يجب أن يتقاضى كل عامل بالمنظمة أجره الذي يستحقه قدر تبعه.
- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين⁽³⁾.
- التسلسل الرئاسي: (التسلسل الهرمي) لابد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عمليات الاتصالات:
- النظام: يجب أن يتوفر التنظيم في استخدام الموارد المختلفة البشرية والمالية ومنها، بالإضافة إلى المادية لكي تحقق استخداماً أمثل.
- العدالة: وجوب معاملة العاملين معاملة واحدة متساوية بينهم⁽⁴⁾.
- المبادأة: لابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطور المشروع.
- استقرار العمالة: بمعنى تدريب العمال وإكسابهم مهارات وخبرات والاهتمام بهم بطريقة سليمة، لتقليل معدل التسرب من المنظمة.

¹ - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط 4، 2006، ص 14.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 32.

³ - المرجع السابق: ص 32.

⁴ - أنسى شكشك: علم النفس الإداري، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، حلب، 2009، ص 54.

- **الضبط والربط:** أي أن يقوم بتطبيق أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

- هذه مجموعة المبادئ التي إعتد عليها (هنري فايول) في نظريته العملية الإدارية ، والتي أسماها شمولية أو عمومية الإدارة. كما تعرضت أيضا التي مجموعة من الانتقادات من طرف بعض المفكرين والباحثين في علم الإدارة.

ب-2- الانتقادات الموجهة لنظرية العملية الإدارية:

- عدم الاهتمام أو إغفال العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين.⁽¹⁾

- تركيزه على مبدأ تخصص وتقسيم العمل مما يؤدي هذا إلى تضيق التخصصات في المؤسسة وانتشار البطالة.

بعد ظهور نظرية العملية الإدارية، تأتي النظرية البيروقراطية لماكس فيبر والتي تركز أساسا على السلطة في التنظيمات.

ج- البيروقراطية (النموذج البيروقراطي) ماكس فيبر:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين ، وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبار الشخصية هي السائدة في العمل. وأن الاعتبار الموضوعية والعقلانية غير موجودة في أداء العمل.

وهذا ما جعل تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، ويتم ذلك من خلال وضع قواعد وقوانين ونظم ومبادئ صارمة داخل التنظيم⁽²⁾.

ميز ماكس فيبر بين ثلاث أنواع للسلطة يمكن عرضها في الآتي:

- **السلطة الروحية:** يقوم هذا النوع أو النمط من السلطة على وجود فرد أو تنظيم إداري يتمتع بخصائص معينة قد تكون نادرة كالشجاعة، الذكاء، القوة، الشخصية،...الخ، تجعل الأفراد يرغبون في طاعته، حيث أن أفعال وأعمال هذا الشخص تشكل مصدر الطاعة المطلقة لهم كالقادة السياسيين والوطنيين⁽³⁾.

هؤلاء القادة تشكل رؤيتهم للتاريخ مصدرا شبه روجيه يلهم أفراد مجتمعاتهم ويقودهم إلى طاعتهم ، إلى تقديسهم في بغض الأحيان.⁽⁴⁾

¹ - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، دب، ط2، ص206.

² - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص33.

³ - حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص29.

⁴ - مرجع نفسه: ص29.

- السلطة التقليدية:

- تقوم على تقديس العادات والتقاليد والعرف، هذه التقاليد تشكل نوع من السلطة على أفرادها، فالقائد الروحي في الجماعة الكبيرة أو القبلية عبارة عن سلطة تختلط فيها العناصر الروحية مع العناصر التقليدية، حيث يتصف التنظيم التقليدي بثلاث صفات أساسية:
- يكون للقائد التقليدي سلطة عشوائية تدعى التقاليد المقدسة التي من خلالها يزاوّل سلطته.
- لامركزية السلطة وفرض المسؤولية الجماعية لتحقيق الولاء لأفراد الجماعة.
- التغيير وعدم الاستقرار للإدارة التي تعتمد هذا النوع من السلطة، لأنها تقوم على أساس تصرف السلطة الفردية أو الشخصية.

- السلطة القانونية:

- تقوم على سيادة القانون:

- أي أن القائد تمثل له القوانين الإطار المرجعي الذي يستند إليه، وتقوم هذه السلطة على أساس "عقلي ورشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية"⁽¹⁾.
- وباعتبار أن ماكس فيبر أحد العلماء المقربين للاتجاه البيروقراطي في الإدارة فإنه لفت انتباهه سوء استخدام السلطة، من طرف المدراء والقادة وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة بسبب غياب القواعد التي تحكم السلوك وبذلك يبنى نظريته في البيروقراطية على مجموعة من المبادئ والأسس.

ج1- المبادئ وأسس البيروقراطية:

- التخصص وتقسيم العمل: يرى فيبر أن هذا المبدأ هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف داخل التنظيم.

- التسلسل الرئاسي⁽²⁾: بصفته أساس في تحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين
- نظام القواعد، لكي يتسنى للعاملين بالمنظمة معرفة جملة حقوقهم وواجباتهم نحوها.
- نظام الإجراءات: الإجراءات ضرورية في تحديد أسلوب التعامل والصرف في ظروف العمل المختلفة.

¹ - مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، طبع نشر وتوزيع، دب، دط، 2009، ص 91.

² - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 34.

- نظام اختيار وترقية العاملين:

- نظام من العلاقات غير الشخصية⁽¹⁾: وذلك لشيوع الموضوعية .
- رغم هذا وتعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات متمثلة في الجوانب التي أغفلتها.

ج2- الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي:

- هناك مجموعة من الانتقادات تمثل فيما يلي:
- تضخم الأعباء الروتينية.
- عدم اعتناء العاملون بصالح المنظمات. واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- شعور العاملون بأنهم يعاملون كآلات.
- تشابه فيشكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات مما يؤدي إلى تحجر وجمود السلوك وصعوبة الأداء.
- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي⁽²⁾.
- بعد عرضنا لأهم نظريات المدرسة الكلاسيكية ، نجد أن هناك مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت ببعض الجوانب التي أغفلتها المدرسة السابقة.

2- نظرية العلاقات الإنسانية: (إلتون مايو):

- جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة ، بالنظر إليها أنها أغفلت وأهملت الجانب الإنساني في تحليلها للتنظيمات، واعتبرت العامل آلة، اقتصادي ، حيث كان يهتمها الإنتاج وكمية الإنتاج وتحقيق الأرباح فقط، حتى ولو كان ذلك على حساب الفرد (العامل البشري)
- نجد أن مصطلح العلاقات الإنسانية ارتباط بعالم الاجتماع الأمريكي إلتون مايو⁽³⁾، حيث لفت انتباهه الظروف المزرية التي كان يعيشها العامل. وانخفاض الروح المعنوية لهم قام

¹ - سعد عيد موسى بدر: الإيديولوجية ونظرية المنظمة، دار المعرفة، الجامعية الأزرابطة، دط، 2000، ص106.

² - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص34.

³ - كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقات في العمل، دار وائل، الأردن، 2009، ص58.

مايو بمجموعة من "البحوث والتجارب بمصانع الهاوثورن" ⁽¹⁾ التابعة لجامعة شيكاغو: حاول من خلالها معرفة الظروف التي تؤثر على سلوك العاملين وأدائهم لعملهم. تجلت هذه البحوث حول: الإضاءة والظروف الفيزيائية ⁽²⁾ ، ومجموعة أخرى من التجارب، حيث يرى مايو أن العمال في المؤسسة يحث جون إلى تدعيمهم بالحوافز بنوعيتها المعنوية (كلمة شكر، تقدير،...) - المادية (مبلغ من المال، بالإضافة إلى أجرهم الحقيقي). لأن هذه الحوافز تعمل على الزيادة في الداء وتحسينه.

كما أنه يرى بالإضافة التي وجود تنظيم رسمي يتوجب وجود تنظيم غير رسمي والمتمثل في العلاقات الإنسانية ، لأن جماعات العمل داخل التنظيم بحاجة إلى أوقات ترفيهية تساعدهم على استرجاع طاقاتهم. والعودة إلى العمل في أحسن حال.

أ - المبادئ والأسس لنظرية العلاقات الإنسانية:

يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- إن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل. ⁽³⁾
- إن الحوافز المعنوية تلعب دورا كبيرا في أداء العمال لعملهم لأن هذه الحوافز تحرك الدافعية وتحقق مزيدا من الإشباع النفسي للعامل ⁽⁴⁾.
- يشعر الناس بأهميتهم ودواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- إن التخصص في العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل.
- يتأثر العاملين داخل التنظيم بعلاقاتهم الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية. ⁽⁵⁾

¹ - جارت مورجان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط، 2055، ص51.

² - بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعة الجامعية، الجزائر، دط، 1992، ص22.

³ - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، دط، 2003، ص309.

⁴ - أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، دط، دت، ص31.

⁵ - حسين عبد العال محمد: الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، "الإيزو" وأهم التعديلات التي دخلت عليها، دار الفكر الجامعين إسكندرية، دط، 2006، ص21.

نستطيع القول أن مايو إهتم فعلا بالعامل البشري داخل التنظيم ، من خلال الاهتمام بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية إلى جانب الاقتصادية، رأى أن هذه الأخيرة وحدها لا تعمل على دفع العامل نحو الأداء الجيد لوظيفته . كما أنه نظر إلى ضرورة الاهتمام "بتنمية العاملين وتطويرهم".¹ من خلال عمليات التدريب، نظرا أن لمعايير الجماعة أثرا كبيرا في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد، وأن أثر متغير النقود "يعتبر ثانويا بالنسبة لمخرجات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة".²

نظرا لاهتمام النظريات السابقة بالعمل وظروف العمل داخل البيئة التنظيمية ، هناك نظريات اهتمت بالمنظمة كنسق مفتوح . تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية .

3-نظرية النظام المفتوح:

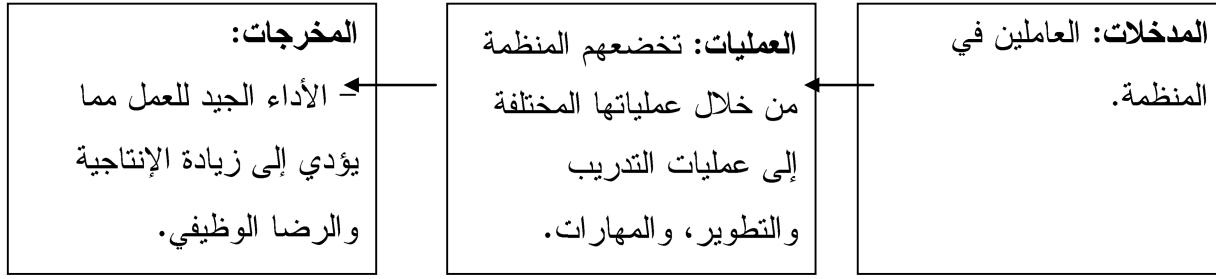
-نظم علماء التنظيم والإدارة، إلى المنظمة على أنها ليست ساكنة بل متحركة ، حيث أنها تحصل على مواردها (المادية، المالية، البشرية) من المجتمع، بالإضافة إلى موارد أخرى، وبالاعتبار أن المنظمة تقوم بمجموعة من العمليات والأنشطة فهي بذلك تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحل عليها المجتمع مرة أخرى،⁽³⁾ أي أنها تقوم بإشباع حاجيات المجتمع إذ أن العاملين باعتبارهم مدخلات بالنسبة للمنظمة تعمل هذه الأخيرة على تدريبهم وإكسابهم مهارات في فترات معينة حسب نشاط المؤسسة وسياستها ،ثم تقوم بتوظيفهم ،وهنا يصبح هذا العمل الذي يقومون به العمال هو في حد ذاته عمليات .

وقد يتمثل في إنتاج السلع والخدمات ، يتقاضون فيما بعد وحوافز تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة لهم ،كما أننا نستطيع أن نعتبر الأداء الجيد للعاملين بالمنظمة من خلال عمليات التطوير والتدريب التي يخضعون إليها، أنه من مخرجات المنظمة ،بالإضافة إلى الحوافز التي يحصلون عليها.

¹ - حسين عبد الحميد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2004، ص56.

² - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط، 2001، ص41.

³ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص35.



شكل رقم (09) يوضح نظرية النظام المفتوح العاملين كمثال.

إنجاز: الطالبة .

بعد عرضنا لنظرية النسق المفتوح ، نجد أن النظرية الموقفية التي ترى أن العامل أو القائد أو المدير يتصرف حسب الموقف الذي هو فيه أو الذي يتأثر به.

4- النظرية الموقفية :

ترى هذه النظرية أن السلوك الإنساني داخل المنظمة يتأثر بعدة ظروف ومواقف، قد تكون شخصية خاصة بالفرد حد ذاته، وقد تكون ظروف اجتماعية خاصة بالجماعة التي ينتمي إليها هذا الفرد داخل التنظيم .

كما أنها يمكن أن تكون أوسع نطاقا لتشمل المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد، أو المجتمع ككل باعتبار أن الفرد تؤثر في سلوكه مدركاته وعمره جنسه ومهاراته وشخصيته وحاجاته ، كما أن هناك الولاء والتماسك والتعاون والصراع بالنسبة للجماعة والاتصالات والقيادة يؤثرون في سلوك الفرد والجماعة داخل التنظيم، ويتعدى هذا إلى أن يصل إلى تأثير عناصر التنظيم (الهيكل التنظيمي، التنسيق، السلطة... الخ) في سلوك الفرد والجماعة داخل التنظيم وبما أن الفرد أحد أفراد المجتمع ككل⁽¹⁾، فإنه يتأثر بمجموعة العادات والتقاليد والقيم والظروف الاقتصادية والسياسية وغيرها ، لذا يتوجب على المدير أو القائد عند تأثيره على سلوك الفرد أن يأخذ كل هذه العناصر في الحساب .

- باختصار حاولت كل هذه النظريات في مجملها أن تفسر السلوك الإنساني وتحلله داخل المنظمات، وتبحث في العوامل التي يمكنها أن تؤثر في عملية الأداء باعتباره أساس نجاح المنظمات لأن الأداء الجيد يؤدي أو يدفع بالمنظمات إلى النجاح السريع وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ولكن بعد عرضنا لهذه المداخل النظرية وجدنا أن للسلوك التنظيمي مجموعة من المحددات كالدافعية، الإدراك ، الشخصية... الخ. يتم طرحها في الآتي:

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص37.

رابع : محددات وعناصر السلوك التنظيمي.

هناك مجموعة من العناصر و المحددات السلوكية، والتي تشكل في مجملها السلوك التنظيمي: تنقسم إلى قسمين أولهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الاجتماعي.

1 -عناصر السلوك الفردي: وهي عبارة عن تلك المتغيرات التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس، ويتوجب دراستها والاهتمام بها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به، وتوجيهه وتمثله في الآتي:

أ - الإدراك:⁽¹⁾

ويتمثل في تفسير الفرد وفهمه للناس، وللمواقف والأحداث من حوله، وكيفية تفسيره للمحيط الخارجي وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الأفراد والآخرين، وعلى تصرفاتهم وسلوكياتهم واتخاذ قراراتهم .

ب التعلم:

وهو عملية يتوجب على الفرد العامل داخل التنظيم من خلالها فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك⁽²⁾.

ج - الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها قوى مركبة تقود الحاجات التوتر، أو العمليات النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو أهدافه .

تساعد الدافعية في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس العاملين حيث أن القائد أو المدير يجب عليه معرفة المهارات والسياسات التي تزيد من حماس ودافعية العاملين نحو العمل للبدء الجيد باعتبار أنها تعبير يستخدم لتفسير السلوك⁽³⁾ .

د- الشخصية: تعرف الشخصية ألبورث هي استجابات الفرد المميز الاجتماعية وأسلوب توافقه مع المظاهر الاجتماعية في البيئة⁴.

تساعد الشخصية المدير في فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل البيئة التنظيمية.

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص46.

² - محمد حسن محمد حماد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2008، ص125.

³ - حمدي ياسين، علي عسكر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب، الكويت، 1999، ص112.

⁴ - عبد المنعم الميلادي: الشخصية وسماتها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، دط، ص14

هـ - الاتجاهات النفسية: (1)

على المدير أو القائد أن يتعرف على آراء ومشاعر واتجاهات وميول العاملين، لمعرفة كيف يتصرف و يتعامل مع مختلف هؤلاء العاملين ويتنبأ ردود أفعالهم.

1- عناصر السلوك الجماعي: هي عبارة عن تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات، وهي اللازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيههم، وتتمثل في الآتي:

أ -الجماعات: يتم فيها التعرف على تكوين الجماعات وظواهر تماسك الجماعي والولاء والتعاون، بالإضافة إلى الصراع الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل

ب -القيادة:

تعرف القيادة:

عمر ماهر: "هي قوة السيطرة على إدارة العمل الجماعي الكلي داخل الجماعة ، وتوليه مسؤولية تصريف في شؤون أعضائها وتوجيههم نحو هدف ما". (2)

تعمل القيادة على معرفة كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية مؤثرة على سلوك العاملين، والظروف المحددة لتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

ج- الاتصال:

يعرف الاتصال: "نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى ، بغرض الإقناع أو التأثير على السلوك" (3).

يهتم المدير أو القائد أو العامل بفهم كيف يتم الاتصال داخل بيئة العمل⁴ وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل: الاستماع، مقابلات الشخصية والاجتماعية.

نجد أن مجموعة العناصر السلوكية الفردية والجماعية التي تشكل السلوك التنظيمي داخل التنظيمات الإدارية تساعدنا على وضع المبادئ الأساسية التي تفسر وتحلل هذه السلوك وتساعد على توجيهه توجيهها صحيحا بطريقة التأثير عليه.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص46.

² - خواجه عبد العزيز: علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2005، ص47.

³ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص27.

⁴ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص47.

خامسا : مبادئ وأسس السلوك التنظيمي.

من خلال ما ذكرناه سابقا عن محددات السلوك التنظيمي يمكن أن نوصفها في شكل مبادئ أساسية تساعدنا على تفسير السلوك والتنبؤ وتمثل هذه المبادئ في الآتي:

أ - **مبدأ السببية:** بمعنى أن السلوك لا ينشأ من عدم، بل هناك مجموعة من الأسباب لكل سلوك، تتمثل في التغيير في الظروف المحيطة بالإنسان، أو في خصائصه الذاتية التي تؤدي إلى اختلال توازنه السلوكي، مما يجعله هذا للقيام بالبحث عن سبل استعادة توازنه "إن مبدأ السببية هنا ينطوي على مفهوم الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثير على سلوكه" (1).

ب - **مبدأ الحاجة أو الدافع:** بالإضافة إلى المتغيرات والأسباب التي تحرك السلوك، فالفرد يحتاج إلى مزيد من المحركات لمساعدته في اختيار نوع السلوك الذي يعتمد عليه ويلجأ إليه، لمواجهة المواقف المتغيرة، ومن بين هذه المحركات الدوافع الكامنة **Motives**، أي الرغبات غير مشبعة التي يشعر بها الإنسان (2).

ج - **مبدأ الهدف:** إن لكل سلوك إنساني هدف محدد يسعى الوصول إلى تحقيقه، وهو في الحقيقة استعادة التوازن المفقود بتأثير المتغيرات، وبذلك فإن تحقيق الهدف بما يرضي الإنسان، ويشبع رغباته في استمرار التوازن والتفاعل الإيجابي مع الظروف المحيطة. إن هذه المبادئ الثلاث تساعد على تكوين أساس تفسير وفهم السلوك التنظيمي، حيث يمكن النظر إليه أنه عملية مستمرة، تبدأ من السبب إلى الدافع وتنتهي بالهدف (3).

بما أن السلوك الإنساني في المنظمات ينشأ بتأثير الأسباب المختلفة بمعنى تأثير الجماعة أو الظروف المحيطة بالفرد، يؤدي بنا هذا إلى التطرق إلى البحث عن العلاقة بين السلوك التنظيمي والعلوم والميادين الأخرى.

سادسا: السلوك التنظيمي وعلاقته مع بعض الميادين والعلوم الأخرى.

للسلوك التنظيمي علاقة مع غيره من الميادين القريبة منه تتجلى هذه العلاقة فيما يلي:

1 السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة:

¹ - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص284.

² - المرجع نفسه: ص284.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزراطة، دط، 2002، ص21.

يعتبر السلوك التنظيمي مدخلا جزئيا لدراسة المنظمات، وذلك لأن أساس وحدة التحليل هو الأفراد أو العنصر البشري، كما أن السلوك التنظيمي يركز على مفاهيم معينة كالدافعية وأسلوب القيادة، والشخصية والفروقات المعرفية والشعورية لدى الأفراد في المنظمة .
أما نظرية المنظمة فإنها تتعلق بعملية الفحص الكلي للمنظمات ذلك لأنها تحلل المنظمة ككل وتهتم بعملية تجميع الأفراد .

بالإضافة إلى الاختلافات في الهيكل التنظيمي والسلوك في المنظمة كوحدة للتحليل بمعنى أن: " السلوك التنظيمي، يمثل علم النفس المنظمات في حين تمثل النظرية المنظمة علم اجتماع المنظمات" ⁽¹⁾.

2 - السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي: يركز كل منهما على دراسة السلوك الإنساني في المنظمة، والاختلاف بينهما أن علم النفس التنظيمي "يقتصر في تراكيبه الاستكشافية على النطاق السيكولوجي" أي على الفرد بشكل عام أو ما يعرف بنظام الشخصية: بما في ذلك من إدراك دوافع، في حين أن السلوك التنظيمي يستمد تراكيبه من نظم متعددة.

