

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل في
المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمنجم الحديد الشرق- الونزة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

..... جبلي فاتح

من إعداد الطلبة:

..... تواتي ربيعة

..... صافي تيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ-د مزبوة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د - جبلي فاتح	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا ومقررا
د - بن زاوي إبراهيم	أستاذ محاضر-ب-	عضوا ممتحنا

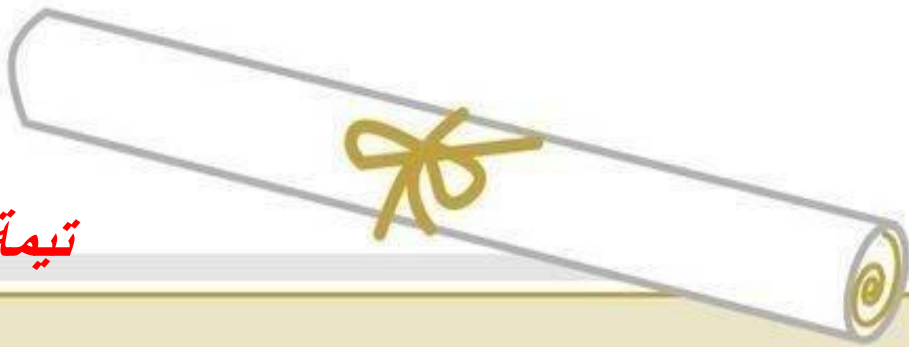




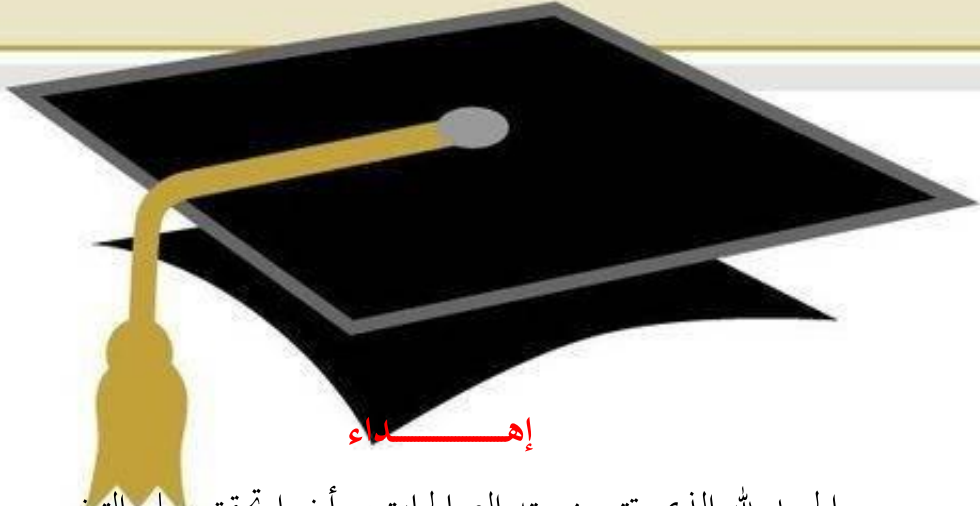
إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أخيرا تحقق حلم التخرج
لطالما انتظرت هذا اليوم، لأهدي تخرجي لأمي وأبي حفظهم الله
وأدامهم ذخر وتاج على راسي، فقد انتظروا سنين ليروا ابنتهم
الوحيدة بما يحلموا أن يروها فيه

كما أهدي تخرجي الى زوجي وأمه التي كانت لي بمثابة
أمي الثانية، وأشكرهم على دعمهم المستمر ووقوفهم الى جانبي
كي أحقق طموحي العلمي



تيمية



إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وأخيرا تحقق حلم التخرج
لطالما انتظرت هذا اليوم لأهدي ثمرة جهدي الى من علمتني معنى الحياة
والى من وضعني على طريقها والتي توصلت بفضل دعائها الى النجاح
أمي الغالية أمد الله في عمرها
الى من يعلو رأسي بفضلها، الى صاحب السيرة العطرة والقلب الكبير
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي، الى من أحمل اسمه
بكل افتخار أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره
كما اهدي ثمرة جهدي الى من كان لي حافزا للعلم والمثابرة و الذي
لم يبخل عليا بعطفه وحنانه ودعمه المادي و المعنوي اخي العزيز "هارون" حفظه الله لي
كما أهدي هذا العمل الى أميرات قلبي أخواتي (منار، دعاء، ساجدة)
حفظهم الله وراعاهم
الى الذي أعانني في هذا العمل البسيط إلى الروح التي سكنت روحي
زوجي وسندي (عماد).

ولا أنسي الى الذي كان ينتظر هذه اللحظة لكن لا رد لقضاء الله جدي العزيز رحمه الله

ريمة



الشكر والعرفان

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين.

(قال رسول الله ﷺ): " من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا

ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"

وفاء منا وتقديرا واعترافا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لمشرفنا الأستاذ الفاضل "جبلي

فاتح" على كل ما قدمه لنا من مساعدة وتوجيه في تجميع المادة البحثية فجزاه الله

كل خير.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الذين قاموا بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه

الدراسة على أكمل وجه.