3 - السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

يمارس إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تؤثر من خلالها في السلوك التنظيمي،
وظائف: التوظيف تقييم أداء الأفراد، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وإدارة التعويضات **compensations management** ⁽²⁾ ، كلها وظائف ذات صلة بتغيير سلوك الأفراد على النحو الذي يحقق التوازن بين مصلحة المنظمة من جهة ومصلحة العاملين من جهة أخرى.
وباعتبار أن السلوك التنظيمي من العلوم الطبيعية ساهمت في تطوره مجموعة عديدة من العلوم الإنسانية وكلها علاقة مباشرة به نذكر منها:

أ -العلوم السيكلوجية: (النفسية) "تعتبر من أكثر العلوم تركيزا في قياس وإيضاح السلوك الإنساني وتغيير وفق أنماط سلوكية قادرة على تحقيق الأهداف ³. فيركز هذا العلم بصورة أساسية على السلوك الفردي ومعرفته ودراسته كما أسهم في دراسة الملل والإجهاد والضغوط

¹ - إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص81.

² -إحسان دهش جلاب:مرجع سابق، ص83.

³ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص29.

النفسية ودرجة تأثيرها على الأداء المستهدف للمنظمة، بالإضافة إلى دراسة الإدراك والشخصية وعدم تجانس العاملين والقيادة، وأثرها في الرضا الوظيفي.

ب علم السوسيولوجيا: ركز هذا العلم على دراسة النظام الاجتماعي، فهو يدرس الفرد في التنظيم من حيث علاقته مع غيره من الأفراد والآخر ينفي إطار عام الذي يتمثل في المنظمة ساهم هذا العلم في دراسة جماعات العمل.

ج- علم سايكولوجيا المجتمع⁽¹⁾: ساهم هذا العلم في معرفة أثر التغيير على المجتمع ككل، من خلال أثر التغيير في السلوك والتكنولوجيا والاتصالات على مختلف الجماعات في المجتمع ، ثم أثر ذلك على المنظمة، خاصة في مجالات التغيير بالقيم والاتجاهات والأنماط السلوكية .

د- علم الأنثروبولوجيا: وهو العلم الذي يبحث في دراسة تعلم الأفراد ومختلف الأنشطة⁽²⁾، وذلك من خلال دراسة الثقافات السائدة والبيئة التي يعيش فيها الفرد، ساهم هذا العلم في معرفة الأفراد والجماعات واتجاهاتهم الفكرية والثقافية وأنماط سلوكهم وغيرها من الأبعاد التي ساهمت بتحقيق فاعلية الأداء وكفاءة الإنجاز بمختلف المنظمات.

هـ- علم السياسة:

يركز هذا العلم على معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات المختلفة، في إطار البيئة السياسية وأبعادها المختلفة مما ساهم بصورة كبيرة في تطوير المنظمات الإنسانية للتعامل وفق متغيرات الاختلاف والتباين والاتجاهات السائدة في بيئة العمل التنظيمية.

هذه جملة العلوم والميادين التي لها علاقة مباشرة بالسلوك الإنساني داخل التنظيمات الذي يعرف ويتصف بالتوازن في أغلب الأحيان إلا أنه تتخلله أو تصيبه بعض المشكلات التي تعرقل هذا التوازن قد تكون هذه المشكلات في الوظيفة التي شغلها العامل أو قد تكون في علاقاته مع غير من العمال.

سابعاً : صعوبات ممارسة السلوك داخل المؤسسة.

كما سبق وذكرنا أن السلوك التنظيمي يهدف إلى إيجاد علاقة أكثر توافق وانسجاماً مع بيئة العمل، يعتمد في على ديناميات جماعة العمل وآلية العلاقات القائمة وإشباع الحاجات، وتعزيز عملية التكيف، بالإضافة إلى هناك سلوك إداري غير وهو الذي يتمثل في نقص القدرة الاجتماعية، وعدم القدرة على تكوين علاقات اجتماعية سليمة، والشعور بفقدان الأمن والعادات السيئة والصراعات الانفعالية مما يؤدي هذا إلى عدم الكفاءة في العمل، كما نجد أيضاً أن

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: مرجع سابق، ص30.

² - المرجع نفسه: ص30.

السلوك التنظيمي يختلف تبعا لشخصية العاملين، وتنشئتهم الاجتماعية وثقافة مجتمعهم. حيث تتجلى المشكلات التي تصيب السلوك التنظيمي في الآتي:

1 - المشكلات الوظيفية:¹

تتمثل هذه المشاكل في النقاط الآتية :

- عدم وعي العاملين بنمط وسياسة التنظيم وأهداف ومقاصده مما يؤدي ذلك إلى عدم المواظبة على المواعيد العمل والتأخر الدائم، والغياب المستمر، بالإضافة إلى التكاسل وتقييد الإنتاج، وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب.
- عدم وضوح المسؤولية والمهام وضوحا كاملا بالنسبة للعاملين، يختلف هذا النوع من المعارضة والمخالفة للتعليمات الإدارية.
- فقدان العدالة في تقسيم العمل بين العاملين داخل البيئة التنظيمية حيث أنه يعتمد مثلا على العلاقات الشخصية في هذا التقسيم ولا يكون بأسلوب علمي ومنطقي.
- "عدم سرعة البث في الأمور والتأني في اتخاذ القرار"²

2 - المشكلات الخاصة بالعلاقات التبادلية :

- "التعالي على الآخرين وتضخم الذات".³

- المنافسة الشديدة في العمل مما يخلق هذا النوع من النزاعات والصراعات بين العاملين، وعدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين فرق العمل⁽⁴⁾.
- تصلب في الرأي والتحيز للاتجاه الشخصي.
- نقص الخبرات والمهارات الجماعية والسلوكية داخل البيئة التنظيمية.
- ضعف مقومات المشاركة وتعاونية العمل، مما يضعف ذلك عملية الولاء والتكيف التنظيمي.
- وكنتيجة لحدوث هذه المشكلات، يمكن تصنيف السلوك التنظيمي داخل الإدارة (التنظيم) كالتالي:

أ- السلوك المعاون أو المؤيد للإدارة: وهو الأسلوب المفضل لها حيث تعمل على تحفيزه وتشجيعه بالاستمرار.

ب- السلوك المعارض: والذي يتمثل في عدم الرغبة في تنفيذ الطلبات وسياسات التنظيم.

¹ - محمد علي شمس، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 218.

² - محمد علي شمس: المرجع السابق، ص 218.

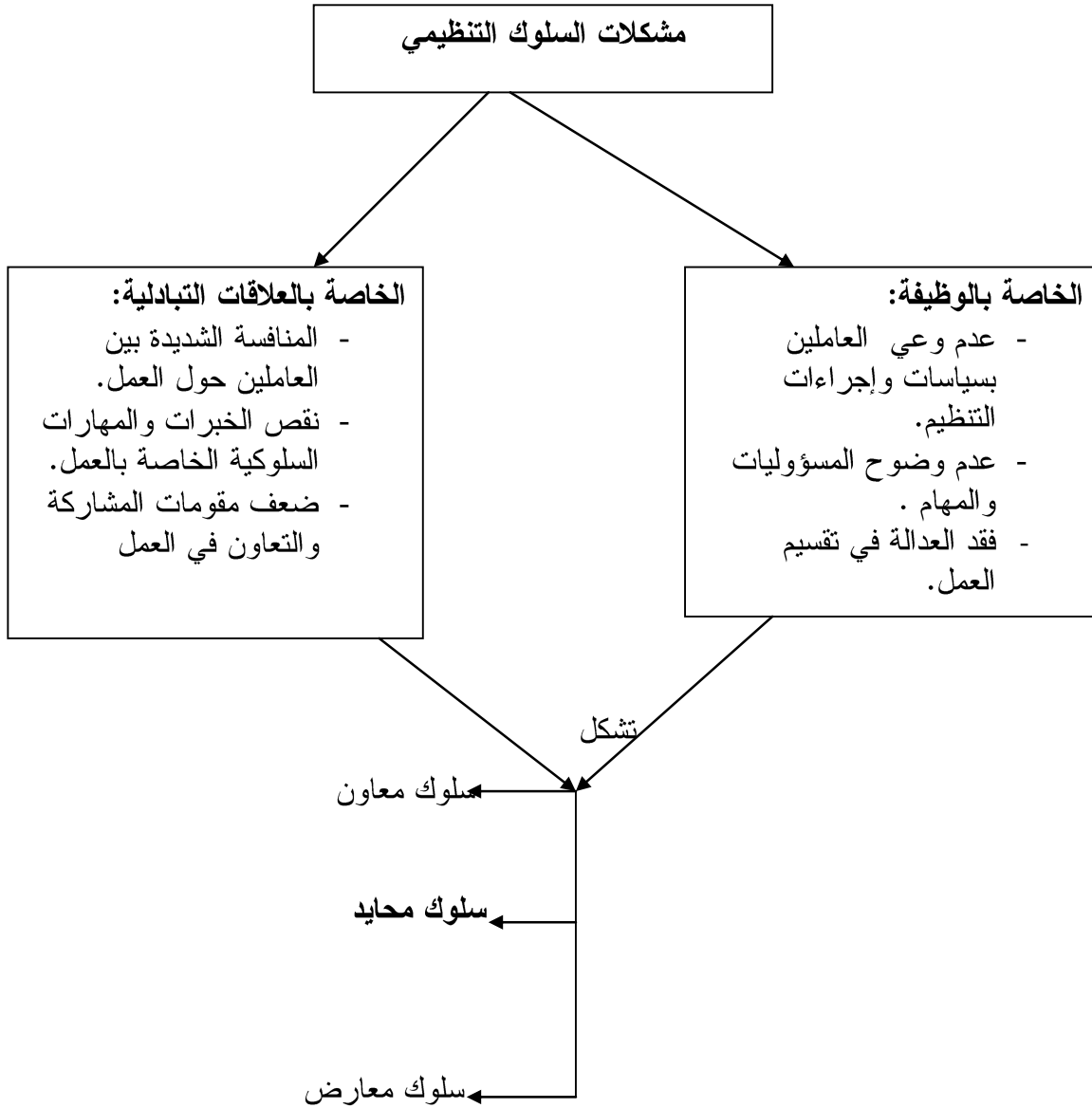
³ - المرجع نفسه، ص 218.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 18.

ج- السلوك المحايد: المتمثل في إبداء المعارضة الحقيقية للتنظيم، حيث أنه لا يبذل جهدا كبيرا، ويعمل على أداء العمل بالقدر الذي يخلي مسؤوليته ولا يعرضه للعقاب من طرف الإدارة¹.

- كما أنه يزداد حجم المشكلات السلوكية، كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله وتحبذه الإدارة، والسلوك الفعلي للعاملين فمن مسؤوليات الإدارة أن تقلل من هذه الفجوة من قدر الإمكان.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص19.



شكل رقم (10) يوضح مشكلات السلوك الإنساني داخل التنظيم

إنجاز: الطالبة .

ثامنا :علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي.

بعد أن تطرقنا لمفهوم الثقافة التنظيمية,والمتمثل في أنها مجموعة القيم، العادات، التقاليد والمعايير التنظيمية التي تعتمدها المنظمة في تسييرها الإستراتيجي لمختلف وماردها المادية ، المالية والبشرية، حيث أن الكل يصبح يسير وفق هذه الثقافة التنظيمية، فالأفراد العاملين داخل التنظيم تربطهم قواعد وقوانين وإجراءات تظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم سواء مع بعضهم البعض أو مع رؤساء العمل أو طرق وأساليب العمل في حد ذاته. كما نجد أن الثقافة التنظيمية تتطور وتتغير من فترة إلى أخرى أن لم يكن التغيير جذري، فقد يكون جزئيا نوعا ما، وهذا بتأثير البيئة الخارجية المحيطة بها، علما أن الثقافة التنظيمية تتغير من منظمة إلى أخرى، وهذا بحسب طبيعة نشاطها وأهدافها وكفاءة عمالها فعاليتها التنظيمية, بالإضافة إلى أننا تطرقنا إلى مفهوم السلوك التنظيمي على أنه ذلك السلوك الذي تحدده قواعد ومعايير تنظيمية، أو هو لسلوك المبرمج بهذه القواعد والقوانين بما يتناسب ويتلاءم مع أهداف المنظمة وضمان فعاليتها.

ومن هذا نجد أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي علاقة تكملة، حيث يعتبران وجهتين لعملة واحدة، أحدها سبب في وجود الآخر، حيث أن الثقافة التنظيمية مصدرها الإنسان وتعمل على ضبط وتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم ، والسلوك التنظيمي يعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية وتطويرها للوصول إلى هدف موحد وهو تحسين فعالية التنظيم.

لذا نجد أن الفرد العامل هو صانع الثقافة التنظيمية ، وهو الذي يقع عليه فعل التوجيه. والذي بدوره يعتبر الوظيفة الأساسية والدور المهم للثقافة التنظيمية.

الخلاصة:

نخلص في الأخير إلى أن المورد البشري هو المورد الأساسي والحقيقي بالنسبة للمنظمة ككل يتوجب المحافظة عليه والاهتمام به من خلال دراسته ومحاولة فهمه وتفسيره في إطار البيئة التنظيمية والتعرف على العوامل المؤثرة عليه، لخلق سلوكا تنظيميا يتماشى مع سياسات وإجراءات التنظيم، بالإحاطة بمجموعة محدداته والمبادئ التي يقوم عليها، للتوصل في الأخير إلى تحقيق التكيف التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: مفاهيم محدّات ومبادئ السلوك التنظيمي.

تمهيد :

- أولاً: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي .
 - ثانياً: خصائص السلوك التنظيمي .
 - ثالثاً: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.
 - رابعاً: محدّات السلوك التنظيمي .
 - خامساً: المبادئ والأسس التي يقوم عليها السلوك التنظيمي .
 - سادساً: علاقة السلوك ببعض العلوم الأخرى .
 - سابعاً: صعوبات ممارسة السلوك التنظيمي . .
 - ثامناً: علاقة السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية.
- الخلاصة:

تمهيد :

سننطرق في هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين. دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات السابقة. لذا سنحاول في هذا الفصل إبراز المجال الزمني والمكاني للدراسة بالإضافة إلى تقديم موجز مختصر عن المؤسسة قيد الدراسة، ثم نتطرق إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة التي تمثل المجتمع ككل ثم المنهج والأدوات المستخدمة لاستجواب أفراد هذه العينة، بالإضافة إلى تحليل وتفسير الجداول وفي الأخير نحاول عرض النتائج المتوصل إليها ومن خلال هذه الأخيرة نستطيع وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد الجهات المعنية في استكمال المسار العملي بنجاح، وبذلك تصبح هي حل للمشكلة التي تم الانطلاق منها.

أولا : المجال الزمني والمكاني للدراسة.

أ- الإطار الزمني:

وهو الفترة الزمنية التي أجري فيها الباحث الدراسة. في شكلنا النهائي، حيث تكون الفترة الزمنية مقسمة بالترتيب إلى فترات قصيرة، حسب خطة البحث أو الدراسة. كانت الانطلاقة الرسمية للدراسة في: 11 أكتوبر 2013 إلى غاية 18 ماي 2014.

ب- المجال المكاني:

وحدة الجزائرية للمياه ببسكرة تم إنشاؤها بتاريخ 19 جوان 2006 بموجب اتفاقية تحويل وهي مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي مكلفة بتسيير توزيع المياه الصالحة للشرب.

ب_ المهام الرئيسية للوحدة:

- تتمتع هذه المؤسسة بمجموعة من المهام من بينها:

- ضمان توفير المياه للمواطن.

- تسيير وصيانة منشآت الري المتمثلة في الآبار، الخزانات، ومحطات الضخ .

- إنتاج واستغلال وتوزيع المياه الصالحة للشرب.

- مراقبة ومعالجة نوعية المياه.

ج- الهيكل التنظيمي:

- يتكون الهيكل التنظيمي من (05) خمس دوائر، خليتان، مخبر، أربعة مراكز لتوزيع المياه.

1- دائرة الاستغلال والصيانة:

من أهم نشاطاتها ما يلي :

- السهر على السير الحسن لعملية توزيع المياه وصيانة المنشآت القاعدية للموارد

المائية (المناقب، محطات الضخ، خزانات المياه، شبكة المياه الصالحة للشرب).

2- دائرة التجارة:

- تشرف على سبع وكالات تجارية، تقوم برفع الدلالة، استقبال الشكاوي ومعالجتها، تركيب

العدادات، إصدار الفواتير وعملية التحصيل.

3- دائرة الإدارة والوسائل :

- تعمل على ضمان توفير التجهيزات (عتاد ثقيل، عتاد خفيف، وسائل بشرية، نقل وقطع خاصة)

- 4-دائر المالية والمحاسبة :
- تقوم بإنجاز الميزانية السنوية والميزانية التقديرية للمؤسسة.
- 5-دائرة الموارد البشرية:
- تسهر على إعداد أجور العمال إلى جانب إنجاز دورات تكوينية للإطارات والمستخدمين وإدارة الشؤون المهنية والاجتماعية.
- 6- الخبر :
- له دور أساسي في المؤسسة، حيث يقوم بمعالجة ومراقبة المياه، وذلك بإجراء التحاليل الفيزيو كيميائية و البيت رو يولوجية يوميا للمياه.
- تضم المؤسسة أربعة مراكز لتوزيع المياه(بسكرة، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال)تسهر على إيصال المياه للمواطن، تصليح التسربات على مستوى قنوات المياه الصالحة للشرب.
- بالإضافة إلى خليتان (خلية الإعلام الآلي، خلية الاتصال)
- د-منشآت وهياكل الري :
- تعتمد المؤسسة على منشآت وهياكل الري تتمثل فيما يلي :
- 92منقب للري .
- 31 خزان .
- 4 محطات للضخ .
- بينما يصل طول قنوات جلب المياه إلى 201897 متر طولي .
- يبلغ طول شبكة التوزيع 563777 متر طولي .
- ولا تتدخل فرق الوحدة فقط لتصليح التسربات على مستوى هذه القنوات بل حتى لتدعيمها مما يحسن من عملية الإنتاج والتوزيع .ويصل عدد المشتركين إلى 63612 .

ثانيا: المجال البشري للدراسة:

أ-مجتمع الدراسة

قبل أن نتطرق إلى العينة التي تم اختيارها للدراسة يفترض بداية أن نعرّف المجتمع الذي أخذت منه هذه العينة، لذا يعرف مجتمع البحث على أنه:

"جميع المفردات التي تكوّن إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكوّنة للدراسة".¹

أما بالنسبة لمجتمع البحث الخاص بدراستنا للثقافة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين، فإنه يمثل جميع العمال التابعين لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، والذي قدر عددهم الكلي ب: 412 عامل موزعين على مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.

ب- نوع العينة:

وبما أن مجتمع البحث أو العاملين بهذه المؤسسة عددهم كبير، تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على العينة الحصصية، وذلك لرؤية أنها المناسبة والملائمة لطبيعة الدراسة حيث تستخدم:

"العينة الحصصية في حالة عدم معرفة الباحث لعناصر مجتمع الدراسة، ولكنّه يعلم بعض الخصائص العامة عنهم"²

ج- طريقة الاختيار:

حيث قمنا في هذه الدراسة تقسيم أفراد مجتمع الدراسة إلى حصص، ومن كل حصة نأخذ حصة حجمها يتناسب مع حجم الحصة المأخوذة منها .
"بتقسيم أفراد المجتمع إلى فئات بشكل يتناسب مع حجم كل فئة"³

د- حجم العينة :

حيث نجد أن في هذه الدراسة قسمنا المجتمع إلى ثلاث حصص، بحيث نأخذ من كل حصة حصة بنسبة 10% وذلك بتطبيق العملية الثلاثية نتحصل على:

-96 مسئولين: نأخذ منهم 10 عشر مفردات.

-164 عمال التحكم نأخذ منهم 16 ستة عشر مفردة .

-212 عمال التنفيذ نأخذ منهم 21 واحد وعشرين مفردة . ليكون عدد أفراد العينة هو مجموع

الحصص وهو 47 مفردة تمثل المجتمع ككل .

¹ - أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص221.

² - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمود غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص160.

³ - إبراهيم بن عبد العزيز الدعيليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص96.

ثالثا : منهج الدراسة .

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة ، حيث قمنا بوصف الدور الذي تقدمه الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين، وذلك بعد جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن الظاهرة قيد الدراسة، ثم تحليلها بطريقة موضوعية كمل نجد أن الباحث الذي يعتمد على المنهج الوصفي في دراسته أو بحثه أن يلتزم بخطوات المنهج الوصفي :

- 1 "مرحلة الاستطلاع: والتي تهدف إلى تكوين إطار واضح لمشكلة البحث"¹
 - 2_ "مرحلة الوصف الموضوعي: التي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول إلى النتائج"²
- حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لوصف الظاهرة وصفا دقيقا وموضوعيا , وصف الثقافة السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين.

رابعا: الأدوات المستخدمة .

أ_الاستبيان :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره الأداة المناسبة لطبيعة الموضوع ,بالإضافة إلى أن مجتمع البحث كبير وواسع ,لذا يصعب علينا استعمال أداة المقابلة مع جميع أفراد العينة حيث يعرف الاستبيان أو الاستمارة الإحصائية ب:"هي أداة ملائمة ومناسبة وفعالة للحصول على المعلومات أو البيانات أو الحقائق المرتبطة بموضوع معين"³ أو هو "مجموعة الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين ,بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"⁴ أما بالنسبة للاستبيان المستخدم في دراستنا هذه فقد كان يتكون من خمسة محاور مرتبة ترتيبا منطقيا :

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: وجود الثقافة التنظيمية بصورة واضحة في المؤسسة.

¹ - محمود مصطفى حلاوي :منهجية البحث الأكاديمي، دار رغم للنشر والتوزيع، بيروت، ط 2، 2010، ص13.

² _دلال القاضي، محمود البياتي:منهجية وأساليب البحث العلمي وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص66.

³ - دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سابق، ص 29.

⁴ - عمار بوحوش:مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999، ص21.

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية تؤثر على التزام العاملين.

المحور الرابع: تؤثر الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين .

المحور الخامس: تؤثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين.

طبعاً تحت كل محور تندرج مجموعة من الأسئلة، يتم الإجابة عنها ب: نعم أو لا تصب في مجملها في قالب الإشكالية المطروحة عرض الدراسة .