فهرس المحتويات



الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والعرفان
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة	
05	تمهيد
06	أولاً- الإشكالية
08	ثانياً- فرضيات الدراسة
08	ثالثاً- أسباب وأهمية الدراسة
09	رابعاً- أهداف الدراسة
10	خامساً- مفاهيم الدراسة
16	سادساً- المقاربة النظرية
19	سابعاً- الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
31	تمهيد
32	أولاً- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
33	ثانياً- أهمية الثقافة التنظيمية
35	ثالثاً- خصائص الثقافة التنظيمية
36	رابعاً- وظائف الثقافة التنظيمية
38	خامساً- عناصر الثقافة التنظيمية
39	سادساً- أنواع الثقافة التنظيمية
41	سابعاً- مكونات الثقافة التنظيمية
42	ثامناً- محددات الثقافة التنظيمية
44	تاسعاً- مستويات الثقافة التنظيمية
45	عاشراً- التغيير الثقافي
45	إحدى عشر- أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تماسك جماعات العمل	

50	تمهيد
51	أولاً- مراحل نمو وتطور الجماعات
54	ثانياً- تصنيف الجماعات وأنواعها
56	ثالثاً- طبيعة الجماعة وخصائصها
57	رابعاً- أهمية الجماعة
58	خامساً- أسباب تكوين الجماعة
59	سادساً- تماسك الجماعة
61	سابعاً- عوامل تماسك جماعات العمل
63	ثامناً- خصائص جماعة العمل
63	تاسعاً- مظاهر تماسك جماعة العمل
64	عاشراً- الآثار السلبية للتماسك الشديد
65	إحدى عشر- ديناميكية الجماعة
67	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
70	تمهيد
71	أولاً: مجالات الدراسة.
73	ثانياً: عينة الدراسة
74	ثالثاً: منهج الدراسة
74	رابعاً: أدوات جمع البيانات
75	خامساً: أساليب تحليل البيانات
77	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.	
80	تمهيد
81	أولاً: عرض وقراءة نتائج البيانات السوسيوديمغرافية
89	ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات.
106	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
108	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع

	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	01
41	مكونات الثقافة التنظيمية	02
43	لنا وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية	03
51	عرض نظرية تلقي الضوء على خمس مراحل رئيسية لنمو الجماعات.	04
52	مراحل تطور الجماعات	05
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	09
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	10
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	11

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	أنواع الجماعات وتصنيفها	01
76	توزيع متوسط اجابات الأفراد	02
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	06
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	07
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	08
89	اتجاهات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية والعمل الجماعي	09
94	اتجاهات أفراد العينة نحو التوقعات التنظيمية والتفاعل	10
101	اتجاهات أفراد العينة نحو الهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي.	11

فهرس الملاحق	
العنوان	رقم الملحق
الاستمارة المستخدمة في الدراسة	الملحق رقم 01
الموقع الجغرافي لمنجم الحديد الشرق -ونزة-	الملحق رقم 02
الهيكل التنظيمي لمنجم الحديد-ونزة-	الملحق رقم 03



مقدمة



مقدمة:

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في نجاح المنظمات أو فشلها، لأن كل منظمة لها ثقافتها وقيمها الخاصة بها، وإن ثقافة الفرد هي التي تحدد سلوكه في المؤسسة التي يتبناها من أخلاق وقيم، في حين أن الهدف الأساسي للمنظمات هو البحث عن التمييز وتعزيز قدرته على التفاعل من خلال القدرة على التكيف والاندماج، فالثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافها، حيث تعمل على بناء المعتقدات والتوقعات التنظيمية فهي تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، وتؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع لأنها ترتبط أساساً بشخصيته وهويته من خلال أن الفرد يلجأ إلى العمل داخل جماعات مختلفة بإعتباره اجتماعي بطبعه مهما كانت طبيعة هذا العمل الذي يسود فيه الاحترام والتقدير .

كما تركز المنظمة على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة لما لها من قدرة على التأثير في سلوك الأفراد والمنظمات وخلق التعاون بين أفرادها سواء كان فرد أم جماعة لتحقيق أهداف معينة التي تسعى لها كل منظمة، كما يعتبر تماسك جماعات العمل أحد الركائز المهمة في السير الحسن للمؤسسة من خلال شعور العمال بالانتماء إليها والمبنية على الثقة القائمة فيما بينهم، فإن الثقافة التنظيمية في تفعيل مجموعة هذا العناصر يؤكد دورها في مساهمة العنصر البشري وجماعات العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مساهمة الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل، في حين أن هذه الثقافة تمثل جانبا مهما في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لأنها تساهم في وحدة التنظيم وتكامله بين أفراد الجماعة كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من تسليط الضوء على كل عنصر أساسي بالنسبة للمنظمات.

تناولنا هذا الموضوع من عدة جوانب من بينه الجانب النظري والجانب الميداني:

الجانب النظري يتضمن 3 فصول وهي كالآتي:

الفصل الاول: احتوى على إشكالية الدراسة والتساؤلات وفرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، مفاهيم الدراسة بالإضافة الى المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة ومجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

الفصل الثاني: تناولنا فيه متغير الثقافة التنظيمية تمثل في نشأتها، أهميتها وخصائصها ووظائفها وايضا انواعها ومكوناتها ومحدداتها وصولا في الاخير الى اوجه تأثيرها على المنظمة.

الفصل الثالث: تضمن متغير تماسك جماعات العمل على: مراحل نموها وتطورها وأيضا تصنيفها وأنواعها وطبيعتها وخصائصها وأهميتها وأسباب تكوينها، وكذا عوامل تماسك الجماعة وخصائصها ومظاهرها، بالإضافة إلى الآثار السلبية للتماسك الشديد ومعرفة ديناميكية الجماعة.

الفصل الرابع: ويتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث يحتوي على مجالات الدراسة والعينة، وكذا المنهج بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل.

الفصل الخامس: يحتوي على عرض وتحليل البيانات، واستخلاص النتائج.



الجانب النظري



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري

لِلدراسة.

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب وأهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: المقاربات النظرية

سابعاً: الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي أو تحديد موضوع الدراسة هو المحور الأساسي والمهم الذي يساعد الباحث على تقديم بحث مميز يساعده للوصول الى حقائق، وذلك عبر إتباع خطوات منهجية، ومن أجل تحقيق هذا الغرض تم في هذا الفصل إبراز أهم الأسباب التي أدت بنا الى اختيار موضوع الدراسة وأهدافه وأهميته إضافة الى تحديد المفاهيم الأساسية والمفاهيم المتعلقة بها، والمقاربات النظرية التي تبنت هذا الموضوع، والدراسات السابقة التي تناولته.

أولاً-الإشكالية

تلعب المنظمات دوراً بالغ الأهمية في المجتمع من حيث إسهامها في تحقيق عملية تأطير وتوظيف المورد البشري، الذي يعتبر عنصراً فعالاً وذات ثقافات متعددة بمختلف المهارات الفكرية والمهنية، والمنظمات تحاول زرع هذه الثقافة بين الأفراد، وهناك عوامل تحقق ذلك من بينها دراسة سلوك العاملين فيما بينهم ونفسياتهم ومدى تقبلهم لهذه الثقافة، حيث أن كل فرد يأتي بثقافة معينة وينشرها داخل التنظيم وتعتبر المنظمات اليوم جزءاً فعالاً في المجتمع الذي نعيش فيه.

من هنا أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير، والتي أثارت شغف الباحثين والمفكرين والعلماء والمنظرين وهذا محاولة منهم فهم ومعرفة القيم التنظيمية التي تعتبر أمر حيوي وهام من أجل الوصول إلى كيفية تأطير المنظمات للمورد البشري، وكيفية زرعها داخل الأفراد وتكيفها مع المحيط الداخلي والخارجي، حيث تساهم في نجاح المنظمة إلى حد كبير فهي جزء لا يتجزأ من الثقافة، وأيضاً يوجد داخل كل منظمة أشياء متوقعة يحددها ويتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد وتتمثل في التقدير المتبادل بين العاملين ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد، وفي نفس الوقت تقارب المنظمات الحديثة علاقة جديدة مع العاملين من خلال السمات والخصائص التي تميز منظمة عن أخرى، مشابهة لها وهي تقوم على فهم الأعضاء، وتتصف عادة بالاستمرارية، كما نجد الفرد بطبعه يميل إلى العمل داخل الجماعات من أجل الوصول إلى تحقيق رغباته وحاجاته الاقتصادية والاجتماعية.

الإنسان كائن اجتماعي لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فإن الفرد عادة ما يكون في جماعات للعمل سواء رسمية أو غير رسمية فهو بحاجة إلى إشباع رغباته وتحقيق طموحاته وهذا لا يمكن إلا من خلال تفاعله داخل فرق العمل حيث تساهم بشكل كبير في عملية تقسيم العمل وتوزيعه على كل مجموعات العمل وإعطاء لكل فرد مهمة تناسب المهارة والقدرة التي يمتلكها فيقوم على تحقيق مجموعة أهداف مشتركة ومحددة. وإن لكل إنسان دور يقوم به ويفسر

من خلاله تفاعله مع غيره طبقا لخبرته التي اكتسابها فهو يعتبر ضرورة أساسية في تكوين الجماعات وتماسكها حيث تحقق الجماعة لأفرادها أهداف معينة ويعد وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة من أجل تبادل الأفكار وبروز المهارات وغرس الخصائص المشتركة بينهم ويحدث هذا بين الفرد من ناحية والجماعات المختلفة من ناحية أخرى، فيزيد من نتائج الفرد وأدائه وتحسين مزاجه وزيادة شعوره بالأمان ويجعل الشخص يثق في الآخرين. كما نجد الفرد يبدي تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية وارتباطه واندماجه داخلها حيث يستعد الموظف لبذل أقصى الجهود لمصلحة المنظمة، فيلعب دورا محوريا من خلال التواصل الفعال ورفع المستويات والحفاظ على المواهب وتحسين أدائها وزيادة القيمة.

من خلال هذه الدراسة التي تكمن في محاولة معرفة دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل هو التكيف مع البيئة المحيطة، وتوفر الإطار الذي يوضح طريق أداء العمل فإن جماعات العمل تحفز من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والشعور بالهدف المشترك فهو أحسن وأهم السبل التي ترفع وتحسن في الفعالية داخل المنظمات ولهذا فالمؤسسة الصناعية وكغيرها من المؤسسات الأخرى تسعى دائما الى الانسجام والترابط بين أعضائها من خلال الثقافة التنظيمية التي تتوافق مع التحولات الجديدة، التي تمكن جماعات العمل من الزيادة في التماسك والتعاون من خلال الدور الذي تلعبه، ومن هذا المنطلق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما درجة مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية؟
- ما درجة مساهمة التوقعات التنظيمية في تحقيق التفاعل داخل المؤسسة الصناعية؟
- ما مستوى مساهمة الهوية التنظيمية للعاملين في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية؟

ثانيا - فرضيات الدراسة

- تساهم القيم التنظيمية بدرجة قوية في تحقيق العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية.
- تساهم التوقعات التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق التفاعل داخل المؤسسة الصناعية.
- تساهم الهوية التنظيمية بدرجة ضعيفة في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

ثالثا - أسباب وأهمية الدراسة

3-1 أسباب اختيار الموضوع

- اهتمامنا الشخصي والميل القوي لهذا الموضوع.
- الرغبة في معرفة درجة مساهمة الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل.
- ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- توفر المادة العلمية التي تخص موضوعنا.

3-2 أهمية الموضوع

يمكن حصر أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- إن أهمية هذا الموضوع هو أن الثقافة التنظيمية تمثل جانبا مهما في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لأنها تساهم في وحدة التنظيم وتكامله بين أفراد الجماعة.
- تبيين مدى أهمية الثقافة التنظيمية وجماعات العمل داخل المنظمة.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تحاول فهم وتفسير الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل داخل المنظمة.
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي وتوجيه العاملين داخل المنظمة.

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطار جيد لتنظيم السلوك الذي يؤثر على العاملين داخل المنظمة.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال القائم فيما بينهم والعمل معا.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية وجماعة العمل بالنسبة للعمال وكذلك المؤسسة الصناعية وما ينجر عنها من نتائج عالية أو صعبة في تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

رابعاً - أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- محاولة معرفة دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل.