أ- صدق الاستثمار:

صدق الاستثمار ويقصد به أن نقيس ما وضعت أصلاً لقياسه، أي أن أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع الدراسة، ويتم ذلك بعرض الاستثمار على المحكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث

1

وهذا ما قمنا به بعد بنائنا للاستثمار، حيث عرضناها على مجموعة من الأساتذة لتحديد مدى وضوح العبارات، ومدى تلاؤمها مع محاور الدراسة، وبذلك تعديل الأخطاء الواردة فيها، لتخرج في صورتها النهائية (الملحق رقم 01).

حيث تم التوصل إلى النتيجة التالية 0.9994 وهذا ما يدل على أن درجة صدق المحكمين كبيرة.

ب ثبات الاستثمار:

ويقصد بها مد التوافق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة² وعند حساب معامل ثبات الاستثمار، يتم تطبيقها على عينة مماثلة في خصائصها لعينة البحث، أو استخدام التجزئة النصفية، ومن ذلك يتم قسمة عبارات الأداة إلى نصفين، ليحسب معامل الارتباط بين النصفين³ ثم يحسب معامل الثبات وفق الصيغة التالية:

$$2 \times \text{معامل الارتباط بين النصفين الأداة}$$

$$= \text{معامل ثبات الأداة كاملة}$$

$$1 + \text{معامل الارتباط بين النصفين الأداة}$$

¹ - فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، مرجع سابق: ص 71.

² - المرجع نفسه، ص: 82.

³ - عبد الله عبد الرحمان، محمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، مرجع سابق، ص 362

حيث تم حساب معامل ارتباط، والذي قدر ب: $r = 0.92$ ليستخدم في العلاقة السابقة، كما توصلنا إلى درجة ثبات الاستمارة بعد تطبيق وحساب قانون سيبرمان براون¹ وفق للعلاقة السابقة نجد أن درجة الثبات قدرت ب: 0.95، والذي يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

بـ الملاحظة البسيطة:

تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة باعتبارها أداة ضرورية يعتمد عليها الباحث في مساره التطبيقي، خاصة الدراسات الاستطلاعية أو الخرجات الميدانية. حيث استعنا بها في هذا البحث في جمع البيانات عن مختلف السلوكيات التنظيمية التي لم يكن بالإمكان جمعها بواسطة الاستبيان. تجلت هذه السلوكيات في الأفعال وردود الأفعال بين العاملين بعضهم ببعض، أو العاملين ورؤساء العمل، بالإضافة إلى الكسل أو تسبب وإهمال الأعمال الواجبة عليهم، أو الإلتزام والانضباط ومعاملة العاملين للجمهور الخارجي للمؤسسة، حيث أفادتنا الملاحظة البسيطة في محاولة وضع وبناء بعض أسئلة الاستمارة وتحديد مجال طرح الأسئلة. لذا نجد أن "الملاحظة البسيطة دور كبير في الحصول على بيانات أو معلومات أولية للظاهرة مجال الدراسة أو البحث"²

جـ المقابلة :

ـ "المقابلة وسيلة شفوية عادة تكون مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات، يتم من خلالها سؤال فرد عن معلومة لا تتوفر عادة في الكتب والمصادر الأخرى"³ حيث تم الاعتماد على المقابلة في هذه الدراسة، وذلك للوصول إلى بعض المعلومات والبيانات، لا نستطيع الوصول إليها عن طريق الاستبيان، أو لزيادة التأكد والتحقق من معلومات أخرى، لذا نجد أن المقابلة أداة ضرورية في الدراسات الميدانية.

¹ - حمزة محمد دويدين : التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، دار المسيرة، الاردن، 2010، ص213.

² - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي : منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص93.

³ - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2008، ص 109.

خامسا: تحليل و تفسير الجداول
المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم (02): يوضح نسبة الذكور والإناث بالمؤسسة.

المجموع	ذكور	إناث	البديل / العبارة
47	28	19	Fi
100	40	60	%

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من العاملين كانت للذكور بنسبة 60% مما يدل هذا على أن المؤسسة تعتمد على العمال الذكور بشكل كبير وهذا حسب طبيعة عملها، مما يدل على أنها مؤسسة تعتمد على الميدان والتطبيق أكثر منه نظري، إداري استراتيجي وهذه النسبة توضح عدم وجود عاملات بالميدان الذي يعتبر حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة (خزانات المياه)، في حين نجد أن نسبة الإناث تقدر ب: 40% على أن يكونوا موزعين على المستويات الإدارية للمؤسسة في المؤسسة الأم (الجزائرية للمياه وحدة بسكرة). بمعنى أننا نجد العاملات فقط في الإدارة وليس على مستوى خزانات المياه والمخابر الخاصة بتحليل المياه.

الجدول رقم (03): يوضح عامل السن للعمال بالمؤسسة.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	09	19
25_35 سنة	28	51
35_45 سنة	09	19
45_55 سنة	03	06
أكثر من 55 سنة	02	04
المجموع	47	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة كانت الفئة الممتدة من (25_35) بنسبة قدرت ب: 51% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب العمال في مقتبل العمر الذين يكون لديهم استعداد كبير للعمل وحب له، وتعمل على تدريبهم وتكوينهم على العمل بالمؤسسة، ثم تليها نسبة العمال الأقل من 25 سنة والذين تتراوح أعمارهم بين 35_45 بنسبة متساوية 19% وهذا ما يؤكد لنا اعتماد المؤسسة على الفئات الشبانية واستقطابها للعمل، كما أنه يرجع هذا أيضا لطبيعة

عملها الذي يتميز بالصعوبة والإجهاد وهذا ما وضعناه في الجدول السابق الخاص بالجنس، كما نجد أن نسبة العمال كبار السن توضح لنا أكثر صعوبة عمل المؤسسة واعتمادها على التطبيق أكثر من الإدارة لتكون النسبة 6% للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 45_55 ونسبة 4% للعمال الأكثر من 55 سنة على أساس أنهم اقتربوا من سن التقاعد. ومن هذا نجد أن طبيعة عمل المؤسسة هي التي تتحكم في الفئات العمرية التي تعتمد عليها هذه المؤسسة.

الجدول رقم (04): يوضح المؤهل العلمي للعاملين.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	02	04
ثانوي	21	44
جامعي	24	51
المجموع	47	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن مؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على أعلى نسبة من العمال الذين لديهم شهادات جامعية مختلفة حيث قدرت ب: 51% وهي تمثل أكثر من نصف العاملين بالمؤسسة، مما يفسر هذا أن المؤسسة تستقطب خريجي الجامعات الذين لديهم كم كبير من المعلومات والمعارف النظرية وهذا يسهل عليها عملية التدريب والتكوين التطبيقي. في حين نجد أن نسبة العمال الذين لديهم مستوى الثانوي ب: 44% وهذا ما يؤكد لنا نسبة استقطاب المؤسسة للعاملين المتمكنين جيدا من القراءة والكتابة. كما أنها تقدر نسبة العمال الذين لديهم مستوى متوسط ب: 04% بمعنى أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على العمال الذين لديهم مستوى تعليمي أقل من الثانوي، وهذا ما تحدده طبيعة عملها وأهدافها والإستراتيجية التي تعتمد عليها التي تعكس ثقافتها التنظيمية.

الجدول رقم (05): يوضح نسبة سنوات الخبرة للعاملين .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	22	46.80
10_05 سنة	11	23.40
15_10 سنة	07	14.89
أكثر من 15 سنة	07	14.89
المجموع	47	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب العمال بهذه المؤسسة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات وهذا ما يدل على أن المؤسسة قامت بتصريح مؤخرا للعمال الذين وصلوا إلى سن التقاعد، لكي تهتم بالعمال الجدد والذين التحقوا بالمؤسسة مؤخرا مما يدل هذا على أنها غيرت الإستراتيجية مؤخرا. في حين نجد أن نسبة 46.80% تمثل العمال الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات، تليها نسبة العمال الذين لديهم مستوى الخبرة من 10 سنوات فأكثر قدرت ب 14.89% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بفئة قليلة من ذوي الخبرة لكي تستفيد منهم في العمليات التدريبية للعمال الجدد.

الخلاصة :

تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على أعلى نسبة من العمال الذكور حيث قدرت ب 60%. ينتمون إلى الفئة العمرية من 25 إلى 35 التي تعتبر أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى حيث قدرت ب 51%، أغلب العمال لديهم شهادات جامعية بنسبة 51% وهذا ما يؤدي بأن تكون أعلى مستوى للخبرة الأقل من 05 سنوات قدرت نسبتها ب 46.80% .

المحور الثاني : وجود الثقافة التنظيمية بصورة واضحة .
جدول رقم (06) : يوضح نسبة وجود قيم تنظيمية بالمؤسسة حسب العاملين.

العبرة	نعم	لا	المجموع
هناك قيم تنظيمية	30	17	47
واضحة بالمؤسسة	63.82	36.17	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبرة رقم (6) والتي تتضمن وجود قيم تنظيمية واضحة بالمؤسسة، حيث أغلب المبحوثين يؤكدون على وجود قيم تنظيمية بشكل واضح في مؤسسته الجزائرية للمياه وحدة بسكرة. وتقدر نسبتهم ب: 63.82% مما يدل هذا على أن أغلب العاملين بالمؤسسة على دراية بقواعد وقيم المنظمة وذلك بإطلاعهم على الإعلانات، على أساس أنهم أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وثنائي، بمعنى أن لديهم فهم واضح لمجموعة القواعد المنشورة بطرق مختلفة (اجتماعات ، إعلانات،...الخ)، ويحسنون استغلالها في حياتهم العملية من اتخاذ القرار، وحل المشاكل الخاصة ببيئة العمل. في حين تقدر نسبة الإجابات الراضية لوجود قيم تنظيمية بالمؤسسة ب: 36.17% واضحة بالمؤسسة على أساس أن أفراد العينة لا يلاحظون القيم التنظيمية أولا يهتمون بها على أساس أن لهم مستوى الابتدائي، أو أنهم لا يطلعون على لوحة الإعلانات والملصقات، كما أنه يمكن أن يكون ليس لديهم خبرة طويلة على العمل بهذه المؤسسة . وبذلك لا يستطيعون التفريق بين القيم والمعتقدات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة لأن عامل الخبرة يلعب دورا كبيرا في درجة أو مستوى إستيعاب العاملين للقيم التنظيمية، على عكس العاملين الجدد تكون بالنسبة إليهم الأمور غير واضحة و غامضة نوعا ما.

الجدول رقم (07): يوضح نسبة مرونة النظام الداخلي للمؤسسة.

العبرة	نعم	لا	المجموع
يتسم النظام الداخلي بالمرونة بما يخدم مصلحة العاملين	27	20	47
	57.44	42.55	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبرة رقم (07) والتي تتضمن: النظام الداخلي للمؤسسة بالمرونة بما يخدم مصلحة العاملين: حيث كانت أغلب الإجابات بنعم

بنسبة تقدر ب: 57.44 بمعنى أن أغلب المبحوثين يلاحظون أن النظام الداخلي للمؤسسة الجزائرية للمياه لا يتميز بالصعوبة، بل هو ذو طابع مرن، حيث أنه يتلاءم مع طبيعة العاملين داخل المؤسسة ويخدم مصالحهم سواء من ناحية العملية طرق وأساليب العمل وقواعده أو من ناحية طبيعة العلاقات بين العاملين داخل مجموعة واحدة، على أساس أن النظام يتميز بالمرونة مع عدم إغفال الرقابة والرسمية في العمل، أي أن العاملين في البيئة الداخلية يدركون أن العمل الواجب عليهم يتوجب إتمامه، وعدم تضييع الوقت في الأمور البديهية والتافهة. في حين قضاء أوقات الفراغ الخارجة عن العمل في الاستراحة والترفيه، وبهذه الطريقة يصبح تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد العامل في آن واحد تحت إطار مرونة النظام الداخلي .

كما تمثل نسبة 42.55% أفراد العينة الذين يصرحون بعدم وجود نظام داخلي يتسم بالمرونة، وهذا دليل على عدم توفر الرقابة الذاتية لدى العاملين التي تغرس فيهم روح الانضباط و العمل، والأداء الجيد مع الالتزام بالقواعد والقوانين الداخلية للمؤسسة في حين أنه يمكن تفسير هذه النسبة بعامل الخبرة على أساس أن العامل الجيد بهذه المؤسسة عندما يتوجهون لسوق العمل يحسون نوعاً ما بالتقيد وعدم الحرية.

الجدول رقم(08): يوضح نسبة المساواة بين العاملين.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تعتقد أنه هناك مساواة بين العاملين داخل المؤسسة.	18	29	47
	38.29	61.70	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم(08) والتي تتضمن: تعتقد أن هناك مساواة بين العاملين داخل المؤسسة كانت أغلبية إجابات المبحوثين بلا حيث قدرت نسبة 61.70% بمعنى أن أغلب العاملين لا يحسون بنوع من المساواة داخل المؤسسة ويرجع هذا لطبيعة تموقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطبيعة التخصص على أساس أن عمال الإدارة ليس كعمال المخابر أو عمال الخزانات المياه.

بالإضافة إل أنه يمكن عدم المساواة على سبيل المثال من المعاملة والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، أو عدم أو عدم المساواة في الأجر أو الدخل وهذا أمر طبيعي. لأن هذا الأخير يكون

حسب التخصص وحسب الجهد المبذول بالإضافة إلى الخبرة و الأقدمية في هذه المؤسسة في حين نجد أن نسبة 38.92% من إجابة المبحوثين بالموافقة. بمعنى أن نسبة العاملين قليلة جداً مقارنة بالإجابة بلا. هذه الفئة من المبحوثين يرون أن هناك مساواة بين العاملين داخل المؤسسة نظراً لانتمائهم إلى مجموعة عمل واحدة أو لديهم نفس التخصص أو في نفس المستوى الإداري أو يتقاسمون نفس الأجر. ونفس الحوافز لأنهم يقومون بنفس تحقق الأداء أو يلاحظون أهدافهم تحقق بدرجة مناسبة في هذه المؤسسة.

جدول رقم (09): يوضح نسبة سماح المؤسسة للعاملين بإقامة شعائهم الاجتماعية.

العبرة	نعم	لا	المجموع
تسمح المؤسسة للعاملين بإقامة شعائهم الاجتماعية أثناء أوقات العمل.	26	21	47
	55.31	44.68	100

ـ يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبرة 9 والتي تتضمن: السماح للمؤسسة بإقامة شعائهم الاجتماعية أثناء أوقات العمل، حيث نجد أن أغلب إجابات المبحوثين تؤكد على أن العاملين يقومون بشعائهم الاجتماعية داخل البيئة التنظيمية أثناء أوقات العمل. وذلك بنسبة 55.31%. وإن دل هذا على شيء إنما يدل على اهتمام المؤسسة بالظروف الخاصة بالعمل للعاملين، ومحاولتها قدر المستطاع توفير الجو المناسب لهم. لتجديد طاقاتهم البدنية ولتحسين أدائهم بما يخدم مصلحة المؤسسة، بالإضافة إلى أن المؤسسة تسمح للعاملين بإقامة شعائهم الاجتماعية بطبيعة الحال جو العمل يختلف تماماً عن جو الأسرة كذلك، تحاول المؤسسة أن لا تجعل العامل يحس بالاغتراب داخل بيئة العمل، في حين نجد أن نسبة 44.68% تمثل إجابات المبحوثين ب: لا على أساس أن هذه الفئة من العاملين لا يشاركون غيرهم من العمال في المناسبات الخاصة بإقامة الشعائر الاجتماعية أو ليس لديهم اهتمام بهذه الأمور ، بالإضافة إلى أنهم يتميزون بنوع من العزلة والانطواء بمعنى أنهم يحترمون أوقات العمل فقط لاغير، كما أنهم قد يكونوا من بين العمال الذين يبذلون جهداً كبيراً في يومهم العملي. لذلك لن يكون لديهم وقت للحضور كهذه المناسبات أو يكون يحسون بنوع من الإرهاق والتعب.

الجدول رقم (10): يوضح نسبة تلاؤم المعتقدات التنظيمية الممثلة للمؤسسة مع المعتقدات الاجتماعية التي يتمسك بها العاملين.

العبرة	نعم	لا	المجموع
تتلاءم المعتقدات التنظيمية الممثلة للمؤسسة مع المعتقدات الاجتماعية التي يتمسك بها العاملين.	30	17	47
Fi			
%	68.82	36.17	100

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة (10) والتي تتضمن: مدى تلاؤم المعتقدات التنظيمية الممثلة للمؤسسة مع المعتقدات الاجتماعية التي يتمسك بها العاملين، حيث قدرت النسبة ب: 68.82% وهذا يدل على أن العاملين لا يحسون بنوع من الاختلاف بين الجو العملي والجو الأسري (المجتمع) على أساس أن الثقافة التنظيمية أو المعتقدات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة هي في حد ذاتها مستقاة من الثقافة العامة الخاصة بالمجتمع، حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدر للأولى بالإضافة إلى أن المؤسسة في وضعها للقواعد والمعتقدات التي تعتمد عليهم أخذت بعين الاعتبار ثقافة المجتمع، لأن الفرد العامل كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بغيره من العاملين أو الأفراد أو الخارجين عن بيئة العمل، في حين أنه يمكن أن ننقل ثقافة المجتمع إلى البيئة التنظيمية التي يعمل، كذلك قد يحدث العكس . كما أننا نجد أن المؤسسة حاولت ترسيخ ثقافتها التنظيمية ومؤشراتها المتمثلة في المعتقدات والقيم والمعايير بالاستناد إلى ثقافة المجتمع وهذا جعل الفرد العامل داخل البيئة التنظيمية جد مناسبة لطبيعته ولثقافته ومعتقداته. وهذا له تأثير كبير على أدائه لعمله بأعلى كفاءة وفعالية، كما نجد أن نسبة 36.17 % تمثل نسبة المبحوثين الذين يرفضون وجود تلاؤم بين المعتقدات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة والمعتقدات الاجتماعية إلي يتمسك بها العاملين، وهذا لوجود نوع من الصعوبة في التعامل مع المعتقدات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة. وصعوبة فهم طرق وأساليب العمل وكيفية إنجازه بالإضافة عدم الفهم الجيد للحياة الاجتماعية داخل بيئة العمل، وهذا يرجع لعدد سنوات العمل بالمؤسسة والخبرة فيها. بحيث أن العاملين الذين لديهم سنوات الخبرة بالمؤسسة أقل من 5 سنوات يجدون نوع من الصعوبة في فهم طريقة العمل كما أنه يمكن أن يكون أن المؤسسة

تعمل على التغيير التنظيمي من وقت إلى آخر وهذا يجعل العاملين وبما فيهم الذين لديهم خبرة وسنوات طويلة في المؤسسة لا يجدون فهم طرق وأساليب العمل الجديدة التي تبنتها المؤسسة أثناء التغيير .

الجدول رقم (11): يوضح نسبة التعاون بين المستويات الإدارية.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تعتقد أنه هناك نوع من التعاون بين المستويات الإدارية.	19	28	47
	40.42	59.57	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (11) والتي تتضمن: وجود نوع من التعاون بين المستويات الإدارية: حيث كانت أغلب إجابات الباحثين تقدر بنسبة 59.57% على الإجابة ب: لا وهذا يرجع لطبيعة الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، على أساس أن أغلب العاملين موزعين على خزانات المياه لعدد من المناطق من (منطقة سيدي خالد، سيدي عقبة، طولقة، بسكرة)، بحيث يكون هناك عدم التعاون لأن: المؤسسة الأم تحتوي على الإدارة فقط. بمعنى المستوى الأعلى للهيكل التنظيمي فمن غير المنطقي عامل الإدارة يفهم في أمور الخزانات أو المخابر، كما أنه يحدث العكس وهذا راجع لمعيار التخصص على أساس أن المؤسسة تهتم كثيرا بالتخصص والخبرة في العمل والمستوى التعليمي. في حين نجد أن الإجابة بنعم تقدر نسبتها ب: 40.42% من الباحثين موافقين على أنه هناك نوع من التعاون، مما يفسر هذا وجود تعاون بين مجموعات العمل الموحدة العمال الذكور والعاملات الإناث.

بالرغم من عدم وجود تعاون بين المستويات الإدارية في المؤسسة وهذا حسب النسبة الغالبة إلا أنه يبقى السبب الوحيد هو طبيعة الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح نسبة إحياء المؤسسة لمناسبات خاصة بتاريخها.

المجموع	لا	نعم	العبارة	
47	8	39	Fi	تقوم المؤسسة بإحياء مناسبات خاصة بتاريخها
100	17.02	82.97	%	خاصة بتاريخها .

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة (12) والتي تتضمن: قيام المؤسسة بإحياء مناسبات خاصة بتاريخها، حيث نجد أن أغلب إجابات المبحوثين تؤكد على أن المؤسسة تقوم بإحياء مناسبات خاصة بتاريخها وهذا بنسبة 82.97% وهذا ما يفسر أن أفراد التنظيم يقومون بأحداث وأنشطة يمارسون فيها شعائر وطقوس لها رمز أو وزن كبير في المؤسسة. وهذا لتقوية التفاعل الاجتماعي وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين ببعض البعض وبينهم وبين المدير، بالإضافة إلى أن المؤسسة تهتم بالاتصال غير إلى جانب الاتصال الرسمي في توصيل يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم و تبليغ رسالتها للعاملين، حيث أننا نجد أن المدير يعتمد توصيل رسالة وهدف المؤسسة في هذه المناسبات باعتبار أن كل العاملين يلتزمون بالحضور، بالإضافة إلى تعويد العاملين الجدد والخبرة قصيرة المدى في المؤسسة على هذا النوع من المناسبات، حيث أن هذه الأخيرة لها دور كبير في تشجيع العاملين على الأداء الجيد، وفهم طبيعة العمل خاصة منها المناسبات الخاصة بإحياء ذكرى إنشاء المؤسسة.