الأهداف الفرعية

- محاولة معرفة درجة مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق العمل الجماعي.
- محاولة معرفة درجة مساهمة التوقعات التنظيمية في تحقيق التفاعل بين العاملين.
- محاولة معرفة درجة مساهمة الهوية التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي.

خامسا_ مفاهيم الدراسة:

يستخدم هذا البحث عددا من المصطلحات العلمية وهذا يتطلب تحديد معانيها لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها.

الثقافة:

لغة: الثقافة في اللغة العربية من "ثقف" أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وقام به، وكذلك تعني فطن ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه، وتعني تهذيب وتشذيب وتسوية من بعد اعوجاج.¹

في القرآن الكريم : بمعنى أدركه وظفر به كما في قوله تعالى (ملعونين أينما ثقفوا أخذوا وقتلوا تقتيلا) "الاحزاب 61".²

اصطلاحا: وتعني في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل، وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع، وتتألف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرة وغير عيانية مثل: المعتقدات والآراء والقيم التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة، ومن جوانب عيانية ملموسة مثل الأشياء والرموز.³

يتضح لنا من خلال هذا التعريف، أن الثقافة هي عبارة عن معايير وقيم يكتسبها الفرد من خلال اندماجه في المجتمع.

¹ عدنان ابو مصلح: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2014، ص، 159.

² سورة الاحزاب: (الآية 22).

³ انتوني غيدنز: علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ت، فايز صياغ، المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص، 82.

تختلف مفاهيم الثقافة باختلاف اهتمامات بعض العلماء والباحثين وسنتطرق من خلالهم لأهم التعاريف المتعلقة بها:¹

تعريف تايلور: "هي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والقانون والأخلاق والعادات، التقاليد، وغيرها من القدرات التي يتحصل عليها المرء كعضو في جماعة".

يشير تعريف تايلور الى أن الثقافة، هي تلك الجوانب أو الكل المعقد التي يتحصل عليها الفرد باعتباره عضو في المجتمع.

تعريف الجابري: "هي ذلك المركب المتجانس من الذكريات والتصورات والقيم والرموز والتغيرات والإبداعات والتطلعات التي نحتفظ بها لجماعة بشرية".

يشير تعريف الجابري الى أن الثقافة، تشمل جميع الجوانب حيث تنظم علاقات بين الفرد والآخرين تنتقل من جيل الى آخر وترتبط ببعضها البعض من خلال التفاعل والتأثير المتبادل.

تعريف والاس: أن الثقافة هي، "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة".²

يتبين لنا من خلال تعريف والاس للثقافة بأنها، تلك الطرق التي يستخدمها الأفراد لحل المشكلات القائمة بينهم.

التعريف الاجرائي: تشمل كل من القوانين والأخلاق والتقاليد والمعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التكامل والانسجام بوصفه عضوا في المجتمع .

¹ خالد محمد ابو شعيرة ،ثائر احمد غباري: الثقافة وعناصرها ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ،2008 ،ص 18،

² ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دار المعجدة العامة ،2004 ،ص ،107.

الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين و تفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم".¹

وهناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية من بينها:²

✚ يعرفها **Wheelen**: بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".

✚ يعرفها **Kossen**: بأنها "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية الى الداخلية لتلك المنظمة".

يتضح لنا من خلال تعريف كل من wheelen و kossen أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن المشاركة بين الأفراد داخل المنظمة سواء كان مرغوب أو غير مرغوب داخل بيئة العمل .

✚ يعرفها **شين**: في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها".³

يشير تعريف شين الى أن الثقافة التنظيمية، هي مجموعة من المبادئ والقيم والأسس القائمة على التفكير والادراك والشعور الذي يساعد الفرد على التأقلم نحو بيئة العمل الخارجية والداخلية.

¹ حسين احمد الطراونة ،احمد يوسف عريقات ،واخرون: نظرية المنظمة ،دار الحامد للنشر ،عمان ،2012، ص ،293.

² بلال خلف السكارنه: اخلاقيات العمل ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط2 ،عمان ،2011، ص ،357.

³ خلود زهرة: "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي" ،مجلة الاقتصاد الجديد ،العدد التاسع ،سبتمبر

2013 ، ص ،259.

التعريف الاجرائي: هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والقيم والتوقعات التي يكتسبها العمال داخل مؤسسة منجم الحديد بالونزة.

التماسك: المقصود بالتماسك من الناحية السوسيولوجية زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة، فكلما ازدادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة وكلما تشتتت هذه العلاقات واتجهت نحو الجماعة الخارجية ضعف التماسك الداخلي.

ويقصد بالتماسك في المنطق صفة الفكر او البيان الذي تتماسك جميع أجزائه فيما بينها بأحكام.¹

الجماعة: هي فردان أو أكثر توجد بينهما علاقات سيكولوجية واضحة، بحيث تؤدي هذه العلاقة الى تفاعل متبادل بين الأفراد، وأن يتم هذا التفاعل على أساس الأدوار الاجتماعية لهم، كما تحددها المعايير والقيم المشتركة بينهم.²

تبين لنا من خلال هذا التعريف أن الجماعة هي مجموعة من الأفراد يقومون على علاقات اجتماعية متفاعلة مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف معينة.

وقد أثار تعريف الجماعة جدلاً كبيراً بين الباحثين والمختصين ومن بين هذه التعاريف نجد:³

تعريف Kerch: الجماعة هي شخصان أو أكثر توجد بينهم علاقات نفسية واجتماعية صريحة.

تعريف سميث: الجماعة هي وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة ازاء البيئة التي تجمعهم.

تعريف ابراهيم بيومي مرعي: الجماعة وحدة إنسانية اجتماعية مكونة من عدد من الأعضاء المتفاعلين معا نظرا لوجود مصالح مشتركة فيما بينهم.

¹ احمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، ادارة الانشطة الاجتماعية، 2009، ص، 68.

² محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر، 2015، ص، 105.

³ مدحت محمد ابو النصر: فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والادارة، المنهل للنشر، القاهرة، 2008، ص، 17، 18.

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن الجماعة، عبارة عن نظام اجتماعي قائم بذاته يتم من خلال العلاقات المتبادلة بين الأفراد وهي التي تساعدهم في تحديد أو ضبط أهدافهم القائمة على التعاون والتفاعل بطريقة مباشرة، حيث يؤثر كل عضو منها في الآخر

التعريف الإجرائي: هي عبارة على عدد من العمال في منجم الحديد بالونزة تجمعهم أهداف مشتركة.

تماسك الجماعة

الجماعة المتماسكة هي التي تمتاز بارتفاع روحها المعنوية وشعور أعضائها بالانتماء إليها وامتثالهم لمعاييرها وضغوطها ومقاومتهم الانفصال عنها فهي تجذبهم إليها جذبا، والفرد الذي ينتمي الى جماعة متماسكة يزداد شعوره بالأمن وكذلك نشاطه وتعاونه مع زملائه.¹

هي عبارة عن درجة انجذاب أو ما يحصل عليه عضو الجماعة من فوائد سواء كانت تلك الفوائد والمنافع متوقعة أو تم ويتم الحصول عليها.²

هو محصلة القوى الناتجة والتي تجذب الأفراد نحو الجماعة وهذا التعريف يتركز حول جاذبية الجماعة لأفرادها ويؤكد البعض أن التماسك يشير الى جاذبية الجماعة لأعضائها.³

جماعة العمل:

على ضوء دوافع وحاجات وقدرات واستعدادات وخبرات ومؤهلات الأفراد يلتحق الأفراد بالعمل يأخذون أماكنهم على الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنشأة وتتشأ بين الأفراد علاقات وتتم بينهم اتصالات يحتمها العمل وتستمر هذه العلاقات والاتصالات وتقوى بمرور الأيام وتتكون روابط وعلاقات اجتماعية.

¹ احمد زكي بدوي: المرجع السابق، ص، 185.

² عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار المناهج للنشر، عمان، 2013، ص، 107.

³ زهران حامد عبد السلام: علم النفس الاجتماعي، ط5، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص، 87.

إن جماعة العمل : هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤدون أدوار معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانات.¹

يشير هذا التعريف الى أن جماعات العمل، هي مجموعة من الأعضاء داخل المؤسسة تجمعهم أهداف مشتركة يسعون من أجل تحقيقها.

مفهوم المؤسسة

هي المكان الذي ينتظم فيه عمل الكائنات البشرية وتتفاعل فيه الأنشطة الإنسانية للتأثير على الطبيعة وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية.²

مفهوم المؤسسة الصناعية:

يعرفها شتسر برنارد بأنها "أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل".

يعرفها عمر صخري " بأنها تنظيم إنتاجي الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة"³

التعريف الاجرائي: هي كيان اجتماعي تضم عمال منجم الحديد، تسعى من خلالهم الى تحقيق أهداف ربحية حيث تؤثر وتتأثر بهم.

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد واخرون : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، جامعة المنصورة، 2012، ص، 94.

² مسلم محمد : مدخل الى علم النفس العمل، منشورات قرطبة، ص، 18.

³ محروق رقية : تأثير ظروف العمل على الأداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2010، 2011، ص، 19.

المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة

القيم التنظيمية: هي مجموعة من القيم التي توجه السلوكيات التي يحملها الفرد نحو غايات يسعى الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ومن بينها المساواة والاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين.

التوقعات التنظيمية: هي الأشياء المتوقعة داخل المنظمة يتوقعها الفرد تجاه المنظمة وتتوقعها المنظمة تجاه الفرد وذلك من خلال التقدير المتبادل ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

الهوية التنظيمية: هي مجموعة من السمات التي تميز منظمة عن منظمة أخرى من خلال الاستمرارية نحو تحقيق الهدف.

العمل الجماعي: هو الفعل و الأسلوب المباشر بين الطرفين القائم على التعاون والاتفاق في ما بينهم و تقديم المساعدة المتبادلة التي تؤدي الى تحقيق أهداف معينة.

الالتزام الوظيفي: هو ذلك الارتباط القائم بين العمال داخل المنظمة، مما يؤدي الى الشعور بالانتماء داخل بيئة العمل وكذا تحمل المسؤولية تجاه المؤسسة من أجل البقاء فيها.

التفاعل: هو الذي يحدث بين أفراد العمل يبني على أساس التنسيق والتكامل والثقة في ما بينهم والتي تسهل عملية التواصل بين العاملين في المؤسسة.

سادسا: المقاربات النظرية:

1.6. النظرية الوظيفية.

يعتبر تالكوت بارسونز من أهم رواد البنائية الوظيفية وأبرز علماء الاجتماع الذين لهم اسهامات قيمة، ليست فقط في مجال التنظيم بل في دراسة وتحليل النظرية السوسيولوجية عامة، متأثرا في كتاباته الوظيفية بمنلوفسكي ودوركايم وباريتو، ولقد اهتم بدراسة النسق الاجتماعي، حيث يرى بأنه مجموعة من الفاعلين الذين تنشأ بينهم علاقة تفاعل اجتماعي في

موقف يتخذ مظهرًا فيزيقيا أو بيئيا، هؤلاء الفاعلين يدفعهم الميل لتحقيق الحد الأقصى من الإشباع وتحدد الصلات بينهم وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة .

ومن أهم مرتكزات النظرية الوظيفية ما يلي:¹

✚ في البداية تصور بارسونز أن التنظيم يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع، فيشكل بذلك مفهوم النسق نقطة محورية في فكره.