حيث أن هناك من يرفضون قيام المؤسسة بمناسبات تحي فيها تاريخها وقدرت نسبتهم ب17.02% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالتي سبقتها وهذا بسبب حداثة العمال في هذه المؤسسة، بمعنى أنهم لم يلاحظوا أي نوع من المناسبات في حضورهم، أو أن هذه الفئة لاهتم بمثل هذه المناسبات على سبيل المثال العاملات المتزوجات وهذا لأسباب خاصة بكل عاملة باعتبارها لديها ارتباطات أخرى غير العمل، وأن المناسبات لن تقيد لها بشيء .

الجدول رقم (13): يوضح نسبة ارتباط المؤسسة بشبكات علائقية مع محيطها الخارجي .

العبارة	نعم	لا	المجموع
ترتبط المؤسسة بشبكة علائقية مع محيطها الخارجي .	Fi	35	12
	%	74.46	25.53
			100

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم 13 والتي تتضمن: ارتباط المؤسسة بشبكة علائقية مع محيطها الخارجي، على أن تكون أعلى نسبة من إجابات المبحوثين بنعم، بنسبة تقدر ب: 74.46% وهذا ما تفرضه طبيعة عمل المؤسسة وهدفها القائمة عليه. وبما أن الماء من ضروريات اللازمة في الحياة. ومن أولوياته وعليه فإن المؤسسة تهدف لضمان توفير المياه للمواطن، إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب، وبما أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من خزانات المياه موزعة على مختلف أنحاء الولاية (سيدي خالد، سيدي عقبة، طولقة، بسكرة) فإنها تمس كل فئات المجتمع وكل طبقاته على أساس أنه إذا كان هناك مشكل في توزيع المياه في منطقة معينة المؤسسة تتولى هذه المهمة باستخدام دائرة الاستغلال والصيانة للتحسين من عملية توزيع المياه وصيانة المنشآت .

كما أن المؤسسة تستقبل الشكاوى من المجتمع ومعالجتها وإصدار الفواتير وتركيب العدادات باستخدام دائرة التجارة، في حين نجد أن نسبة 25.53% من الإجابات التي ترفض وجود هيئة علائقية بالنسبة للمؤسسة مع محيطها الخارجي وهذه النسبة قليلة جدا مقارنة بنسبة الموافقة وهذا راجع .لأن العاملين حديثي الالتحاق بالمؤسسة.أو طبيعة عملهم تفرض هذا.

الجدول رقم (14): يوضح نسبة استجابة المؤسسة للمستجدات التنظيمية للبيئة الخارجية.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تستجيب المؤسسة للمستجدات التنظيمية للبيئة الخارجية.	Fi	30	17
	%	63.82	36.17
			100

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم 14 والتي تتضمن: استجابة المؤسسة مع المستجدات التنظيمية للبيئة الخارجية على أن تكون نسبة الغالبة الإجابة بنعم حيث قدرت النسبة ب63.82 % بمعنى أن أغلبية المبحوثين يلاحظون أن المؤسسة تتلاءم

مع البيئة الخارجية بإدخالها التكنولوجيا الجديدة بما يتناسب مع مؤهلات ومهارات العاملين على أساس أن أغلب العاملين بالمؤسسة لديهم خبرة طويلة فيها، ويستجيبون كذلك للتكنولوجيا الجديدة، لأن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت وجهد وأقل تكلفة، بالإضافة إلى أن العاملين لا يقومون بمقارنة التغيير على أساس أن المؤسسة تقوم بعمليات تدريبية للعاملين على أدوات التكنولوجيا المعتمدة، وذلك لتفادي كل أشكال المقاومة سواء العلنية أو السرية بين العاملين. كما نجد أن المؤسسة قبل إدخالها لتكنولوجيا معينة أو تغيير أو تطوير تنظيمي تعمل أولاً بالتغيير الثقافي للأفراد العاملين وهذا لتفادي جميع أنواع المقاومة وبهذا يتم الوصول إلى الهدف المرغوب كما أن استجابة المؤسسة كمستجبات البيئة الخارجية قد تمس الهيكل التنظيمي ككل بما فيه عمال الإدارة وعمال المخابر والخزانات المياه بإدخال أدوات سريعة وجديدة، في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين يرفضون وجود استجابة قدرت بـ 36.17% إذ تعتبر هذه الفئة من المبحوثين لا يلاحظون أنه هناك تغيير لا في الثقافة ولا في التكنولوجيا وهم ذوي الأعمال الثابتة، ومن لديهم مستوى تعليمي متوسط وثنائي بالإضافة إلى أن ليس لديهم خبرة طويلة في المؤسسة على أن تكون أقل من 5 سنوات خبرة، وبهذا تم يلاحظوا أي تغيير وهذا حسب طبيعة الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة، مايفسر هذا أنها تعتمد على إستراتيجية طويلة المدى.

الجدول رقم (15): يوضح نسبة وجود لغة خاصة متفق عليها بالمؤسسة.

العبارة	نعم	لا	المجموع
توجد داخل المؤسسة لغة متفق عليها.	28	19	47
	59.57	40.42	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم 15 والتي تتضمن: توجد داخل المؤسسة لغة خاصة على أن تكون غالبية الإجابة بنعم بنسبة تقدر بـ: 59.57% ، بمعنى أن المؤسسة لديها منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم، يستخدمونها بنقل الأفكار والمعاني، حيث نجد أن لغة المؤسسة تعكس ثقافتها، بمعنى أن أغلب العمال بالمؤسسة لن يجدوا صعوبة في فهم الأفكار والوسائل والمعاني المتناقلة بينهم، خاصة منهم العمال، في

مجموعات موحدة أو ذوي التخصص الواحد، يكون لديهم بعض الرموز متفق عليها لاي فهمها أيا كان من المجتمع الخارجي عن المؤسسة، وهذه النسبة تقررها خبرة العاملين في المؤسسة، لأن الخبرة لديها دور أساسي في زيادة اكتساب وفهم هذه اللغة والرموز، كما نجد أن عامل المستوى التعليمي أو السن له تأثير كبير في هذا المؤشر كالتأثير الذي تقيسه الخبرة، في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين يرفضون وجود لغة خاصة متفق عليها داخل المؤسسة، قدرت ب: 40.42%.

وهذا يدل على أفراد هذه الفئة ليس لديهم خبرة طويلة في المؤسسة بمعنى مبتدئين و جدد، وهم تتبلور لديهم بعد اللغة الخاصة بالمؤسسة ولم يتحسنوا إستيعابها وفهمها إلا بالخبرة.

الجدول رقم (16) : يوضح نسبة اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي فقط.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي فقط .	Fi	27	27
%	42.55	57.44	100

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة 16 التي تتضمن: اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي فقط: على أن تكون النسبة الغالبة هي الإجابة بلا، حيث قدرت ب 57.44 % ، مما يدل هذا على أن المؤسسة تعتمد على الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي، لأن الأرشيف وجهين لعملة واحدة، مما يفسر هذا أن المؤسسة تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية داخل البيئة التنظيمية وتعزيزها ونشجعها. مما يؤثر هذا على أداء العاملين، وإحساسهم بالانتماء للمؤسسة وعدم الاغتراب عنها، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة غير رسمية بين المستويات الإدارية ضمن إطار العلاقات الإنسانية لأن مجموعة العمل لديها تأثير كبير على الفرد العامل على أن تكون مجموعة عمل من حيث الإناء في الإدارة أو من جنس الذكور، وطبيعة الحال يكون بينهم اتصال غير رسمي خاصة خارج أوقات العمل بمعنى أوقات الراحة، في حين نجد أن نسبة 42.55% في نسبة المبحوثين الذين يوافقون على وجود الاتصال الرسمي فقط، وهذا يرجع لطبيعة عمل هذه الفئة، وبما أن طبيعة العمل يحدوها المستوى التعليمي ولسنوات الخبرة والتخصص بمعنى أن لهذه العوامل تأثير كبير على طبيعة العلاقة بين أفراد مجموعة العمل الواحدة.

كما أنه يعتبر عامل الخبرة بالنسبة للعمال الذين ليس لديهم خبرة طويلة في المؤسسة لم تدعوا بعد على طبيعة الاتصال ولديهم نوع من الهيبة والخوف من تغيير طبيعة الاتصال أو استخدام الاتصال بشكله الرسمي وغير الرسمي.

جدول رقم (17): يوضح نسبة قيام المؤسسة بأسلوب التكريم.

المجموع	لا	نعم	العبرة
47	23	24	تقوم المؤسسة بأسلوب التكريم .
100	48.93	51.06	%

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبرة رقم 17 والتي تتضمن : تقوم المؤسسة بأسلوب التكريم: حيث كانت لنسبة الغالبة في الإجابة على نعم، قدرت بـ 51.06% مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالعاملين وتعمل على تحفيزهم ماديا ومعنويا بما يتناسب مع مدخلاتها و مخرجاتها، وذلك للتوفير لهم جو تنظيمي مناسب وينعكس هذا إيجابا على أداء العاملين ومن ذلك على كفاءاتهم والرفع بفعالية المؤسسة، بما نفسر هذا أن أفراد هذه الفئة من ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة وذلك بتقديم أعمال، وجهود تعززها المؤسسة. وتهتم بتشجيعها وتطويرها عن طريق التكريم. كما أنهم يكونوا من كبار السن ليستطيعوا تقديم هذا الجهد الذي يرفع بمستوى المؤسسة، وأكبر نسبة تكون عن العمال الذكور في حين نجد أن نسبة الإجابة بالفرض قدرت بـ: 48.93% مما يدل هذا على أن هذه الفئة من المبحوثين لم يلاحظوا أي نوع من التكريم، يفسر هذا على أنهم من ذوي الخبرة قصيرة المدى (أقل من 5 سنوات) لم يحضوا بأي نوع من التكريم أو هم من الذين تتراوح سنهم بين 25 سنة وأقل على أساس أنهم جدد بالنسبة لهذه المؤسسة.

الخلاصة :

- تعتمد المؤسسة على مجموعة من القيم التنظيمية واضحة بالنسبة للعاملين حيث أنهم يحسنون استغلالها داخل البيئة التنظيمية للعمل، بالإضافة إلى أن المؤسسة تحاول توصيل وتبليغ رسالتها للعاملين بمختلف الطرق والوسائل .
- يتميز النظام الداخلي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بالمرونة والبساطة بما يتوافق مع طبيعة أهداف المؤسسة والعاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار دور الرقابة في توجيه العمال نحو الأداء الجيد.

- لا يوجد هناك مساواة بين العاملين داخل المؤسسة وهذا راجع لطبيعة التخصص والمستوى التعليمي والخبرة .
- تسمح المؤسسة للعاملين بإقامة شعائرتهم الاجتماعية داخل البيئة التنظيمية وهذا للمحافظة عليهم كمصدر أساسي بالمؤسسة وعدم الاستغناء عنهم .
- اعتمدت المؤسسة على ثقافة المجتمع في وضعها للثقافة التنظيمية السائدة، وذلك لعدم حدوث تصادم بين الثقافة التي يحملها العاملين وثقافة المؤسسة وبالتالي لا تصل إلى أهدافها.
- لا يوجد هناك نوع من التعاون بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة وهذا حسب طبيعة عمل كل مستوى.
- تقوم المؤسسة بإحياء مناسبات خاصة بتاريخها لتسمح للعاملين فيها بممارسة شعائر وطقوس لها وزن أو رمز كبير في المؤسسة، وذلك بهدف تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .
- تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على النظام المفتوح في عملها وهذا حسب طبيعة الهدف.
- تتلاءم المؤسسة مع البيئة الخارجية بإدخال التكنولوجيا الحديثة بما يتناسب مع مؤهلات ومهارات العاملين.
- للمؤسسة لغة مشتركة بين العاملين تعتمد في نقل وتبليغ أفكارها ورسائلها للعاملين.
- تعتمد المؤسسة على الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي باعتبارهما وجهتين لعملية واحدة.
- تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا وهذا ما يعكس قوة ثقافتها التنظيمية ووضوحها.

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية تؤثر على التزام العاملين.

الجدول رقم (18): يوضح نسبة التزام العاملين بتطبيق اللوائح والقوانين بشكل منتظم .

العبارة	نعم	لا	المجموع
تلتزم بتطبيق اللوائح والقوانين	22	25	47
	46.80 %	53.19	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العاملين بالنسبة للعبارة رقم (18) والتي تتضمن: تلتزم بتطبيق اللوائح والقوانين للمؤسسة بشكل منتظم، حيث نجد أن أغلب الإجابات كانت بنعم قدرت النسبة ب: 53.19% مما يفسر هذا أن أغلب العاملين بالمؤسسة يلتزمون بتطبيق اللوائح والقوانين للمؤسسة بشكل منتظم، مما يدل على قوة الثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة، وقوة تأثيرها على العاملين والتزامهم. على أساس أن هذه اللوائح والقوانين تساعد العاملين في عملية اتخاذ القرار. حيث لا يؤخذ هنا عامل الخبرة بعين الاعتبار بمعنى أن العاملين الجدد يحرصون على تطبيق اللوائح والقوانين للمؤسسة ويطلعون على الجديد عنها في كل الأوقات، بالإضافة إلى العاملين صغار السن على عكس العمال ذوي الخبرة والعمال كبار السن، فهذه اللوائح والقوانين بالنسبة إليهم شيء معتاد عليه. في حسن نجد أن نسبة رفض الالتزام بمجموعة اللوائح والقوانين قدرت ب: 46.80% حيث يفسر هذا بأن أفراد هذه الفئة لا يلتزمون باللوائح والقوانين بشكل منتظم، في حين لا يعرضون أنفسهم للإجراءات العقابية الخاصة بخرق القوانين. كما أنه يمكن التفسير على أساس أن أفراد هذه العينة ليس لديهم رقابة ذاتية وحرص كبير على الالتزام بالرغم من أن أدائهم لعملهم يتم بشكل طبيعي.

الجدول رقم (19): يوضح نسبة حرس العاملين على الانضباط في الحضور المؤسسة .

العبارة	نعم	لا	المجموع
تحرس على الانضباط في حضورك للمؤسسة.	37	10	47
	21.27	78.72%	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (19) والتي تتضمن تحرس على الانضباط في حضورك للمؤسسة. حيث كانت أغلب الإجابات بنعم بنسبة تقدر ب: 78.72% مما يدل هذا على أن المؤسسة تحسنوا إدارة الوقت بشكل جيد، بالإضافة إلى أن العاملين يلتزمون بالإنضباط الحضور في أوقات العمل المناسبة، لأن في أغلب الأحيان التأخر أو الغياب عن أوقات العمل إلى عدم استعاب العامل للعمل اليومي. وبالتالي يؤثر هذا في أدائه وفعاليته، وهذا ما يؤكد أيضا عل وجود رقابة ذاتية لدى العاملين، وهذا نتيجة لقوة الثقافة التنظيمية. وتشمل هذه الإجابات جميع فئات العينة بمعنى بما فيها العمال الجدد أو ذوي الخبرة الطويلة ذكور أو إناث. سواء لديهم مستويات تعليمية متوسطة أو ثانوية أو جامعية، لذا نرى أن الكل ينضبط في الحضور للمؤسسة في أوقات العمل المناسبة في كل يوم في كلا الفترتين الصباحية أو المسائية، في حين نجد أن نسبة 21.27% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالسابقة. تمثل الإجابة ب: لا بمعنى عدم الانضباط الحضور في المؤسسة. مما يدل هذا على أن يكون الأفراد من عمال الإدارة التي غالبا ما يشاع عنهم بعدم التقيد بالوقت، وهذا ما حسب الملاحظة بعض المسؤولين يتأخرون نوعا ما عن أوقات العمل وهذا لا يدل على التسبب وإنما قد تكون هذه المجموعة من العمال في خارجات رقابية على خزانات المياه في مختلف المناطق (سيدي خالد، طولقة، سيدي عقبة، بسكرة).

الجدول رقم (20): يوضح نسبة مراعاة المؤسسة لظروف العاملين عند طلبهم الخروج .

العبارة	نعم	لا	المجموع
تراعي المؤسسة ظروفك عند طلبك الخروج	33	14	47
	70.21	29.78	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العاملين بالنسبة للعبارة رقم (20) التي تتضمن: تراعي المؤسسة ظروفك عند طلبك الخروج . حيث كانت أغلب الإجابات ب: نعم بنسبة قدرت 70.21% وكما هو ملاحظ هي نسبة عالية، وهذا دل على شيء إنما يدل على المؤسسة تقدر الظروف الاجتماعية والنفسية للعامل. لأن الفرد العامل إذا كان لديه ظروف اجتماعية غير مناسبة سواء خاصة به أو بمجتمعه الأسري يؤثر هذا في أدائه، وتقادي للعرقلة في الأداء تقوم المؤسسة بالسماح للعاملين بالخروج عند الطلب ولكن بشكل منطقي، في حين نجد أن نسبة

الإجابة ب: لا قدرت ب: 29.78% على أساس أن المؤسسة لا تراعي ظروف العامل عند الطلب بالخروج، لذا قد يكون أن أفراد هذه الفئة من العمال الذين يخضعون لعمليات تدريبية أولية، أو من العمال الذين إذا تغيبوا عن أوقات العمل يؤثر هذا سلباً على أدائهم، كما أنه قد يكون أسباب الطلب بالخروج غير مقنعة وغير مرضية مما يدفع هذا بالرؤساء الرفض بالخروج.

الجدول رقم (21): يوضح نسبة تلقي العاملين للإنذارات عند تأخيرهم عن أوقات العمل الرسمية.

العبرة	نعم	لا	المجموع
تتلقى إنذار عند تأخيرك عن أوقات العمل الرسمية.	23	24	47
Fi	48.93	51.06	100
%			

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العاملين بالنسبة للعبرة رقم (21) والتي تتضمن: تتلقى إنذار عند تأخيرك عن أوقات العمل الرسمية، حيث كانت أغلب الإجابات ب: لا قدرت النسبة ب: 51.06% مما يدل هذا على منطقية المؤسسة في وضعها للعقوبات والإنذارات الخاصة بالعاملين، كما أنه قد يكون السبب في التأخر منطقي مثلاً: النقل بحكم أن العاملين بالمؤسسة لا يقطنون في أماكن موحدة، بل هناك من يسكن بعيداً عن المؤسسة بالكيلومترات لذا كانت المؤسسة منطقية نوعاً ما في وضعها للإنذارات. في حين نجد أن نسبة 48.93% تمثل الموافقة على وجود إنذار في حالة التأخر عن أوقات العمل الرسمية، وهذا ما يدل على استمرارية التأخر عن العمل الرسمي لدى أفراد هذه الفئة بطبيعة الحال تتصرف معهم الإدارة بأسلوب الإنذارات. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد هذا الأسلوب من العقوبة بطريقة منطقية.

الجدول رقم (22): يوضح نسبة مجال حرية العاملين في أداء عملهم بالنسبة لمتطلبات الوظيفة .

العبارة	نعم	لا	المجموع
يكون لديك مجال للحرية في أداء عملك حسب متطلبات الوظيفة	25	22	47
	53.19	46.80	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العاملين بالنسبة للعبارة رقم (22) والتي تتضمن: يكون لديك مجال للحرية في أدائك عملك حسب متطلبات الوظيفة، حيث كانت النسبة الغالبة على الإجابة ب: نعم %53.19 وهذا ما يدل على حسن إدارة الوقت بالنسبة للمؤسسة وقمة التزام وانضباط العاملين بالمؤسسة على مختلف صفاتهم الشخصية. وهذا ما يدل على قوة الثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة. ويكمن حسن استخدام إدارة الوقت في محاولة المؤسسة وضع رزنامة عمل جد مناسبة لجميع العاملين، وهذا لعدم وضع العاملين في مطبات تكلفهم العقوبة أو خصومات. وكل هذا يرجع للاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة، في حين نجد أن نسبة %46.80 تمثل الإجابة ب: لا على أساس أنه لا يكون لعمال هذه الفئة مجال للحرية حسب متطلبات الوظيفة وهذا ما يدل على أنه هناك بعض الأعمال حساسة يتوجب على العامل مداومة العمل والانضباط بالأوقات المناسبة لأداء هذه الأعمال.

الجدول رقم (23): يوضح مساعدة القيم التنظيمية المكتسبة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار .

العبارة	نعم	لا	المجموع
قيمك التنظيمية المكتسبة تساعدك في المشاركة في اتخاذ القرار	30	17	47
	63.82	36.17	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العاملين بالنسبة للعبارة رقم (23) والتي تتضمن:قيمك التنظيمية المكتسبة تساعدك في المشاركة في اتخاذ القرار، حيث كانت أعلى نسبة على الإجابة ب:نعم قدرت ب: 63.82% وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين غرست فيهم ثقافة المؤسسة بطرق مختلفة (قوانين، لوائح، إعلانات) كما أنهم يحسنون استغلال هذه القيم، ويعتبرونها إطار مرجعي يستندون عليه في عملية اتخاذ أو المشاركة في اتخاذ القرار. كما أن عملية اتخاذ القرار عندما يكون مصدرها الثقافة التنظيمية وهي خاصة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما يزيد من تعزيز الثقافة السائدة وتقويتها كما أن الأفراد العاملين بهذه الفئة يكونوا من عمال الإدارة، لأن الإدارة هي المجال الأكثر استخداماً للمشاركة في اتخاذ القرار خاصة في الاجتماعات.والعمال الذين لديهم خبرة طويلة في هذه المؤسسة كما أنها قد تكون عملية اتخاذ القرار تخص العمال الجدد وذوي الخبرة قصيرة المدى، لذا نجد أن المؤسسة لكي تضمن عملية اتخاذ قرارات مناسبة وتحقق أهدافها من طرف العاملين تعمل على غرس القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة، في حين نجد أن نسبة إجابات المبحوثين التي ترفض تأثير القيم التنظيمية المكتسبة على المشاركة في اتخاذ القرار قدرت ب: 36.17% على أن يكون ليس لديهم فهم وتفسير واضح لهذه القيم التنظيمية، بالإضافة إلى أن هذه الفئة من ذوي المستوى التعليمي المتوسط كما أنهم قد لا يكونوا من العمال الذين لديهم رأي يهم المؤسسة.بمعنى أن آرائهم لا تؤثر في قرارات المؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح نسبة لجوء العاملين للقواعد والقوانين عند مواجهتهم مشكلة ما داخل البيئة التنظيمية .