✚ وصف الاتجاه بأنه اتجاه يرتكز على فكرة التداخل بين الانساق الاجتماعية، والنسق الاجتماعي عنده يتكون أساسا من عنصرين هامين هما التجمعات والأدوار بواسطة القيم والمعايير التي من خلالها يتم الترابط والتكامل.

✚ ضرورة وجود القيم في الانساق الثقافية، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.

✚ أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

✚ أكد على التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، وأن القيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه.

✚ نظر بارسونز الى التنظيميات من وجهة نظر نظامية ثقافية ركز فيها على القيم كموجهات للسلوك، وأن القيم التنظيمية يجب أن تكون متسقة مع قيم المجتمع بصفة عامة.

من خلال ما قدمته النظرية الوظيفية، يتضح لنا أن بارسونز ركز بشكل كبير على الانساق الاجتماعية والنسق الثقافي والذي اعتبر أن الثقافة التنظيمية تتحقق بعنصرين هامين هما القيم والمعايير وأنها تعمل على استمرار وديمومة التنظيم، وهي نتاج اجتماعي وعامل محدد لدراسة أنساق التفاعل الاجتماعي وأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وتعتبر نسق فرعي قائم بذاته، وهذا ما يحقق التماسك داخل المنظمات.

¹ قجة رضا: محاضرة بعنوان النظرية البنائية الوظيفية (تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2020، 2021، ص، ص، ص، 2، 3.

2.6. مدرسة العلاقات الإنسانية.

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية وهي تقترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين، انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفز للبذل والعطاء وأن إشباع الحاجات الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيز العمال، من هذا المنطلق توجهت مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة، بالتركيز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل مع الاهتمام بمشاعر الأفراد مع التركيز على الحوافز الاجتماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين .

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من النظريات الحديثة التي ظهرت في بداية الثلاثينات من القرن 20 حين حدثت أزمات اقتصادية واجتماعية في و م أ، وكانت نتيجتها الاعتماد على الباحثين والمفكرين في مجال الإنتاج الصناعي للبحث عن أساليب جديدة للعمل، توجه اهتمام رجال الأعمال للبحث عن نظريات جديدة وذلك بالجمع بين ما يجري في المجال العلمي ومجال الممارسة اليومية في مؤسسات الإنتاج، نتج عن ذلك أسلوب جديد للعمل يركز على العلاقات الإنسانية في العمل بدلا من الأسلوب التقليدي في التركيز على المنهج العقلاني للإدارة.¹

ومن أهم مرتكزات هذه النظرية ما يلي:²

✚ أكد التون مايو في دراسته على التنظيم غير الرسمي، الروح المعنوية، الدافعية، تماسك الجماعة، التفاعل الاجتماعي.

¹ جاب الله حكيمة: نظريات التنظيم، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2019، 2020، ص، 62.

² عصمان بوبكر: نظريات التنظيم دروس مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص 23

أبدت مدرسة العلاقات الانسانية اهتمامها بأهمية جماعة العمل لما لها من تأثير في بواعث السلوك الفردي لأعضاء المنظمة، وهو ما أكد عليه مايو من خلال تأكيده على درجة تماسك الجماعة.

التركيز على دور القيادة غير الرسمية لما لها من علاقة في تحديد السلوك الجماعي وتوجيهه، إذ يتحدد الدور القيادي للفرد وتأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وانسجامه مع المعايير والقيم التي تؤطر حركة وتفاعل درجة تماسك الجماعة. أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل التنظيم، فهم لا يواجهون المواقف المتعلقة بالعمل بأفراد وإنما كجماعات ضمن الإطار غير الرسمي.

تبين لنا من خلال المرتكزات التي جاءت بها نظرية العلاقات الانسانية، أنها عملت على اكتشافها للتنظيم الغير رسمي واهتمامها بالجوانب المعنوية للعامل، لأن العامل يتأثر عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل، حيث تبرز أهميتها داخل التنظيم في شكل جماعة، لهذا اهتم التون مايو بالتفاعل الاجتماعي من أجل الربط بين الفرد والجماعة للوصول لتحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

تمهيد:

إن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في البحث العلمي كونها الطريق الصحيح الذي يتبعه الباحث من أجل بناء موضوعه والاطلاع على جميع جوانبه وتعد هي الانطلاقة الأولى في مساره، حيث لا يمكن للبحث العلمي أن يكون صحيحاً ومتكاملاً إلا إذا كان يحتوي على جزء من الدراسات السابقة.

حيث قمنا في هذا الفصل بعرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية أي الثقافة التنظيمية وتماسك جماعات العمل.

1.7. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى

دراسة عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015.¹

• تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده، ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟ كما تفرعت عنه أسئلة فرعية تمثلت في:

✚ ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

¹ عاشوري إبتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2015.

✚ ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

✚ ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

وتمثلت أيضا في فرضيات، حيث تمحورت الفرضية الرئيسية كالآتي، هناك علاقة للثقافة

التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة

(المديرية العامة).

وتفرعت منها الفرضيات التالية:

✚ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

✚ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

✚ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

كما سعت الدراسة الى تحقيق أهداف ومن بينها نجد، التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية

والالتزام التنظيمي في المؤسسة، وكذلك تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على

الاستفادة من نتائج الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت

على الاستمارة والمقابلة كأداة لجمع البيانات وقد اعتمدت على طريقة المسح الشامل وقد

توصلت الدراسة الى النتائج التالية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية

والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.01$.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تناولت دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل، بينما تناولت الدراسة السابقة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية وأيضا يكمن وجه الاختلاف في أن الدراسة الحالية تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بينما الدراسة السابقة تناولتها كمتغير تابع، وأن الدراسة السابقة هدفت لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما بخصوص نقاط التشابه فتكمن في أن كلا الدراستين اعتمدت كل منهما على المنهج الوصفي.