العبارة	نعم	لا	المجموع
عندما تواجهك مشكلة ما داخل البيئة التنظيمية تلجأ للقواعد والقوانين الخاصة بالمنظمة.	38	09	47
Fi	80.85	19.14	100
%			

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (24) والتي تتضمن:عندما تواجهك مشكلة ما داخل البيئة التنظيمية تلجأ للقواعد والقوانين الخاصة

بالمؤسسة، حيث كانت أغلب الإجابات ب: نعم بنسبة قدرت ب: 80.85% مما يدل هذا على أن العاملين بالمؤسسة يلتزمون جيدا بتطبيق القواعد والقوانين حتى في المشاكل الخاصة بالعمل أو المشاكل بين بعضهم البعض، كما أنه يفسر هذا بأن ثقافة المؤسسة اهتمت بوضع قوانين في جميع المجالات التي تخص بيئة العمل بما فيها المشاكل العملية، مما يدل على تنظيم المؤسسة وقدرتها على تنظيم العمل. كما نجد أن المشاكل تكون على المستوى الأعلى للهيكل التنظيمي بمعنى الإدارة أو على مستوى عمال التحكم أو التنفيذ، وهذا ما يدل على أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة يلجئون للقواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة لحل مشاكلهم، وهذا ما يفسر أن عامل الخبرة أو السن أو المستوى التعليمي والجنس تأثير على الالتزام بتطبيق القوانين. وكما سبق وذكرنا أنه يكون هنا نوع من الرقابة الذاتية للعاملين في حين يعتبرون الثقافة التنظيمية إطار مرجعي لهم. كما يمكن تفسير المشاكل التي يتعرض لها العاملين قد تكون أسباب أو قد تكون هي في حد ذاتها سبب في عرقلة الأداء كما أنها تكون نتيجة لعرقلة الأداء، وبما أن العاملين بالمؤسسة يلتزمون بتطبيق القواعد والقوانين انعكس هذا إيجابا على أدائهم. وهذا ما يؤكد لنا طبيعة العلاقة بين الالتزام والأداء وهي علاقة تكامل، كما أنهم يعتبرون وجهتين لعملية واحدة في حين نجد أن النسبة التي قدرت ب: 19.14% تمثل الإجابة ب: لا بمعنى رفض اللجوء للقواعد والقوانين عند مواجهتهم مشاكل. وهذا ما يفسر أن أفراد هذه الفئة لم يتعرضوا لمشاكل كبيرة تستدعي اللجوء لمثل هذه القوانين الخاصة بالمنظمة، كما أنه لا يفسر أنهم لا يحترمون الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة لأنه يمكن أن يكون أن أفراد هذه الفئة مبتدئين في هذه المؤسسة (جدد) لم يتعرضوا بعد للمشاكل. كما أنهم يمكن أن يكونوا من العاملين الذين لديهم خبرة طويلة بالمؤسسة بمعنى أنهم تعودوا على طبيعة المعاملة وعلاقات العمل، وهذا ما يفسر أن للاتصال دور أساسي في حدوث هذه المشاكل وبما أن النسبة الغالبة هي الإجابة ب: نعم معنى هذا أن الاتصال القائم أو الذي تعتمد عليه المؤسسة اتصال جد فعال ويؤثر إيجابا على التزام العاملين لأن المؤسسة تقوم بتبليغ كل ما يخص قواعدها وقوانينها عن طريق الإعلانات وبمستوى لغة واضحة وبسيطة ومفهومة إلى حد ما، على اعتبار أن المؤسسة تتكون من مجموعة من العمال مختلف مستويات التعليمية (متوسط، ثانوي، جامعي).

الخلاصة:

نستنتج من مجموعة الجداول الخاصة بالمحور الثالث الذي يتضمن تأثير الثقافة التنظيمية على التزام العاملين ما يلي:

- إن معظم العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة يلتزمون بتطبيق اللوائح والقوانين بشكل منتظم، باعتبارها تتلاءم مع طبيعتهم كما أنه يدل هذا على قوة الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة.
 - تحسن مؤسسة الجزائرية للمياه إدارة الوقت وخير دليل هو انضباط العاملين بها وحضورهم للمؤسسة في أوقات العمل المناسبة.
 - تراعي المؤسسة قيد الدراسة الظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين، ويجسد هذا في السماح لهم بالخروج من العمل عند الطلب على أن يكون السبب منطقي .
 - تضع المؤسسة قيد الدراسة قواعدها وقوانينها بطريقة موضوعية ومنطقية حتى فيما يخص الإجراءات العقابية، فهي تحاول بذلك تحسين مستوى الأداء للعاملين والرفع بالكفاءة.
 - يكون للعاملين مجال للحرية حسب متطلبات الوظيفة، وهذا ما يدل على قمة التزام العاملين بالقيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
 - يعتبر العاملين القيم التنظيمية الإطار المرجعي الذي يستندون إليه في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنهم يحاولون حل مشاكلهم الخاصة ببيئة العمل بالرجوع لهذه القيم.
- المحور الخامس: تؤثر الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين .**
- الجدول رقم (25): يوضح نسبة رضا العاملين عن العمل بالمؤسسة .**

العبارة	نعم	لا	المجموع
أنت راض عن عملك	34	13	47
بهذه المؤسسة.	72.34	27.65	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (25) والتي تتضمن: أنت راض عن عملك بالمؤسسة، حيث كانت أعلى نسبة على الإجابة ب: نعم قدرت ب: 72.34% وهذا ما يفسر على أن أغلب العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة اختاروا العمل بمحض إرادتهم. وهنا نجد عامل المستوى التعليمي يؤثر في نسبة رضا العاملين عن عملهم بهذه المؤسسة، يفسر هذا بما أن هناك فروقات واضحة في المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي) يجعل هذا كل فرد عامل راض عن عمله حسب مستواه وجهده المبذول. وهذا ما يؤكد أن ثقافة المنظمة مبنية على أساس موضوعي، لأخذها بعين الاعتبار المستوى التعليمي لأن هذا الأخير هو الذي يحدد مركز العامل بالمؤسسة ومكانه. والمكان هو الذي يتحكم في نسبة الرضا الوظيفي، كما أنه يفسر لنا هذا السؤال ظروف العمل بالمؤسسة لأنه

لو كان هناك ظروف غير مناسبة للعاملين وتؤثر سلباً على أدائهم لكانت نسبة الرضا منخفضة جداً بالإضافة إلى أن مرونة النظام تتدخل في نسبة الرضا على أساس أن النظام مرن والقواعد والقوانين مناسبة لطبيعة العاملين بهذه المؤسسة، وهذا ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية واضحة المعالم والأهداف بالنسبة للعاملين. في حين نجد أن نسبة 27.65% تمثل نسبة رفض العاملين لوجود الرضا، بطبيعة الحال يكون العامل غير راضي عن عمله في حالة عدم تناسب العمل مع التخصص أو المستوى التعليمي له أو تقاضيه أجر لا يتناسب مع جهده، وكما سبق وذكرنا أن المؤسسة تهتم بالمستوى التعليمي وعامل الخبرة بمعنى أنه لا يمكن أن يكون سبب في عدم الرضا بقدر ما تكون الظروف المحيطة بالعامل وهنا اهتمام الفرد العامل بالظروف المحيطة وجعلها تؤثر في أدائه يكون حسب حاجة الفرد العامل لهذا. قد يكون بعض العمال يهتمهم الأجر الذي يتقاضوه مقابل الجهد الذي يبذلونه دون الاهتمام بالظروف المحيطة، على عكس العاملين الذين لديهم اهتمام متزايد ببيئة العمل المحيطة بهم.

الجدول (26): يوضح نسبة لجوء العاملين للوساطة في حالة تعرضهم لمشكلة ما داخل البيئة التنظيمية.

العبارة	نعم	لا	المجموع
إذا تعرضت لمشكلة ما داخل البيئة التنظيمية تلجأ للوساطة.	23	24	47
Fi	48.93	51.06	100
%			

يلاحظ من خلال أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (26) والتي تتضمن :إذا تعرضت لمشكلة ما داخل البيئة التنظيمية تلجأ للوساطة، حيث كانت النسبة الغالبة هي الإجابة عن: لا قدرت ب: 51.06% مما يدل هذا أغلب العاملين بهذه المؤسسة لا يلجئون للوساطة في حالة وقوعهم في مشكلات داخل بيئة العمل، مما يدل على هذا على عدم وجود مجال للعلاقات الشخصية والرشوة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يعتبر هذان العاملان في حد ذاتهما مشكلة تنظيمية، كما نجد أن ثقافة المؤسسة نتيجة لدرجة قوتها لا يكون هناك وساطة. وذلك باعتبار أن العاملين يتمسكون جيداً بالقيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة وفعالية

المؤسسة بطريقة غير مباشرة، فإن العاملين بهذه المؤسسة يتجنبوها دائما بالإضافة إلى أنه يرجع إلى شخصية مدير هذه المؤسسة وأغلب الرؤساء والنواب من الإداريين، بمعنى أنهم يعتمدون على نفس الأسلوب الإداري على الصعيد الشخصي وينعكس هذا إيجابا على العاملين بحكم أنهم مرؤوسين.بالإضافة إلى أن العاملين بهذه المؤسسة يحسون بالانتماء لها فهم ليسوا بحاجة للوساطة.في حين نجد أن نسبة 48.93% تمثل نسبة الأفراد المبحوثين الذين أجابوا على العبارة ب:نعم مما يفسر هذا على أنهم يلجئون للوساطة في حالة وقوعهم في مشكلة، ولكن بمستوى أقل منه الذي يضر بالمؤسسة والعاملين.

الجدول رقم (27): يوضح نسبة تشكيل جماعات العمل حسب أهداف المؤسسة .

العبارة	نعم	لا	المجموع
تشكيل جماعات العمل الموحدة للعمل	35	12	47
يكون حسب أهداف المؤسسة.	74.46	25.53	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (27) والتي تتضمن تشكيل جماعات موحدة للعمل حسب أهداف المؤسسة، حيث كانت النسبة الغالبة على الإجابة ب:نعم قدرت ب:74.46% وهي نسبة عالية وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تنظيم محكم، وذلك بتقسيمها مجموعات العمل حسب عامل الخبرة والمستوى التعليمي، حيث نجد أن لهذين العاملين دور كبير و فعال في التأثير على تشكيل مجموعات العمل على أساس وضع عدد معين من العمال ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة مع عدد من العاملين الجدد، وذلك بغرض العمليات التدريبية بحكم أن العاملين ذوي الخبرة الطويلة مختصين في عمل المؤسسة.كما نجد أن لعامل الجنس له تأثير خاصة في الأعمال الإدارية هي التي تحتوي كثيرا على العاملات الإناث، ثم يليها عمال المخابر أقل نسبة وأخيرا عمال الخزانات لأنه من غير الممكن وجود عاملات بالخزانات، وهذا ما هو موجود فعلا في هذه المؤسسة وعندما تعتمد المؤسسة على هذه الطريقة في تشكيل مجموعات العمل تصل إلى مبتهاها وهدفها الأساسي، مما يدل هذا على قوة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ووضعها بحكمة متناهية .كما أننا نجد أن دور الاتصال يظهر جليا من خلال العمليات التدريبية التي يقوم بها المختصين وتوصيل أفكارهم للعاملين

ويعملون في حلقة متعاونة، مما يؤكد على وجود تعاون واضح بين المستويات التعليمية المختلفة ومختلف مستويات الخبرة. وهذا ما يدل على ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء. كما نجد أن نسبة 25.53% تمثل نسبة الإجابات التي ترفض تشكيل الجماعات الموحدة للعمل يكون حسب أهداف المؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد أساليب أخرى كالنقسيـم على أساس المستوى التعليمي على سبيل المثال أن العمال الذين لديهم مستوى متوسط يشكلون مجموعة عمل موحدة. ولكن لو دققنا وتمعنا نجد أن أي تقسيم تعتمد المؤسسة في تشكيل جماعات العمل يخدم بالدرجة الأولى أهدافها وأغراضها، بالإضافة إلى أنه يحقق أهداف العاملين المتمثلة في توفير ظروف مناسبة للعمل، وتكوين علاقات إنسانية بينهم وهذا ما يضمن ولاءهم للمؤسسة ويحسبهم بالانتماء.

الجدول رقم (28): يوضح نسبة تشكيل فرق عمل موحدة للعاملين الذين يملكون صفات وظيفية متشابهة .

العبرة	نعم	لا	المجموع
العمال الذين لديهم صفات وظيفية متشابهة يشكلون فرق عمل موحدة.	19	28	47
	42.55	59.57	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (28) والتي تتضمن : العمال الذين لديهم صفات وظيفية متشابهة يشكلون فرق عمل موحدة، حيث كانت أعلى نسبة على الإجابة ب: لا قدرت ب: 59.57% وهذا ما يؤكد التحليل الذي توصلنا إليه في الجدول السابق. على أساس أن الصفات المتشابهة يقصد بها هنا (المستوى التعليمي موحد، فئة عمرية موحدة، سنوات خبرة موحدة) وبهذه الطريقة لا تصل المؤسسة إلى أهدافها مما يعمل هذا على تشكيل فرق عمل منغلقة على غيرها ويلغي هنا دور الاتصال سواء الرسمي أو غير الرسمي، وبهذه الطريقة يكون عدم وجود استفادة مجموعة من غيرها من مجموعات العمل الأخرى. مما تنتج عن هذا عدم التعاون والانسجام وبالتالي عدم شعور العاملين بالولاء والانتماء للمؤسسة. في حين نجد أن نسبة 40.42% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة السابقة تمثل إجابات الباحثين الذين يؤكدون على تشكيل جماعات عمل من ذوي الصفات المتشابهة، كما سبق

وذكرنا أنه يمكن أن يكون في بعض الحالات تشكيل فرق عمل يمتلكون صفات متشابهة مثلاً: عمال التنفيذ، عمال الخزانات والمخابر ويكون هنا عامل الخبرة وعامل المستوى التعليمي له تأثير في تشكيل هذا النوع من الجماعات.

الجدول رقم (29): يوضح نسبة اعتقاد العاملين أنهم داخل جو تنظيمي مستقر.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تعتقد أنك داخل جو تنظيمي مستقر.	27	20	47
	57.44	42.55	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العاملين بالنسبة للعبارة رقم (29) والتي تتضمن:تعتقد أنك داخل جو تنظيمي مستقر، حيث كانت أعلى نسبة على الإجابة بنعم قدرت ب: 57.44% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم جاهدة لتوفير ظروف تنظيمية مناسبة لطبيعة العمل والعاملين، وتهتم بسلوكات العاملين أثناء أوقات العمل وهذا ما يجعل العاملين يشعرون بالانتماء لبيئة تنظيمية مناسبة مما يساعدهم هذا على أدائهم.في حين نجد أن نسبة الذين يرون أنفسهم داخل جو تنظيمي غير مستقر قدرت ب: 40.42% مما يدل هذا على أن هذه الفئة من العاملين انتقلوا من مؤسسات أخرى إلى هذه المؤسسة، حيث قاموا بمقارنتها مع غيرها من المؤسسات، كما أنه قد يكون أفراد هذه الفئة من الذين يهتمون الظروف أكثر من اهتمامهم بالأداء بمعنى أنهم يهتمون بالشكليات فقط.

الجدول رقم (30): يوضح نسبة اعتبار العاملين مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الخاصة.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكلك الخاصة	31	16	47
	65.95	53.19	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات بالنسبة للعبارة رقم (30) والتي تتضمن :تعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكلك الخاصة، حيث كانت الإجابة الغالبة ب:نعم قدرت ب: 57.44%

مما يدل هذا على ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها، على اعتبار أن أهدافهم تحقق ضمن أهداف المؤسسة وبطبيعة الحال أي مشكلة تتعرض لها المؤسسة يكون العاملين هم المتضرر الأول خاصة وأنها ذات طابع عمومي ، وبالتالي يكون أي مشكل يخص المؤسسة فهو يخص بالدرجة الأولى العاملين، وهذا على أساس درجة التضرر. في حين نجد أن نسبة 42.55% تمثل إجابات المبحوثين الذين لا يعتبرون مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الخاصة، وهذا ما يدل على أن أفراد هذه الفئة من ذوي الأجور المنخفضة يفسر هذا وجود مجموعة من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية لدى أفراد هذه الفئة، فهم مكتفين بالمشاكل. ليس بالضرورة أنهم يهتمون بمشاكل المؤسسة أو أنهم ليس لديهم حل لهذه المشاكل لذلك لا يعتبرونها من مشاكلهم الخاصة، أو قد تكون هذه المشاكل لا تضرهم لذا لا يهتمون بها على أن يكون أفراد هذه الفئة من العمال التنفيذيين الذين ليس بأيديهم اتخاذ القرار الخاص بالمؤسسة. وبما أن النسبة الغالبة كانت على الإجابة ب: نعم فإن أغلب العاملين يعتبرون مشاكل التي تحدث بالمؤسسة هي جزء من مشاكلهم الخاصة. مما يدل هذا على قمة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح نسبة اعتبار العاملين المؤسسة جزء من حياتهم بحيث لا يمكنهم الانفصال عنها .

العبارة	نعم	لا	المجموع
تعتبر المؤسسة جزء من حياتك بحيث لا يمكنك الانفصال عنها .	34	13	47
	72.34	27.65	100
	%		

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات العمال على العبارة رقم (31) والتي تتضمن: تعتبر المؤسسة جزء من حياتك بحيث لا يمكنك الانفصال عنها، حيث كانت أعلى نسبة على الإجابة ب: نعم قدرت ب: 72.34% مما يفسر هذا على أنه هناك عوامل جذب العاملين بالمؤسسة، على أساس أنهم لا يستطيعون الانفصال عنها أو مغادرتها بأي شكل من الأشكال وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر ظروف تنظيمية مناسبة وتهتم بالعاملين وظروفهم، وتعمل على تدريبهم وتنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى أن النظام السائد يتميز بنوع من المرونة بما يتناسب مع طبيعة العاملين. كما نجد أن المؤسسة تعمل على

تحسين صورتها الذهنية بالنسبة للعاملين والجمهور الخارجي على اعتبار أنها ذات طابع أو نسق مفتوح. في حين نجد أن نسبة 27.65% تمثل نسبة إجابات المبحوثين الذين يستطيعون الاستغناء عن العمل بهذه المؤسسة، على أن كون السبب في ذلك هو بعد المؤسسة عن المنطقة التي يسكن فيها العاملين على أساس أنهم موزعين على كثير من المناطق، كما أنه قد يكون أفراد الفئة من العاملين الذين التحقوا حديثاً بالمؤسسة. وتفسير هذا على أنه هناك ظروف أخرى تتحكم في انفصال العاملين عن المؤسسة على أن تكون ظروف اجتماعية أقصى درجة.

الجدول رقم (32): يوضح نسبة تقديم العاملين تنازلات مادية وأوقات إضافية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

العبارة	نعم	لا	المجموع
إذا تطلب تحقيق أهداف المؤسسة تنازلات مادية أو أوقات إضافية تؤدي ذلك.	38	09	47
Fi			
%	80.85	19.14	100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة إجابات عمال بالنسبة للعبارة رقم (32) والتي تتضمن: إذا تطلب تحقيق أهداف المؤسسة تنازلات مادية أو أوقات إضافية تؤدي ذلك، حيث أعلى نسبة كانت على الإجابة ب: نعم قدرت ب: 80.85% مما يدل هذا على ولاء العاملين الواضح للمؤسسة، وتقديمهم مجهودات للوصول إلى أهدافها حتى ولو كان على حسابهم وبأي شكل من الأشكال لأنهم يعلمون جيداً أن أهداف المؤسسة من أهدافهم، وكما نرى أن أغلب العاملين يسعون إلى خدمة المؤسسة بطريقة مستمرة وهذا يدل على شيء إنما يدل على روح التعاون والانسجام التي تسود في هذه المؤسسة. وهذا ما يؤكد دور الاتصال والعلاقات الإنسانية في تحقيق ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء. كما نجد أن نسبة : 19.14% تمثل إجابات المبحوثين ب: لا وما هو ملاحظ أن النسبة ضئيلة جداً مقارنة بالنسبة الأولى كما أنه يمكن أن يكون أفراد العينة من العاملين الجدد الذين لا يدركون جيداً طبيعة العمل والنظام الداخلي للمؤسسة أو الذين يخضعون لعمليات تدريبية. وبما أن النسبة المرتفعة هي الإجابة بنعم فهذا يؤكد على درجة الثقة

القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يدل على قمة الولاء السائدة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

الجدول رقم (33): يوضح نسبة إبداع العاملين في حالة شعورهم بالمسؤولية .

المجموع	لا	نعم	العبارة
47	08	39	شعورك بالمسؤولية
100	17.02	82.97	يجعلك مبدعا في عملك.
			Fi %

يلاحظ من خلال هذا الجدول نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (33) والتي تتضمن شعورك بالمسؤولية يجعلك مبدعا ,حيث كانت الإجابة الغالبة ب :نعم قدرت ب:82.97% وهذا ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يحسون بالمسؤولية أمام أعمالهم الموكلة إليه الناتجة عن الرقابة الذاتية، في حين يؤثر هذا على عملية الإبداع بحيث يصبح كل عامل يهتم بإطار عمله وهذا طبعا بتدعيم من المؤسسة في توفيرها الجو المناسب والأدوات والموارد اللازمة في ذلك، بالإضافة إلى أنها تحترم المورد البشري باعتباره المورد الأساسي ويتحكم في غيره من الموارد المادية والمالية.لذا تهتم المؤسسة بإبداعات عاملها عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على الاستعداد للوصول إلى مراحل متطورة في العمل. وبالتالي يساهم هذا في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد في إطار الثقافة التنظيمية السائدة .في حين نجد أن نسبة 17.02% تمثل إجابات الأفراد المبحوثين ب:لا وهذا ما يدل على أن العاملين بهذه الفئة لا يشعرون بالمسؤولية التي تؤدي بهم إلى الإبداع لأنه يكون عامل الخبرة هنا لديه دور فعال في عملية الإبداع والمسؤولية، بمعنى أن العاملين الذين التحقوا حديثا للمؤسسة لا يشعرون بالمسؤولية التي تؤدي بهم إلى الإبداع وهذا أمر طبيعي لأن الإبداع يأتي بعد مرحلة التمكين، ومن هذا نستنتج أن أعلى نسبة كانت للإجابة ب: نعم على أساس أن العاملين لديهم ولاء واضح للمؤسسة وهذا ناتج عن الرقابة الذاتية التي غرست فيهم عن طريق القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

الخلاصة :

- هناك مجموعة من العوامل تجعل العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة راضين عن العمل بها، فهي بذلك عوامل جذب العاملين (كتوفير الظروف المناسبة، التوظيف على أساس التخصص والمستوى التعليمي والخبرة...).
 - هناك مجموعة من الطرق تعتمد عليها مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة لتشكيل فرق عمل موحدة على أساس أن أي أسلوب تعتمد المؤسسة يخدم مصالحها ويحقق أهدافها وبذلك يحقق الولاء وانتماء العاملين للمؤسسة .
 - تظهر قمة ولاء العاملين للمؤسسة في اعتبارهم جزء منها ولا يمكنهم الانفصال عنها ،بالإضافة إلى أنهم يعتبرون أي مشكل يخص المؤسسة يسهم بالدرجة الأولى .ويحاولون أن يقدموا لهذه المؤسسة كل ما يستطيعونه من تنازلات مادية أو أوقات إضافية.
 - يمتلك العاملون بالمؤسسة قيد الدراسة الرقابة الذاتية هذه الأخيرة تجعلهم يحسون بالمسؤولية داخل المؤسسة، وينعكس هذا إيجابا على ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ومن ذلك التأثير على الأداء.
- المحور الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين .
- الجدول رقم (34): يوضح نسبة وجود معايير موضوعية تقييم أداء العاملين.

المجموع	لا	نعم	العبارة	
47	20	27	Fi	توجد معايير موضوعية تقييم أداء العاملين.
100	42.55	57.44	%	

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (34) والتي تتضمن: توجد معايير موضوعية تقييم أداء العاملين، على أن تكون النسبة الغالبة هي الإجابة بنعم قدرت ب: 57.44% مما يدل، هذا على أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المعايير الموضوعية لتقييم بها أداء العاملين.

مما يوفر لديهم نوع من الرقابة الذاتية. وكل فرد عامل مسئول على عمله و أخطائه أثناء العمل، بالإضافة إلى أن المؤسسة تستخدم هذا الأسلوب أو هذه المعايير - لنلاحظ الفرق بين ما هو كائن وما هو الذي سيكون لذا العمل على تحسين مستوى هذه المعايير. ولا تجعلها لأن تكون

ذاتية على أساس خبرة طويلة في العمل بالمؤسسة ويلاحظون هذه المعايير الموضوعية ووقع عليهم فعل التقييم.

كما أنهم قد يكونوا ذوي مستوى تعليمي ثانوي وجامعي، ويتراوح سنهم بين 45-55 إلى سن التقاعد. كما أن المؤسسة يتوجب عليها تقييم الأفراد العاملين ذوي الخبرة قصيرة المدى بصفاتهم جدد بالنسبة لهذه المؤسسة وليس لديهم فهم صريح لطرق وأساليب العمل .

كذلك بالنسبة للعاملين صغار السن الذي يتراوح عمرهم بين 25 وأقل بالإضافة إلى العاملين الذين لديهم مستوى نهائي ومتوسط عند ترقيتهم يتوجب على المؤسسة وضع معايير جد موضوعية ينصع لها هذه الفئة، في حين نجد أن نسبة العاملين قدرت ب: 42.55% وجود معايير موضوعية تقيم أداء العاملين قدرت ب: 42.55%، مما يفسر هذا أن العاملين بهذه الفئة لا يلاحظون أي نوع من المعايير الموضوعية. مما يدل هذا على أن هذه المعايير ذاتية بمعنى أن المؤسسة تستخدم المعايير الذاتية لتقييم العاملين و ولكن حسب المقابلة التي أجريت له علاقة قريبة مع غيره من العمال، كما أن حسب رأيهم وحسب ما هو ملاحظ أثناء الدراسة الاستطلاعية أن المدير يتميز بنوع من الصرامة وال رسمية مع عدم إغفال المرونة لكن في مواقعها بمعنى أنه لم يكون هناك أي نوع من الرشوة.

الجدول رقم (35): يوضح نسبة سعي المؤسسة لتنمية الإطارات الإدارية وتطويرها.

العبرة	نعم	لا	المجموع
تسعى المؤسسة لتنمية الإطارات الإدارية.	26	21	47
	55.31	44.68	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (35) والتي تتضمن: تسعى المؤسسة لتنمية الإطارات الإدارية وتطويرها حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم: 57.31. مما يفسر هذا أن المؤسسة تقوم بمجموعة من أساليب التدريب، مما يدل هذا على اهتمامها المستمر بالإطارات الإدارية والاهتمام بقدراتهم ومهاراتهم، حيث يشجع هذا العاملين غير الإطارات إلى الأداء الجيد والرقى والطموح لأن يكونوا إطارات بهذه المؤسسة، كما نجد أن أغلب العاملين بهذه الفئة من الإطارات بالمؤسسة وهم يلاحظون جيدا أنه هناك أساليب تقوم بها المؤسسة لتطويرهم وتدريبهم والدفع بهم نحو الأحسن تحت إطار تحسين .

فعالية المؤسسة ككل وتحقيق الصالح العام، كما أنهم قد يكونوا أغلبهم من ذوي الخبرة الطويلة وكبار السن بالإضافة إلى أنهم يملكون مستوى جامعي، إلى حين نجد أن نسبة رفض أفراد العينة تقدر بـ 42.55% مما يدل هذا على أنهم لا ينتمون لفئة الإطارات الإدارية، أو أنهم صغار السن وليس لديهم خبرة طويلة في هذه المؤسسة لذا لا يرون أي نوع من الأساليب التطويرية للأطر الإدارية .

الجدول رقم (36): يوضح نسبة عمل المؤسسة على تدريب الموارد البشرية لتساعدهم على تحسين أدائهم.

العبرة	نعم	لا	المجموع
تعمل المؤسسة على تدريب الموارد البشرية لتساعدهم على تحسين أدائهم.	26	21	47
Fi			
%	55.31	44.68	100

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبرة رقم (36) والتي تتضمن: تعمل المؤسسة على تدريب الموارد البشرية لتساعدهم على تحسين أدائهم حيث كانت نسبة غالبية إجابات المبحوثين قدرت بـ 55.31% يدل هذا على أن المؤسسة تعمل جاهدة لتدريب العاملين وإدخال تكنولوجيا جديدة تساعدهم وتساعد ظروفهم، بالإضافة إلى أنها تصنع مدربين متخصصين لهذا وهذا حسب المقابلة التي تمت مع مسئول الموارد البشرية بالمؤسسة. على أساس أن هذا يرجع في الأخير لصالح المؤسسة بالدرجة الأولى، ثم للفرد العامل بالدرجة الثانية ويفيده ذلك في تحسين أدائه وزيادة كفاءته، مما يؤدي هذا إلى ترقية الجدد حديثي الالتحاق بالمؤسسة أو صغار السن إذ يتوجب على المؤسسة تدريبهم على أساليب وطرق العمل، في حين نجد أن نسبة أفراد العينة الذين يرفضون وجود أساليب تدريبية للموارد البشرية قدرت نسبتهم بـ: 44.08% يدل هذا على أن الفئة ل تتلقى أو لم تخضع لأساليب تدريبية وذلك لقدرتها على الاستغناء عنها. بحكم أن هذه الفئة لديها خبرة طويلة في هذه المؤسسة أو كبار السن.

الجدول رقم (37): يوضح نسبة اهتمام المؤسسة بابتكارات العاملين.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تهتم المؤسسة بابتكارات العاملين.	19	28	47
	40.42	59.57	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (37) والتي تتضمن: تهتم المؤسسة بابتكارات العاملين، حيث قدرت النسبة 59.57% على الإجابة ب: لا مما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بالابتكارات العاملين على أساس أن الأفراد هذه الفئة لديهم مجموعة الابتكارات، ولكن لم يجدوا اهتمام من طرف المؤسسة قد يرجع هذا إلى: في حالة أن تهتم بهم المؤسسة يتوجب عليها تغيير الثقافة التنظيمية لها وبالتالي يتغير الهدف الرئيسي للمؤسسة، أو يمكن أن يكون هؤلاء الأفراد من ذوي الخبرة قصيرة المدى في المؤسسة، أو صغار في السن، كما أنهم قد يكون إناث وبالتالي يرجع عدم اهتمام المؤسسة بابتكارات العاملين إلى الهدف الذي تقوم عليه هذه المؤسسة (الجزائرية للمياه وحدة بسكرة)، وطبيعة الثقافة التنظيمية التي تعتمدها، في حين يمكن أن تكون هذه الابتكارات خارج إطار عملها أو تعمل على تغيير أداء العامل، وعدم اهتمامه بالأداء الجيد، كما أنه يمكن أن تكون ابتكارات العاملين تتوجب ميزانية كبيرة لا تستطيع المؤسسة على تقديمها. في حين نجد أن نسبة موافقة أفراد العينة على اهتمام المؤسسة بالابتكارات العالين قدرت ب: 40.42%.

وهذا يدل على أن أفراد هذه الفئة لاحظوا نوع من الاهتمام بابتكاراتهم من فرق المؤسس، كما أنهم قد يكونوا من العاملين ذوي الخبرة الطويلة، أو ذوي مستويات عالية كالجامعيين أو عمال لديهم تسهيلات أخرى غير خاصة بالمؤسسة ولا ننسى طابع على المؤسسة الذي يمكن في أنه طابع عام الملكية العامة.

الجدول رقم (38): يوضح نسبة تأثير وضوح الأهداف على أداء العاملين.

العبارة	نعم	لا	المجموع
يؤثر وضوح أهداف المؤسسة على أدائك.	29	18	47
	61.70	38.29	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (38) والتي تتضمن: يؤثر وضوح أهداف المؤسسة على أدائك حيث كانت أغلبية الإجابات على العبارة بنعم، نسبة قدرت ب: 61.70% بما يفسر هذا وضوح أن أهداف المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين كما أن المؤسسة تعمل على نقل رسالتها وأفكارها وأهدافها وأغراضها للعاملين بطرق مختلفة، الإعلانات والاجتماعات والدعوات...الخ.

لأنها تعلم بأن عدم اهتمامها بالعاملين وعدم وضوح أهدافها يجعل العاملين يشعرون بنوع من الاغتراب كما أن وضوحها يجعل العاملين يعملون في بيئة تنظيمية واضحة وبسيطة، في حين نجد أن نسبة الرافضين لوضوح أهداف المؤسسة يؤثر على أداء العاملين قدرت ب: 38.29%، يرون بأن يلزمهم عمل يعملونه فقط لا يريدون فهم أشياء أخرى لأنهم ليسوا بحاجة لها بل يكون أدائهم في كلتا الحالتين نفسه لا يوجد عليه تغيير قد تكون هذه الفئة من العاملين التنفيذيين الذين يمثلون الدرجة الدنيا في الهيكل التنظيمي على عكس عمال الإدارة يريدون دائماً الجديد عن أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وخططها، كما أنهم قد يكونوا من ذوي الخبرة قصيرة المدى أو من لديهم مستوى تعليمي متوسط، أو صغار السن.

الجدول رقم (39): يوضح نسبة اهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية مهارات العاملين كأسلوب للتحفيز.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين كأسلوب للتحفيز.	28	19	47
	59.57	40.42	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (39) والتي تتضمن: تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين كأسلوب للتحفيز حيث كانت النسبة الغالبة هي الإجابة بنعم، قدرت ب: 59.57% بمعنى أن المؤسسة تعمل على تحفيز العمل نحو الأداء الجيد، عن طريق تطوير وتنمية المهارات، لأن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يجعل العاملين في استعداد دائم للعمل، وهذا لاعتمادها على إستراتيجية جيدة خاصة بالتدريب خاصة العاملين حديثي الالتحاق بالمؤسسة وصغار السن، في حين نجد أن نسبة ارفض تقدر ب 40.19% بمعنى

أن أفراد هذه الفئة لا يرون أن أسلوب تطوير وتنمية العاملين أسلوب تحفيز بقدر ما يعتبرونه واجب على المؤسسة تنمية مهارات العاملين في إطار الصالح العام. ونخص هنا فئة صغار السن أقل من 25 سنة والذين لديهم خبرة أقل من خمس (5سنوات). كما أنه يمكن أن نعتبر أن أسلوب التطوير والتنمية بالنسبة لفئة كبار السن أو الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة ليس أسلوباً للتحفيز أو لا يخضعون لهذا الأسلوب تماماً لأنهم ليس بحاجة لتدريب وتنمية مهارات بقدر ما يحتاج له صغار السن وذوي الخبرة قصيرة المدى كما أن المؤسسة قد تقوم بهذا الأسلوب فقط لفئة معينة على سبيل المثال عمال المخابر أو عمال الخزانات لأن هذه الفئة التي تحتاج للتدريب فعلاً على عكس عمال الإدارة.

الجدول رقم (40): يوضح نسبة الأجر الذي يقتضيه العاملون حسب مستوى الجهد المبذول.

العبرة	نعم	لا	المجموع
الأجر الذي تقتضيه مناسب لمستوى جهدك.	24	23	47
Fi	51.06	48.93	100
%			

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبرة رقم (40) والتي تتضمن: الأجر الذي تقتضيه مناسب لمستوى جهدك، حيث كانت النسبة الغالبة هي الإجابة ب نعم على أن تقدر ب 51.06% بمعنى أن أغلب العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة يرون أن أجرهم قدر جهدهم ومقتنعين به، مما يفسر هذا أن المؤسسات كأخذ بعين الاعتبار عامل التخصص والخبرة والمستوى التعليمي ، وتعمل بأسلوب الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يحلف هنا مجموعات عمل متشابهة الصفات، كما أن المؤسسة تهتم بظروف العامل الاقتصادية ومن هذا نجد أن ثقافتها التنظيمية مبنية على أساس علمي وموضوعي ولا دخل للذاتية هي الأجور والمناسب. في حين نجد أن النسبة 48.93% تمثل أن أفراد العينة الذين لا يرون أن أجرهم مناسب لجهدهم المبذول بطبيعة الحال يرجع الأجر لمجموعة من العوامل التي سلف وذكرناها (التخصص ، الخبرة، المستوى التعليمي)، كما أنهم قد يكونوا من العمال غير المرسمين، بمعنى التحقوا بالمؤسسة عن طريق الإدماج .

الجدول رقم (41): يوضح نسبة اهتمام الرؤساء بالعاملين وتأثيرها على أدائهم.

العبارة	نعم	لا	المجموع
اهتمام رؤسائك في العمل يدفعك للأداء الجيد.	23	24	47
	48.93	51.06	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (41) والتي تتضمن:

اهتمام رؤسائك بك في العمل يدفعك للأداء الجيد حيث كانت أعلى نسبة ب "لا" قدرت

ب51.06% مما يدل هذا على أن العاملين بالمؤسسة يقومون بأعمالهم الموكلة إليهم حتى في

حالة عدم اهتمام الرؤساء بهم، وهذا الاهتمام يعتبر نوع من التحفيز المعنوي .

ولكن ليس لديه أثر كبير على استعداد العاملين للعمل الجيد، بمعنى أن عمال المؤسسة غرست

فيهم ثقافة المؤسسة، وقوانينها الرسمية كما أننا لا يوجد أي عامل من العوامل الشخصية لديه

تأثير للإجابة على هذه العبارة في حين نجد أن نسبة 48.93% تمثل إجابة المبحوثين بنعم على

اعتبار أن أفراد هذه الفئة ترى أن اهتمام الرؤساء له تأثير إيجابي على الأداء الجيد، قد يكون

أفراد هذه الفئة من عمال الإدارة خاصة منهم الإناث ، وذوي الخبرة قصيرة المدى، بالإضافة

إلى العاملين صغار السن على عكس عمال المخازن وخزانات المياه وبما أن أغلبية إجابات

المبحوثين كانت بلا.مما يفسر هذا أن للعاملين رقابة ذاتية غرست لديهم من خلال ثقافة

المنظمة.مما يؤدي ذلك على أدائهم إيجابا بالرغم من أن اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين حافز

معنوي لزيادة الأداء على انه لا يؤثر في العاملين حسب رأي الأغلبية . بمعنى أن العاملين

يقومون بأعمالهم على أكمل وجه.

الجدول رقم (42): يوضح نسبة اهتمام المؤسسة بإدخال التكنولوجيا التي تساعد على العمل.

العبارة	نعم	لا	المجموع
تهتم المؤسسة بإدخال تكنولوجيا تساعدك في عملك.	19	28	47
	40.42	59.57	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (42) والتي تتضمن: تهتم المؤسسة بإدخال تكنولوجيا تساعدك في عملك حيث كانت نسبة الأغلبية على إجابة ب لا قدرت ب 59.57%.

وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بإدخال لتكنولوجيا تساعد العاملين على عملهم . مما يفسر هذا أن العاملين يجدون صعوبة في طرق وأساليب العمل أو التعامل مع أدوات وآلات العمل. وهذا ما يوضح أن هذه الفئة فهي من العاملين بالمخابر والخزانات المياه.

ولكن هذا ما تؤكد الملاحظة على أساس أن أغلب خزانات المياه من ذات نوعية قديمة، بالإضافة إلى مكاتب الإدارة لا يتميزون بنوعية رفيعة كباقي المؤسسات الأخرى. خاصة منها المؤسسات الخاصة وبطبيعة الحال عمال الإدارة لا يستطيعون أن يعملوا بمثل هذه المكاتب القديمة سواء في الأثاث أو البناء مما يجعل العاملين دائما في حالة روتين من العمل، كما نجد أيضا أن عمال المخابر أيضا يشكون من حيث الأدوات والآلات مما يوضح هذا أن المؤسسة لاتهتم بالظروف الفيزيكية للعاملين وهذا ماله تأثير كبير على أدائهم، ولكن بما أن المؤسسة عمومية يمكن أن نجد نسبة 40.42% من الذين أجابوا بنعم على أساس أن المؤسسة تقوم بإدخال تكنولوجيا تساعدكم في عملهم، على أن يكونوا من العمال المبتدئين أو عمال الإدارة الذين بطبيعة الحال يكون كل الظروف مناسبة لهم ولكن ما تؤكد الملاحظة أن المؤسسة لم تقوم بإدخال تكنولوجيا تساعد العاملين على أداء عملهم، مما يفسر هذا بعدم اكتفاء المؤسسة ماديا. الجدول رقم (43): يوضح نسبة قيام المؤسسة بعقوبات للعاملين في حالة عدم تحقيق أهدافها.

العبارة	نعم	لا	المجموع
إذا لم تحقق المؤسسة أهدافها تقوم بعقاب العاملين.	25	22	47
	53.19	46.80	100
	%		

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (43) والتي تتضمن: إذ لم تحقق المؤسسة أهدافها تقوم بمقابل العاملين على أن تكون أغلب إجابات المبحوثين بنعم حيث قدرة النسبة ب 53.19% مما يدل هذا على أن العاملين يتوجب عليهم أداء عملهم على أكمل وجه

وفي الوقت المناسب بما يخدم مصلحة الجميع، كما أن المؤسسة تقوم بعقاب العاملين في حالة تحقيق هدفها. وهذا حسب ثقافتها التنظيمية بطبيعة الحال لا تقوم بعقاب العاملين دون تصريح قانوني بمعنى أن ثقافة المؤسسة في حد ذاتها تعتمد على نصوص قانونية تنص على درجة العقوبة، كما أن المؤسسة تقوم لهذا الأسلوب في الغالب مع العمال الجدد الذين لم يتعودوا بعد على طبيعة العمل بالمؤسسة وطبيعة ثقافتها. وكذلك بالنسبة للعمال صغار السن، في حين نجد أن نسبة 46.80% تمثل إجابة المبحوثين بلا، على أساس أن المؤسسة لا تقوم بعقاب العمال في حالة عدم تحقيق أهدافها، بما يفسر هذا أن هذه الفئة من العاملين لم تتعرض ليوم من الأيام لعقاب أي كان نوعه سواء خصومات أو غيرها ، أو يمكن تفسيرها أن أفراد هذه الفئة هم العاملين الجدد بالمؤسسة.

الجدول رقم (44): يوضح نسبة عمل المؤسسة بأسلوب الثواب والعقاب.

العبرة	نعم	لا	المجموع
تعمل المؤسسة بأسلوب الثواب في حالة تقديم إبداع.	28	19	47
Fi			
%	59.57	40.42	100

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبارة رقم (44) وتتضمن: تعمل المؤسسة بأسلوب الثواب مع عاملها في حالة تقديم إبداع، حيث كانت الإجابة الغالبة بنعم بنسبة 59.57% مما يفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها بطرق مختلفة في مختلف المناسبات كالحوافز المعنوية المتمثلة في كلمة شكر واحترام والترقية في العمل وحوافز مادية، على سبيل المثال هدايا مبالغ مالية غير الأجور، مما يدعم هذا العاملين ويجعلهم دائمي الاستعداد للعمل اليومي. وهنا نجد أن أغلب العاملين يتحصلون على حوافز ويثابون من طرف المؤسسة بمعنى أن المؤسسة لن تخصص الحوافز لفئة معينة أو الفريق معين مما يدل هذا على وجود مساواة بين العاملين في أسلوب الثواب في حين نجد أن نسبة الإجابة بلا قدرت ب: 40.42% مما يدل هذا على أن أفراد العينة وهذه الفئة لم ينالوا أي ثواب من طرف المؤسسة سواء مادي أو معنوي وهذا ما يدل على أن هؤلاء العاملين لم يقدموا أي إبداع ليثابون لأجله أو أنهم جدد بالنسبة للمؤسسة. كما أنهم قد يكونوا صغار السن.