الدراسة الثانية:

دراسة يوسف محمد أحمد احمد محمد علي ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة، دراسة تطبيقية على بعض الشركات الإنتاجية والخدمية والتجارية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017.¹

• تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده، ما هو أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المستهلك تجاه منتجات المنظمة؟

كما انبثقت منه أسئلة فرعية تمثلت في:

هل تؤثر القيم السائدة في المنظمة في سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة؟

هل تؤثر معتقدات المنظمة في سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة؟

هل تؤثر الأعراف السائدة في المنظمة في سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة؟

هل تؤثر التوقعات العامة للعاملين بالمنظمة في سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة؟

¹ يوسف محمد أحمد احمد محمد علي : أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017.

سعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف ومن بين هذه الأهداف نجد، دراسة تأثير القيم السائدة في المنظمة في سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة، وأيضاً اختبار تأثير معتقدات المنظمة في سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة، ومعرفة تأثير الأعراف السائدة في المنظمة في سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة، وقياس أثر التوقعات العامة للعاملين بالمنظمة في سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و اعتمدت على عينة غير احتمالية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

الثقافة التنظيمية حسب الدراسة الميدانية أنها تتكون من القيم والمعتقدات والأعراف.

هناك علاقة إيجابية جزئية بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات السلوكية.

هناك علاقة إيجابية جزئية بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات النفسية.

هناك علاقة إيجابية جزئية بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية.

تكمن نقاط الاختلاف والتشابه في كون الدراسة السابقة تناولت موضوع أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في الشركات الإنتاجية والخدمية والتجارية بولاية الخرطوم، بينما الدراسة الحالية تناولت موضوع دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية الصناعية، كما أن الدراسة السابقة هدفت الى التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة أما الدراسة الحالية هدفت الى معرفة درجة المساهمة، أما أوجه التشابه فيمكن في أن كلا الدراستين تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل واعتمدتا على المنهج الوصفي.

2.7. الدراسات المتعلقة بتماسك جماعات العمل:

الدراسة الأولى:

دراسة مونية قيدوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق - خنشلة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2016، 2017.¹

• تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده، ما طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟
كما انبثقت منه أسئلة فرعية تمثلت في:

هل يؤثر تقسيم العمل وتوزيع المهام في انضباط العمال في العمل؟
هل لأهداف جماعات العمل علاقة بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال؟
ما الدور الذي يلعبه الاتصال في جماعات العمل في تفعيل روح التعاون؟
هل الصراع التنظيمي يرفع من نسبة شكاوي وتظلمات جماعات العمل؟
وتمثلت أيضا في فرضيات حيث تمحورت الفرضية الرئيسية كالآتي، إن لجماعات العمل دور فعال في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

وتفرعت منها الفرضيات التالية:

هل يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل.
هل ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال.
هل يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون .
هل الصراع بين الإدارة والعمال يرفع من نسبة شكاوي وتظلمات جماعة العمل.

سعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف ومن بين هذه الأهداف نجد، تقديم صورة واقعية عن المؤسسة وكذلك فهم مدى العلاقة بين جماعات العمل كعامل مؤثر والسلوك التنظيمي كعامل

¹ قيدوم مونية: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2016، 2017.

متأثر وتحديد مكانة جماعات العمل وقدرتهم على التحسين والتغيير والتأثير على السلوك التنظيمي وأيضا تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام جماعات العمل في تحقيق الأهداف الموجودة في العملية الإنتاجية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات واعتمدت على العينة الطبقية العشوائية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-إن جماعات العمل داخل المنظمة أحد المتغيرات الهامة المؤثرة والموجهة لسلوك الأفراد، وتعتبر محورا هاما يلعب دورا بارزا في الإسهام الفعال في مختلف الأنشطة التنظيمية والاجتماعية .

-كل العوامل المحيطة بجماعات العمل من نشاط، وأهداف، وعملية اتصال، وصراع تنظيمي كلما تلعب دورا فعالا في توجيه السلوك التنظيمي

-كلما كان نشاط جماعات العمل سلس ومرن في أدائها لمهامها أدى ذلك الى انضباط العمال في العمل .

-كلما حققت الجماعة أهدافها داخل البيئة المهنية من إشباع الحاجات انعكس ذلك على الأهداف الشخصية للأفراد.

-طبيعة العلاقة بين متغير جماعات العمل والسلوك التنظيمي هي سببية، لأن السلوك التنظيمي يخضع لقانون الأثر فإذا كانت هذه الآثار إيجابية ارتفع وإذا كانت سلبية قل وانخفض.

تكمن أوجه الاختلاف في أن الدراسة السابقة تناولت جماعات العمل كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية تناولته كمتغير تابع، وأن الدراسة السابقة هدفت لمعرفة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي بينما الدراسة الحالية هدفت لمعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل، أما بخصوص نقاط التشابه فتكمن في أن كلا الدراستين اعتمدت كل منهما على المنهج الوصفي.

3.7. الدراسة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وجماعات العمل

الدراسة الأولى:

دراسة شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعات العمل، دراسة مسحية لعمال ثانوية عمران العابد، سيدي عمران الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.¹

• تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده، هل توجد علاقة بين الثقافة

التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟

كما تفرعت عنه أسئلة فرعية تمثلت في:

هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل؟

هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟

هل توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟

حيث سعت هذه الدراسة الى تحقيق أهداف ومن بين هذه الأهداف نجد، تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعات العمل وكذلك التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعة العمل وأيضا التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم التوافق في القيم والمعايير ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات واعتمدت على المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل الذي يتجلى من خلال تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه.

- أن هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تكوين إختيارات العامل وتمييز هذا الاخير بين الصحيح والخطأ.

¹ شطي أمينة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعات العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.