الجدول رقم (45): يوضح نسبة عمل المؤسسة بالإجراءات العقابية في حالة الإسراف في الموارد المستخدمة في الأداء.

العبرة	نعم	لا	المجموع
تعمل المؤسسة بالإجراءات العقابية في حالة الإسراف في الموارد المستخدمة في الأداء.	22	25	47
Fi	46.80	53.19	100
%			

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابات العمال بالنسبة للعبرة رقم (45) التي تتضمن: تعمل المؤسسة على الإجراءات العقابية في حالة الإسراف في الموارد المستخدمة في الأداء حيث كانت أغلب الإجابات بلا قدرت بنسبة: 53.19% مما يدل هذا على أن المؤسسة لا تقوم بإجراءات عقابية في حالة إسراف في الموارد المستخدمة في الأداء. وهذا ما يفسر أن هذه الفئة لم تتعرض لهذه الإجراءات العقابية لأنها لم تقوم بإسراف الموارد المستخدمة في الأداء على أن تكون هذه الفئة من عمال المخابو أو عمال الخزانات لأن الأدوات المستخدمة لا يستطيع الفرد تخريبها بحكم أنها كبيرة وضخمة وهذا حسب الملاحظة، أو من عمال الإدارة على أساس أنه لا يوجد موارد تستحق الإسراف غير أجهزة الإعلام الآلي و الهاتف الثابت.

وعدم استخدام المؤسسة هذه الإجراءات العقابية لا يدل على تسيب المؤسسة أو ضعف ثقافة المؤسسة ، بقدر ما يدل على وجود رقابة ذاتية يملكها العاملون نتيجة غرس ثقافة المؤسسة، وفي حين نجد أن الإجابات التي كانت بالرفض قدرت بنسبة: 46.80% على أساس أن أفراد الفئة تعرضوا لعقوبات المؤسسة على أن يكونوا على الأغلب من عمال المخابو أو عمال الخزانات، أو عمال الصيانة، أو غير منضبطين في عملهم أو لا يملكون رقابة ذاتية.

الخلاصة :

- تعتمد المؤسسة على مجموعة من المعايير الموضوعية التي تقيم بها أداء العاملين، وهذا ما يجعل العاملين لديهم نوع من الرقابة الذاتية التي تنعكس إيجابا على أدائهم .

- تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير الإطارات الإدارية، مما يدل هذا على اهتمامها المتزايد بقدراتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى أنها تعمل على تشجيع العمال غير الإطارات على تحسين الأداء والرفع بالكفاءة وتحسين الفعالية .
 - تقوم المؤسسة على تدريب الموارد البشرية باعتبارها مصدر حقيقي ويجب المحافظة عليه ، لأنه يتحكم في تسيير الموارد الباقية .
 - نسبة اهتمام المؤسسة بابتكارات العاملين منخفضة، وهذا بحكم طابعها (عمومية) وهذا يؤثر سلبا على الثقافة التنظيمية للمؤسسة باستمراريتها في التغيير دون معرفة النتيجة.
 - تعمل المؤسسة على توصيل وتبليغ أهدافها ورسائلها بطرق مختلفة . لأن هذا يؤثر إيجابا على أداء العاملين .
 - تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة أساليب الثواب وذلك لتحفيز العاملين وخلق نوع من الاستعداد وروح المبادرة ،بالإضافة إلى أنها تعتمد على الإجراءات العقابية في حالة إشراف العاملين للموارد المستخدمة في العمل .
- سادسا :نتائج الدراسة:

- توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت كالاتي :
- النتائج التي توصلنا إليها بالنسبة للتساؤل الفرعي الأول: هل هناك ثقافة تنظيمية واضحة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة ؟
- 1- تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على أعلى نسبة من العمال الذكور الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة ولديهم مستوى جامعي ولديهم أقل من 05 سنوات خبرة في المؤسسة.
- 2- تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على مجموعة كبيرة من القيم التنظيمية الواضحة والبسيطة بما يتناسب مع العاملين وذلك بنسبة 63.82%، حيث تساعد هذه القيم في حياتهم العملية وتعمل على توجيههم داخل البيئة التنظيمية، بالإضافة إلى أن المؤسسة تحاول توصيل رسائلها وتبليغها للعاملين بمختلف الطرق.
- 3- يتميز النظام الداخلي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بالمرونة بما يخدم مصلحة العاملين ويحقق أهدافها، حيث قدرت النسبة ب: 57.44% وهذا ما يعكس طبيعة ثقافتها التنظيمية ومدى ملاءمتها مع العاملين في توجيه سلوكياتهم التنظيمية.

- 4- تعتمد المؤسسة على عامل (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، السن) في توظيفها للعاملين مما ينعكس هذا على أسلوب المساواة بينهم، وما هو متوصل إليه أنه لا يوجد مساواة بين العاملين داخل المؤسسة سواء في الأجر أو المعاملات الإنسانية حيث قدرت النسبة ب: 61.70% مما يدل هذا على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار العوامل السابقة الذكر في تحديدها للمساواة بين العاملين.
- 5- تسمح المؤسسة للعاملين بإقامة شعائرهم الاجتماعية وهذا ما تؤكد النسبة التي قدرت ب: 55.31% مما يدل هذا على أن المؤسسة تهتم بالظروف الخاصة بالعاملين وتحاول أن توفر لهم جو تنظيمي يساعدهم على تجديد طاقتهم البدنية، وذلك بهدف تحسين الأداء بما يخدم مصلحة المؤسسة.
- 6- تتلاءم المعتقدات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة مع المعتقدات الاجتماعية التي يتمسك بها العاملين بنسبة: 68.62% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على ثقافة المجتمع كمصدر أساسي في بناءها للثقافة التنظيمية الخاصة بها. وذلك بهدف عدم وضع العامل في تصادم بين الثقافتين بالإضافة إلى عدم إحساسه بالاغتراب عن المؤسسة.
- 7- تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بإحياء مناسبات خاصة بتاريخها لها وزن أو رمز كبير في المؤسسة بنسبة: 82.97%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول تقوية التفاعل الاجتماعي وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة بين العاملين وتقوية الاتصال بينهم، وذلك بهدف تشجيع العاملين على الأداء الجيد وفهم طبيعة العمل وهذا ما يعكس قوة ثقافتها التنظيمية.
- 8- للمؤسسة شبكة علائقية مع محيطها الخارجي وهذا ما تؤكد النسبة التي قدرت ب: 74.46% لأن طبيعة عملها تفرض هذا، مما يدل على أن المؤسسة لها تأثير كبير على المجتمع. وتعتمد في ذلك على ثقافتها التنظيمية في تشكيل الهوية التنظيمية وتحسينها لدى الجماهير الخارجية.
- 9- تستجيب المؤسسة للمستجدات التنظيمية للبيئة الخارجية بنسبة قدرت ب: 63.82%، مما يدل هذا على أن المؤسسة تتلاءم مع البيئة الخارجية بإدخالها التكنولوجيا الجديدة بما يتناسب مع مؤهلات ومهارات العاملين. وذلك بهدف الرفع بمستوى الكفاءة والفعالية. ومن ذلك قدرتها على التنبؤ بالسلوك التنظيمي للعاملين.
- 10- تعتمد المؤسسة على منظومة لغوية خاصة بها بنسبة: 59.57% مما يدل هذا على أنه هناك مجموعة من الرموز والمعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم يستخدمونها لنقل الأفكار والمعلومات بينهم، حيث تعكس هذه اللغة ثقافة المؤسسة.

- 11- تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي بنسبة قدرت ب: 57.44% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين وتوفير المعايير والقيم التي يمكن للعاملين أن يتحلوا بها سواء في أقوالهم أو أفعالهم وسلوكياتهم، باعتمادها في ذلك على الإعلانات والاجتماعات. كما أنها تسعى إلى تعزيز الاتصال بجميع أشكاله.
- 12- تقوم المؤسسة بأسلوب التكريم للعاملين بنسبة: 51.06% وتعمل على تحفيزهم ماديا ومعنويا تسعى من خلاله إلى تدعيم استعدادات العاملين نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء للمؤسسة.
- النتائج التي توصلنا إليها بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني هل تؤثر الثقافة التنظيمية في التزام العاملين؟
- 1- إن أغلب العاملين بالمؤسسة يلتزمون بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بها بشكل منتظم، حيث قدرت النسبة ب: 53.19% لأنها تساعدهم في عملية اتخاذ القرار.
- 2- تحسنوا المؤسسة إدارة الوقت دل على ذلك أن العاملين بها منضبطين في الحضور للمؤسسة أوقات العمل الرسمية بنسبة: 78.72% لأن التغيب أو التأخر يؤثر على استيعابه م لأعمالهم وينعكس ذلك سلبا على أدائهم.
- 3- تراعي المؤسسة ظروف العاملين الاجتماعية والنفسية وذلك بالسماح لهم بالخروج عن أوقات العمل الرسمية في حالة تقديم أعذار منطقية، وذلك بنسبة: 70.21% ومن هذا تحاول المحافظة عليه باعتباره المورد الرئيسي الذي يتحكم في تسيير الموارد الأخرى.
- 4- تكون في المؤسسة متطلبات الوظيفة هي التي تحدد مجال حرية العاملين بنسبة : 53.19% مما يدل هذا على قمة انضباط العاملين وحسن استخدام المؤسسة لإدارة الوقت بالإضافة إلى قوة ثقافتها التنظيمية التي تنعكس على توجيه العاملين.
- 5- تشكل القيم التنظيمية المكتسبة للعاملين إطار مرجعي يعتمدون عليه في عملية المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة : 63.82%، وهذا يدل على قوة تأثير الثقافة التي تعتمدها المؤسسة على اتجاهات و آراء العاملين وسلوكياتهم.
- 6- يعتمد العمال على مجموعة القواعد والقوانين التنظيمية الخاصة بالمؤسسة في حالة وقوعهم في مشكلة معينة بنسبة: 80.85%، مما يدل هذا على أن ثقافة المؤسسة تعمل على تعديل وحل المشكلات التنظيمية بالمؤسسة من خلال توجيه سلوك العاملين.

- النتائج التي توصلنا إليها بالنسبة للتساؤل الفرعي الثالث، هل تؤثر الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين للمؤسسة؟

1- تبلغ نسبة رضا العاملين عن العمل بالمؤسسة ب: 72.34% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتوي على ظروف تنظيمية مناسبة للعاملين وتعتمد على نظام داخلي يتميز بالمرونة مع عدم إغفال دور الرقابة .

2- إن الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة مبنية على أسس موضوعية ويؤكد ذلك عدم اعتماد عاملها على العلاقات الشخصية والوساطة خاصة في حل مشاكلهم داخل البيئة التنظيمية وهذا ما يؤكد على قمة ولاء العاملين.

3- تبلغ نسبة تشكيل جماعات العمل الموحدة حسب أهداف المؤسسة بنسبة: 74.46 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تنظيم محكم، كما أنها أي تقسيم تعتمده يخدم أهدافها ويحقق ولاء العاملين لها، مما يعكس ثقافة التنظيمية.

4- تتسم المؤسسة بجو تنظيمي مستقر بنسبة قدرت : 59.57% وهذا ما يضمن انتماء العاملين لها .

5- إن أغلب العاملين بالمؤسسة يعتبرون مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الخاصة بنسبة: 57.44% وهذا ما يؤكد على قمة الولاء والانتماء للمؤسسة.

6- أغلب العاملين بالمؤسسة لا يستطيعون الانفصال عنها بنسبة : 72.34% وهذا ما يدل أن المؤسسة بها عوامل تستقطب العاملين، وتسعى لتوفير ظروف بيئية مناسبة لطبيعة الأفراد العاملين، كما أنها تعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم .

7- يساهم العاملين بالمؤسسة في تحقيق أهدافها بأي ثمن حتى ولو تطلب ذلك تنازلات مادية أو أوقات إضافية حيث قدرت النسبة ب: 80.85% وهذا ما يدل على ولاء العاملين الواضح للمؤسسة مما ينعكس على التزامهم ومن ذلك أدائهم.

8- إن شعور أغلب العاملين بالمسؤولية تجاه أعمالهم الموكلة إليهم يجعلهم مبدعين في مجال عملهم بنسبة : 82.97% لأن الشعور بالمسؤولية ناتج عن توفر الرقابة الذاتية التي مصدرها الأساسي ثقافة المؤسسة التي تنعكس بدورها على أداء العاملين.

-النتائج التي توصلنا إليها بالنسبة للتساؤل الفرعي الرابع، هل تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة؟

- 1-تعتمد المؤسسة على مجموعة من المعايير الموضوعية تقيم بها أداء العاملين بنسبة: 57.44%، مما يجعلها تشكل رقابة ذاتية لدى العاملين والإحساس بالمسؤولية تجاه أعمالهم.
 - 2- تعمل المؤسسة على تنمية الإطارات الإدارية بنسبة: 57.31% مما يدل هذا على اهتمامها بهم ومحاولتها تلبية رغباتهم وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة.
 - 3- تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأساليب التدريبية بنسبة: 55.31% وهذا ما يدل على اهتمامها بسلوك العاملين وسعيها لتطويره وتدريبه، وتنمية ابتكاراتهم والرفع بالكفاءة والفعالية لهم، مما يساهم هذا بشكل كبير على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 4- يؤثر وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين بشكل كبير على أدائهم بنسبة: 61.70% وذلك لنفادي شعورهم بالاغتراب عن المؤسسة، وبالتالي يؤثر هذا سلبا على أدائهم، لذا تهتم المؤسسة دائما بتوضيح أهدافها واستراتيجياتها بطرق مختلفة تعتمد في ذلك. مما يساعدها هذا في الوصول إليها بأقل تكلفة وجهد ووقت .
 - 5- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الخبرة، السن، المستوى التعليمي والجهد المبذول في تحديدها لأجور العاملين بنسبة: 51.06% يدل هذا على أنها تعتمد سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يعكس ثقافتها التنظيمية .
 - 6- يتميز عمال المؤسسة بوجود رقابة ذاتية بنسبة عالية على أنهم يقومون بأعمالهم الموكلة إليهم حتى في حالة عدم اهتمام الرؤساء بهم وحيث قدرت النسبة ب: 51.06%.وهنا يظهر دور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين .
 - 7- تقوم المؤسسة بأساليب العقاب للعاملين في حالة عدم تحقيق أهدافها بنسبة: 53.19%. كما أنها تعتمد على أساليب الثواب مع عاملها في حالة تقديمهم إبداع أو إنجازات باهرة بنسبة: 59.57% وهذا ما يدل على أنها تسير بمنطقية واضحة في اعتمادها لهذين الأسلوبين. وعليه بعد تحليل وتفسير الجداول ومناقشة النتائج نتوصل إلى أن:
- النتيجة العامة :**

-من خلال ما تم طرحه من تساؤلات والتوصل إليه من نتائج فإنه يمكن استنتاج النتيجة العامة كالآتي :

- تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على مجموعة من القيم، المعتقدات، المعايير، الإجراءات، القواعد والقوانين التي تشكل في مجملها الثقافة التنظيمية التي تتبناها، والتي بدورها تؤثر بشكل واضح وإيجابي على السلوك التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال ضمان التزامهم

بالنظام الداخلي لها وولاءهم والعمل على توجيههم نحو أساليب العمل بما يتوافق مع قدراتهم التي تعمل المؤسسة على تدريبها ورفع مستوى كفاءتها و فاعليتها لتصل في الأخير إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

- 1 -هناك ثقافة تنظيمية بصورة واضحة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة .
- 2 -تؤثر الثقافة التنظيمية التي تعتمدھا مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على التزام العاملين بالمؤسسة بشكل واضح.
- 3 -تؤثر ثقافة المؤسسة على ولاء العاملين بها.
- 4 -تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة على أداء العاملين ويقاس هذا بمدى التزامهم بقيمتها ومعتقداتها ، بالإضافة إلى ولاءهم لها نحو تحقيق هدف موحّد وهو رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية .

تمهيد .

أولاً: المجال الزمني والمكاني للدراسة .

ثانياً: المجال البشري .

ثالثاً: منهج الدراسة .

رابعاً: الأدوات المستخدمة .

خامساً: تحليل وتفسير الجداول .

سادساً: عرض نتائج الدراسة .

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية ثقافة المنظمة	35
02	مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية	40
03	مصادر الثقافة التنظيمية	43
04	أنواع الثقافة التنظيمية حسب (Handy)	45
05	أنواع الثقافة التنظيمية حسب : (Denison & Mishra)	48
06	أنواع الثقافة حسب: (Hodge & Anthony)	51
07	الثقافة التنظيمية (سائدة/ فرعية)	53
08	أهمية دراسة السلوك التنظيمي	63
09	نظرية النظام المفتوح العاملين كمثال.	75
10	مشكلات السلوك الإنساني داخل التنظيم	83

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معايير الحكم على قوة الثقافة وضعفها	50
02	نسبة الذكور والإناث بالمؤسسة.	94
03	نسبة عامل السن للعمال بالمؤسسة	94
04	نسبة المؤهل العلمي للعاملين.	95
05	نسبة سنوات الخبرة للعاملين	95
06	نسبة وجود قيم تنظيمية بالمؤسسة حسب العاملين	97
07	نسبة مرونة النظام الداخلي للمؤسسة	97
08	نسبة المساواة بين العاملين	98
09	نسبة سماح المؤسسة للعاملين بإقامة شعائرهم الاجتماعية.	99
10	نسبة تلازم المعتقدات التنظيمية للمؤسسة والمعتقدات التي يتمسك بها العاملين	100
11	نسبة التعاون بين المستويات الإدارية	101
12	نسبة إحياء المؤسسة لمناسبات خاصة بتاريخها	102
13	نسبة ارتباط المؤسسة بشبكات علائقية مع محيطها الخارجي	103
14	نسبة استجابة المؤسسة للمستجدات التنظيمية للبيئة الخارجية	103
15	نسبة وجود لغة خاصة متفق عليها بالمؤسسة	104
16	نسبة اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي فقط.	105
17	نسبة قيام المؤسسة بأسلوب التكريم	106
18	نسبة التزام العاملين بتطبيق اللوائح والقوانين بشكل منتظم	108
19	نسبة حرس العاملين على الانضباط في الحضور بالمؤسسة	108
20	نسبة مراعاة المؤسسة لظروف العاملين عند طلبهم الخروج .	109
21	نسبة تلقي العاملين للإنذارات عند تأخرهم عن أوقات العمل الرسمية.	110
22	نسبة مجال حرية العاملين في أداء عملهم بالنسبة لمتطلبات الوظيفة .	111
23	مساعدة القيم التنظيمية المكتسبة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار .	111
24	نسبة لجوء العاملين للقواعد والقوانين عند مواجهتهم مشكلة ما داخل البيئة التنظيمية .	112
25	نسبة رضا العاملين عن العمل بالمؤسسة	114
26	نسبة لجوء العاملين للوساطة في حالة تعرضهم لمشكلة ما داخل البيئة التنظيمية.	115

27	نسبة تشكيل جماعات العمل حسب أهداف المؤسسة	116
28	نسبة تشكيل فرق عمل موحدة للعاملين الذين يملكون صفات وظيفية متشابهة .	117
29	نسبة اعتقاد العاملين أنهم داخل جو تنظيمي مستقر	118
30	نسبة اعتبار العاملين مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الخاصة.	118
31	نسبة اعتبار العاملين المؤسسة جزء من حياتهم بحيث لا يمكنهم الانفصال عنها .	119
32	نسبة تقديم العاملين تنازلات مادية وأوقات إضافية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.	120
33	نسبة إبداع العاملين في حالة شعورهم بالمسؤولية	121
34	نسبة وجود معايير موضوعية تقيم أداء العاملين	122
35	نسبة سعي المؤسسة لتنمية الإطارات الإدارية وتطويرها	123
36	نسبة عمل المؤسسة على تدريب الموارد البشرية لتساعدهم على تحسين أدائهم.	124
37	نسبة اهتمام المؤسسة بابتكارات العاملين	125
38	نسبة تأثير وضوح الأهداف على أداء العاملين	125
39	نسبة اهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية مهارات العاملين كأسلوب للتحفيز .	126
40	نسبة الأجر الذي يقتضيه العاملين حسب مستوى الجهد المبذول	127
41	نسبة اهتمام الرؤساء بالعاملين وتأثيرها على أدائهم	128
42	نسبة اهتمام المؤسسة بإدخال التكنولوجيا التي تساعد على العمل.	128
43	نسبة قيام المؤسسة بعقوبات للعاملين في حالة عدم تحقيق أهدافها	129
44	نسبة عمل المؤسسة بأسلوب الثواب والعقاب	130
45	نسبة عمل المؤسسة بالإجراءات العقابية في حالة الإسراف في الموارد المستخدمة في الأداء.	131

فهرس

المحتويات

الصفحة

شكر وعرفان

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة

07.....	الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة.....
07.....	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
09.....	أهمية الدراسة.....
09.....	أهداف الدراسة.....
09.....	أسباب اختيار الموضوع.....
10.....	مفاهيم الدراسة.....
21.....	الدراسات السابقة.....
32.....	الفصل الثاني: مفاهيم، مصادر ووظائف الثقافة التنظيمية.....
32.....	تمهيد:
33.....	أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية.....
33.....	أ - أهمية الثقافة التنظيمية.....
36.....	ب- أهداف الثقافة التنظيمية.....
37.....	خصائص الثقافة التنظيمية.....
39.....	عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية.....
41.....	مصادر الثقافة التنظيمية.....
44.....	تصنيفات الثقافة التنظيمية.....
44.....	أ - تصنيف هاندي.....
46.....	ب - تصنيف ميشرا و ديسون.....
49.....	ج- تصنيف هودج أنتوني.....
52.....	د- تصنيف حسب الثقافة السائدة والفرعية.....

54.....	وظائف الثقافة التنظيمية.....
55.....	المحافظة على الثقافة التنظيمية
57.....	الخلاصة.....
59.....	الفصل الثالث: مفاهيم، محددات و مبادئ السلوك التنظيمي
59.....	تمهيد.....
60.....	أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي
60.....	أ - أهمية دراسة السلوك التنظيمي
64.....	ب أهداف دراسة السلوك التنظيمي
65.....	التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي.....
66.....	أ -النظريات الكلاسيكية.....
66.....	- نظرية الإدارة العلمية.....
68.....	- نظرية علمية الإدارة.....
70.....	- النظرية البيروقراطية.....
72.....	ب نظرية العلاقات الانسانية.....
74.....	ج- نظرية النظام المفتوح.....
75.....	د- النظرية الموقفية
76.....	محددات وعناصر السلوك التنظيمي.....
78.....	مبادئ وأسس السلوك التنظيمي
78.....	علاقة السلوك التنظيمي ببعض الميادين الأخرى
80.....	صعوبات ممارسة السلوك التنظيمي
84.....	علاقة السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية
85.....	الخلاصة.....
87.....	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
87.....	تمهيد
88.....	الإطار الزمني والمكاني للدراسة.....
89.....	الإطار البشري للدراسة.....
91.....	منهج الدراسة

91.....	الأدوات المستخدمة
94.....	تحليل وتفسير الجداول
132.....	عرض نتائج الدراسة
136.....	النتيجة العامة
138.....	خاتمة
139.....	ملخص الدراسة
140.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

خاتمة :

وفي الأخير نتوصل من خلال دراستنا هذه أن الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي موضوعين واسعين وبينهما علاقة تأثر وتأثير متبادلة، حيث نجد أن المؤسسة عند بنائها لمجموعة القواعد والقوانين، الإجراءات التي تتبناها كإستراتيجية تحاول من خلالها الوصول إلى الأهداف المنشودة، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العاملين بها ومدى ملائمتهم لطبيعة نشاطها.

كما أن السلوك التنظيمي للعاملين يتأثر بشكل أو بآخر بالثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة التي ينتمون إليها ، في التزامهم بها ، إذ تعمل على تحديد المواقف والاتجاهات لدى العاملين نحو الوظائف الإدارية وتساعد العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال توفيرها للمعايير التي يمكن للعاملين أن يتحلوا بها سواء في أقوالهم أو أفعالهم، بالإضافة إلى أنها تساعد على تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

و تظهر ملامح تأثر السلوك التنظيمي للعاملين بالثقافة التنظيمية في زيادة الكفاءة الانتاجية للفرد والجماعة، والنمو المهني والموائمة مع الظروف البيئية للمؤسسة،بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء.

كما تنعكس هذه الثقافة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد، نظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات، اتخاذ القرارات وقد يكون للثقافة التنظيمية مصدرا في نجاح المؤسسة أو فشلها وفي هذه الحالة تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير التنظيمي.

أخيرا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمية وجهتين لعملة واحدة لا يمكن أن يتم دور أحدهما في غياب الآخر.

الملاحق :

ملحق رقم (01) يوضح صدق الأداة:

رقم العبارة	المحكم (01)	المحكم (02)	المحكم (03)	المجموع	D	D ²
01	3	3	3	9	0.53	0.28
02	3	3	3	9	0.53	0.28
03	3	2	2	7	-1.47	2.16
04	3	3	3	9	0.53	0.28
05	3	3	2	8	-0.47	0.22
06	2	3	3	8	-0.47	0.22
07	3	3	3	9	0.53	0.28
08	3	3	3	9	0.53	0.28
09	3	3	3	9	0.53	0.28
10	3	3	3	9	0.53	0.28
11	3	3	3	9	0.53	0.28
12	3	3	3	9	0.53	0.28
13	3	3	3	9	0.53	0.28
14	3	3	3	9	0.53	0.28
15	2	3	2	7	-1.47	2.16
16	3	3	3	9	0.53	0.28
17	3	3	3	9	0.53	0.28
18	3	3	3	9	0.53	0.28
19	3	3	3	9	0.53	0.28
20	3	3	3	9	0.53	0.28
21	3	2	2	7	-1.47	2.16
22	3	3	3	9	0.53	0.28
23	3	3	3	9	0.53	0.28
24	3	3	3	9	0.53	0.28
25	2	2	3	7	-1.47	2.16
26	2	2	3	7	-1.47	2.16
27	2	2	2	6	-2.47	6.10
28	2	2	2	6	-2.47	6.10
29	3	2	3	8	-0.47	0.22
30	2	2	3	7	-1.47	2.16
31	3	3	3	9	0.53	0.28
32	3	2	3	8	-0.47	0.22
33	3	2	3	8	-0.47	0.22

0.28	0.53	9	3	3	3	34
0.28	0.53	9	3	3	3	35
0.28	0.53	9	3	3	3	36
0.28	0.53	9	3	3	3	37
0.28	0.53	9	3	3	3	38
0.28	0.53	9	3	3	3	39
0.28	0.53	9	3	3	3	40
0.28	0.53	9	3	3	3	41
0.28	0.53	9	3	3	3	42
0.28	0.53	9	3	3	3	43
0.28	0.53	9	3	3	3	44
35.22	/	373				المجموع

$$12 \sum d^2$$

$$W = \frac{\sum j^2 \cdot n(n^2 - 1)}{12 \sum d^2}$$

$$\sum j^2 \cdot n(n^2 - 1)$$

$$12 - 35.22$$

$$W = \frac{12 - 35.22}{9 - 44 (1936 - 1)}$$

$$W = 0.0005516$$

$$W = 0.0005516$$

$$1 - W = \text{كندال}$$

$$= 1 - 0.0005516$$

$$= 0.9994$$

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع الإدارة

والعمل.

الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين.

دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – بسكرة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في

علم الاجتماع الإدارة والعمل

إعداد :

إشراف:

_مسعودة فلوس .

أ_العدي صونيا.

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية, نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال العلامة (X).

السنة الجامعية: 2013_2014

الاستمارة قبل التعديل

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2_ السن : ☐ من 20 إلى 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 40 إلى 50 سنة

☐ من 50 سنة فأكثر

3_ المستوى التعليمي: أُمي ☐

☐ ابتدائي

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

4_ عدد سنوات الخبرة:

الرقم	المحور الثاني: وجود الثقافة التنظيمية بصورة واضحة في المؤسسة .	يوافق	لا يوافق	يعدل
5	هناك قيم تنظيمية واضحة بالمؤسسة .			
6	يتسم النظام الداخلي للمؤسسة بالمرونة بما يخدم مصلحة العاملين			
7	تعتقد انه هنالك مساواة بين العاملين داخل المؤسسة .			
8	تسمح المؤسسة للعاملين بإقامة شعائرهم الاجتماعية أثناء أوقات العمل.			
9	تتلاءم المعتقدات التنظيمية الممثلة للمؤسسة مع المعتقدات الاجتماعية التي يتمسك بها العاملين.			
10	تعتقد أنه هناك نوع من التعاون بين المستويات الإدارية.			
11	تقوم المؤسسة بإحياء مناسبات خاصة بتاريخها.			
12	ترتبط المؤسسة بشبكة علائقية مع محيطها الخارجي.			
13	تستجيب المؤسسة مع المستجدات التنظيمية للبيئة الخارجية .			
14	تحافظ المؤسسة على الاستقرار في حالة أنه يحقق أهدافها .			
15	توجد داخل المؤسسة لغة خاصة متفق عليها.			
16	تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي فقط.			
	المحور الثالث:تأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين			
17	توجد معايير موضوعية تقيم أداء العاملين.			
18	تسعى المؤسسة لتنمية الإطارات الإدارية وتطويرها.			
19	تعمل المؤسسة على تدريب الموارد البشرية لتساعدهم على تحسين أدائهم.			
20	تهتم المؤسسة بابتكارات العاملين.			
21	يؤثر وضوح أهداف المؤسسة على أدائك			
22	تقوم المؤسسة بأسلوب التكريم.			
23	تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين كأسلوب للتحفيز			
24	الأجر الذي تقتضيه مناسب لسد لمستوى جهدي			
25	يهتم بك رؤساؤك في العمل مما يدفعك للأداء الجيد.			
26	تهتم المؤسسة بإدخال تكنولوجيا تساعد في عملك			
27	إذا لم تحقق المؤسسة أهدافها تقوم بعقاب للعاملين.			
28	تعمل المؤسسة بأسلوب الثواب والعقاب مع عاملها			
29	تعمل المؤسسة على الإجراءات العقابية في حالة الإسراف في الموارد المستخدمة في الأداء.			
	المحور الرابع:الثقافة التنظيمية تؤثر على التزام العاملين.			
30	تلتزم بتطبيق اللوائح والقوانين للمؤسسة بشكل منتظم .			
31	لا تعاني من الانضباط الحضور في المؤسسة.			
32	تتلقى إنذار عند تأخرك عن أوقات العمل الرسمية.			
33	يكون لديك مجال للحرية في أداء عملك حسب إرادتك.			
34	قيمك التنظيمية المكتسبة تساعدك في المشاركة في اتخاذ القرار			
35	عندما تواجه مشكلة ما داخل بيئة العمل تلجأ للقواعد والقوانين والإجراءات الخاصة بالمنظمة.			
	المحور الخامس:تؤثر الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين.			
36	أنت راض عن عملك بالمؤسسة.			
37	إذا تعرضت لمشكلة داخل البيئة التنظيمية تلجأ للوساطة.			

39	تشكل الجماعات الموحدة للعمل يكون حسب أهداف المؤسسة.		
40	تشكل الجماعات الموحدة للعمل يكون حسب أهداف المؤسسة.		
41	تعتقد أنك داخل جو تنظيمي مستقر.		
42	تعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلك الخاصة		
43	تعتبر المؤسسة جزء من حياتك بحيث لا يمكنك الانفصال عنها.		
44	إذا تطلب تحقيق أهداف المؤسسة أوقات إضافية أو تنازلات مادية تؤدي ذلك.		
45	تسعى إلى تحقيق إبداعات في المهام والعمل.		
46	شعورك بالمسؤولية يجعلك مبدعا في عملك		

الاستمارة المعدلة:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1_ الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2_ السن : ☐ من 20 إلى 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 40 إلى 50 سنة

☐ من 50 سنة فأكثر

3_ المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي

☐ متوسط

☐ ثانوي

4_ عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 الى 10
- من 10 الى 15
- أكثر من 15

الرقم	المحور الثاني: وجود الثقافة التنظيمية بصورة واضحة	نعم	لا
05	هناك قيم تنظيمية واضحة بالمؤسسة		
06	يتسم النظام الداخلي للمؤسسة بالمرونة بما يخدم مصلحة العاملين .		
07	تعتقد انه هنالك مساواة بين العاملين داخل المؤسسة .		
08	تسمح المؤسسة للعاملين بإقامة شعائرهم الاجتماعية أثناء أوقات العمل.		
09	تتلاءم المعتقدات التنظيمية الممثلة للمؤسسة مع المعتقدات الاجتماعية التي يتمسك بها العاملين.		
10	تعتقد أنه هناك نوع من التعاون بين المستويات الإدارية.		
11	تقوم المؤسسة بإحياء مناسبات خاصة بتاريخها		
12	ترتبط المؤسسة بشبكة علائقية مع محيطها الخارجي.		
13	تستجيب المؤسسة مع المستجدات التنظيمية للبيئة الخارجية .		
14	توجد داخل المؤسسة لغة خاصة متفق عليها		
15	تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي فقط		
16	تقوم المؤسسة بأسلوب التكريم		
	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية تؤثر على التزام العاملين.		
17	تلتزم بتطبيق اللوائح والقوانين للمؤسسة بشكل منتظم		
18	تحرس على الانضباط في الحضور للمؤسسة		
19	تراعي المؤسسة ظروفك عند طلبك للخروج		
20	تتلقى إنذار عند تأخرك عن أوقات العمل الرسمية		

21	يكون لديك مجال للحرية في أداء عملك حسب متطلبات الوظيفة
22	قيمك التنظيمية المكتسبة تساعدك في المشاركة في اتخاذ القرار
23	عندما تواجهك مشكلة ما داخل بيئة العمل تلجأ للقواعد والقوانين والإجراءات الخاصة بالمنظمة
	المحور الرابع: تؤثر الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين.
24	أنت راض عن عملك بالمؤسسة.
25	إذا تعرضت لمشكلة داخل البيئة التنظيمية تلجأ للوساطة
26	تشكل الجماعات الموحدة للعمل يكون حسب أهداف المؤسسة.
27	تشكل الجماعات الموحدة للعمل يكون حسب تشابه التخصص الوظيفي
28	تعتقد أنك داخل جو تنظيمي مستقر.
29	تعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلك الخاصة
30	تعتبر المؤسسة جزء من حياتك بحيث لا يمكنك الانفصال عنها.
31	إذا تطلب تحقيق أهداف المؤسسة أوقات إضافية أو تنازلات مادية تؤدي ذلك.
32	شعورك بالمسؤولية يجعلك مبدعاً في عملك
	المحور الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
33	توجد معايير موضوعية تقيم أداء العاملين
34	تسعى المؤسسة لتنمية الإطارات الإدارية وتطويرها
35	تعمل المؤسسة على تدريب الموارد البشرية لتساعدكم على تحسين أدائهم.
36	تهتم المؤسسة بابتكارات العاملين.
37	تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العاملين كأسلوب للتحفيز
38	يؤثر وضوح أهداف المؤسسة على أدائك
39	الأجر الذي تفتضيه مناسب لسد لمستوى جهدك
40	يهتم بك رؤساؤك في العمل مما يدفعك للأداء الجيد.
41	تهتم المؤسسة بإدخال تكنولوجيا تساعد في عملك
42	إذا لم تحقق المؤسسة أهدافها تقوم بعقاب العاملين

		43	تعمل المؤسسة بأسلوب الثواب مع عامليها في حالة تقديم إبداع
		44	تعمل المؤسسة على الإجراءات العقابية في حالة الإسراف في الموارد المستخدمة في الأداء.

قائمة المراجع :

أ- الكتب:

- 1- أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- أحمد ماهر السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعية طبع نشر توزيع، إسكندرية، دط، 2003.
- 3- أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، دت.
- 4- أنس شكشك: علم النفس الإداري، دار النهج للدراسات النشر والتوزيع، حلب، 2009.
- 5- أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011.
- 6- ابراهيم بن عبد العزيز الدعيليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 7- إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 8- إدجار شاهين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، دط، 2011.
- 9- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10- بوفلجة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 1998.
- 11- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإدارة، دار هومة، الجزائر، ط3، 2009.

12- جمال الدين مرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع،
إسكندرية، دط، 2006.

13- جارت مرجان: نظرية المنظمة البدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الغدارة
العامة، الرياض، دط، 2005.

14- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003.

15- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار
جامد، عمان، ط3، 2009.

16- حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة،
الإسكندرية، دط، 2004.

17- حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري: مداخل النظرية في إدارة الأفراد
والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، دار وفاء للطباعة والنشر، إسكندرية،
دط، 2007.

18- حسن الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

19- حسين عبد العال محمد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية
"الإيزو" وأهم التعديلات التي دخلت عليها دار الفكر الجامعي، إسكندرية، دط، 2006.

20- حمدي ياسين، علي عسكر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب، الكويت،
1999.

، دار spss 21- حمزة محمد دويدين: التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام برنامج
المسيرة، الاردن، 2010.

22- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على الأعمال، دار المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 1999.

- 23- خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 24- خواجه عبد العزيز: علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر: دط، 2005.
- 25- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 26- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمود غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر، عمان ، ط2، 2008.
- 27- زايد عادل: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دط، 2006.
- 28- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حرري: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، 2006.
- 29- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري عمان، 2001.
- 30- زاهد محمد ديرري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 31- دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008. spss باستخدام برنامج
- 32- ديف فرانسيس، مايك ووكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط، 1995.
- 33- سرين أكرويد، بول طموبيسن: سوء السلوك التنظيمي، ترجمة عبد الحكم أحمد الخازمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

- 35- ساعد عيد، موسى بدر: الإديولوجيا ونظرية المنظمة، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، دط، 2000.
- 36- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2010.
- 37- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 38- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر وأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 39- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الأزراطة، دط، 2002.
- 40- طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت ، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2008.
- 41- طه طارق: التنظيم النظرية و الهياكل، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، دط، 2006.
- 42- طارق إبراهيم الدسوقي عطية: الشخصية الإنسانية بين الحقيقة وعلم النفس، دار الجامعة الجديدة، الأزراطة، دط، 2007.
- 43- طه محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة مدخل العمليات ، دار اليازوري، عمان، دط، 2010.
- 44- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة، عمان، 2008.
- 45- عبد الرحمان عقله مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2009.

- 46- عبد المعطي عساف: السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر، عمان، دط، 1999.
- 47- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الطباعة والنشر والتوزيع، دط، 1998.
- 48- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، دط، 2003.
- 49- عبد المنعم الميلادي: الشخصية وسمياتها، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2006.
- 50- عبد الرحمان عقلة: مجلي الخزاولة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، في الإدارة التربوية، دار حامد عمان، 2009.
- 51- عبد المجيد سيد أحمد منصور، زكرياء أحمد الشربيني: السلوك الإنساني بين الجبرية والإرادة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 52- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004.
- 53- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، دط، 1979.
- 54- علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، دار غريب القاهرة، دط، دت.
- 55- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن واحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 56- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999.
- 57- فريد راغب النجار: مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2008 .

- 58- قيس النوري: السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي النشر والتوزيع، الأردن، دط، 1999.
- 59- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل الأردن، 2009.
- 60- محمد محمد عبد الوهاب: البيروقراطية والإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة، للنشر، إسكندرية، دط، 2004.
- 61- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، دط، 2003.
- 62- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005.
- 63- محمد علي شمس الدين، إسماعيل الفقي: السلوك الإداري مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر الأردن، 2007.
- 64- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 65- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأزرابطة، دط، 2008.
- 66- محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب، والنشر القاهرة، 2012.
- 67- محمود مصطفى حلاوي: منهجية البحث الأكاديمي، دار رغم للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2010.
- 68- مدحت أبو النصر : فريق العمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 69- مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق، النشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 70- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي الدار الجامعية، الإبراهيمية، دط، 2005.
- 71- محمد حسن محمد حمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2001.
- 72- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجية، دار المعرفة الجامعية، طبعه نشر وتوزيع، دب، دط، 2009.
- 73- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2001.
- 74- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2001.
- 75- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 76- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 77- نعمة الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 78- نداء محم د الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 79- نور الدين تاويريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 80- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والترزيع، الجزائر، 2011.

81- وندل فرنش: سيسل بيل جونير، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيدان أحمد الهندي، أحمد عبد الرحمان، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط، 2000.

ب - القواميس والموسوعات:

1- رولان دورون، فرانسواز بار: موسوعة علم النفس، المجلد الثاني، تعريب فؤاد شاهين، عوידات للنشر والطباعة، بيروت، دط، 1997.

2- سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1997.

3- عبد المنعم الحنفي: الموسوعة النفسية، المجلد الأول دار نوبلس للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

4- عبد الرحمان العيسوي: قاموس مصطلحات علم النفس الحديث والتربية، دون دار نشر، دط، 2002.

5- عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، الجزائر، 2010.

6- عصام بروي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

7- عمار الطيب كشرود: معجم المصطلحات علم الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، دط، دس.

8- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، دون بلد، دون طبعة، دون سنة.

9- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، دط، 2005.

10 - معن خليل العمر: معجم علم اجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

11- ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختاري الهواري، وسعيد عبد العزيز مصلوم، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، دط، 1999.

12- موريس شربل: موسوعة علماء التربية وعلماء النفس، دار الكتب العلمية، لبنان، 1991.

13- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2011.

14- نايف القيسي: المعجم التربوي وعلم النفس، دار أسامة للنشر، عمان، دط، 2002.

ج-المقالات :

1- عبد الله البريدي: "لماذا نشخص الثقافة التنظيمية"، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد 73، مارس 2005.

د-المجلات:

1- عبد اللطيف عبد اللطيف دور محفوظ جودة: الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

هـ - الرسائل الجامعية:

1- بسام مناور العنزي: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1425هـ.

2- تومي بلقاسم: المسألة الثقافية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والديناميكية الاجتماعية، جامعة الجلفة، 2010.

3- سليمة سلام : ثقافة المؤسسة والتغيير، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.

- 4- عبد الله ثابت فرحان: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين، دراسة
مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، 2007.
- 5- محمد بن غالب العوفي: علاقة الثقافة التنظيمي بالالتزام التنظيمي، دراسة مكملة لنيل
شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2005.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التي تتضمن دور الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي إلى معرفة طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وتحديد طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك العاملين بالمؤسسة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للدراسة، والمقابلة، الملاحظة والاستمارة كأدوات معتمدة للحصول على البيانات والمعلومات التي تمكننا من الوصول إلى نتائج الدراسة. كما أننا اعتمدنا على العينة الحصصية باعتبارها الأنسب لطبيعة مجتمع البحث، حيث ارتأينا أنها تخدم الدراسة أكثر من غيرها من العينات، أجريت الدراسة على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على تساؤل الدراسة كانت كالآتي:

تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على ثقافة تنظيمية واضحة بما يتناسب مع المعطيات الخاصة بعاملاتها، حيث تقوم الثقافة التنظيمية المعتمدة بالتأثير الإيجابي على سلوك العاملين، في حين يلتزمون بمجموعة القيم، المعايير، المعتقدات والقواعد والقوانين التي تشكل الثقافة التنظيمية، وهذا ما يخلق لديهم الرقابة الذاتية نحو الأعمال الموكلة إليهم والشعور بالمسؤولية التي تضمن ولائهم وانتماءهم للمؤسسة، وبذلك تحقيق الأهداف العامة.