- أن هناك ارتباط بين اللوائح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تحديد العلاقات الرسمية للأفراد ونوع الوظائف وعلاقة هذه الأخيرة ببعضها البعض مع توضيح مستويات هذه الوظائف والتنسيق والتعاون بينها.

تكمن أوجه الاختلاف والتشابه في أن الدراسة السابقة هدفت الى معرفة العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وجماعات العمل، أما الدراسة الحالية فهدفت الى معرفة الدور بينهما، وأما أوجه التشابه فتكمن في أن كلا الدراستين تناولتا الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وجماعات العمل كمتغير تابع، وأن كلاهما اعتمدتا على المنهج الوصفي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استقننا من عرض الدراسات السابقة في:

- ✚ طريقة ضبط وتحديد مفاهيم الدراسة (الثقافة التنظيمية، تماسك جماعات العمل).
- ✚ إلقاء نظرة شاملة على خلفية الموضوع وتطوره .
- ✚ التعرف على أهم المصادر والمراجع التي تناولت كلا المتغيرين .
- ✚ واستقننا أيضا في طريقة استخراج أبعاد الدراسة.
- ✚ طريقة صياغة الفرضيات.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق الى العناصر الأساسية التي يبني عليه موضوع دراستنا، حيث صغنا إشكالية الدراسة وأسئلة فرعية وفرضيات، و ثم تحديد المبررات التي أدت بنا الى اختيار الموضوع ثم إبراز أهدافه و أهميته.



الفصل الثاني



الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية

سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية

سابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

ثامناً: محددات الثقافة التنظيمية

تاسعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

عاشراً: التغيير الثقافي

أحد عشر: أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية من بين أهم الموضوعات التي مازالت تشغل اهتمام الباحثين في مجال التنظيم، باعتبارها أنها من المحددات الرئيسية التي تقوم بنجاح المنظمة أو فشلها، حيث أن هذه الثقافة يقتنع بها العاملين داخل المنظمة وتؤثر بشكل كبير على تحديد ملامح المسؤولية الأخلاقية للموظف وترسيخها له إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبنيتها الخارجية.

أولاً: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

نستطيع القول إن البدايات الأولى لنشوء الثقافة التنظيمية كانت في الثلاثينيات من القرن الماضي إذ نستدل عليها من خلال الرجوع الى الأدب الإداري بشقيه التنظيمي النظري والفكري والاستراتيجي بصياغة أطره النظرية والميدانية الموقفية، ويمكن أن توضح تلك الإسهامات من خلال الأدلة والأسانيد والدلالات الواضحة عبر تمحيص مسترجع لأغلب ما كتب عن هذا الموضوع في الأدبيات الإدارية الأجنبية والعربية. من الملاحظ أن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية ومن حقول معرفية أخرى مثل: الضغوط (stress) من علم النفس وأخرى كالاستراتيجية (strategy) من العلوم العسكرية، والقوة (power) من السلوك السياسي، والإجهاد (fatigue) والاحتراق (Burnout) في السلوك وضغوط العمل وعدم الرضا والتوتر والإحباط في السلوك التنظيمي عبر دراسة العمل /الوظيفة أو ضمن علم النفس. وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة لها، فمع مرور الوقت وكثرة وتعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات تم الاهتمام بالثقافة التنظيمية، إذ بدأت في بداية الثلاثينيات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام 1934 وبعد دراسات الهوثورن (Hawthorne).¹

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة (culture) بشكل عام في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، ولم تتم الإشارة الى مصطلح ثقافة المؤسسة إلا في عام 1970 من خلال تناوله في كتابه بعنوان (comparative management) (organizational and cultural perspectives) وهو لأحد أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ويدعى " Davis stanley"، كما أنه خلال الثمانينيات نشر مقالا تم في إطاره مقارنة أداء خمس مؤسسات من حيث ثقافته التنظيمية ومدى ارتباطها بمستوى كفاءة أداء كل

¹ سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الاعمال، المفاهيم الاسس والتطبيقات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009، ص، 47.

منها في المجال الاقتصادي، ثم بدأت الدراسات النظرية تنتشر حول هذا المفهوم حيث برزت بشكل واضح في عام 1979 مع "pettigrew" في مقاله بعنوان (studding on organizational cultures)، والتي تناولت بالشرح والتحليل للمفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية، والتي تتسم بالطابع الثقافي وكانت هذه هي نقطة الانطلاق للمفهوم وإدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة، حيث تم اعتباره أحد الأركان الأساسية لنظرية التنظيم، فقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحدا من أهم موضوعات علم التنظيم وتعتبر مرحلة الثمانينيات هي المرحلة التي وضعت القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، ولهذا أصبح المفهوم شائعا في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي.¹

ثانياً- أهمية الثقافة التنظيمية

يعطي الكثير من المديرين الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعدونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة الى حد كبير كما أنها تولد ضغوطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، فالمنظمة توجد شعورا وإحساسا بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، تساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:²

✚ بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

✚ إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .

✚ العاملون في المنظمات لا يؤدون أعمالهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد.

¹ عبد الحميد ربراب محروس: "مفهوم الثقافة التنظيمية"، مراجعة نظرية تطبيقية" مجلة دولية للسياسات العامة، مصر، المجلد الأول، العدد الأول، 2022، ص، ص، 55، 56.

² بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السلوكية، سوريا، 2020، ص، ص، 59، 60.

تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ولا سيما إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

الثقافة القوية تعد عنصرا فاعل ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عند أغلبية العاملين بالمنظمة يرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

تعد الثقافة عنصر جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه وكلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات الى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

ثالثاً- خصائص الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:¹

1.3. الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية، الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والاخلاق والمعتقدات والافكار)، الجانب السلوكي (عادات، تقاليد، أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة)، الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما الى ذلك.

2.3. الثقافة نظام متكامل:

فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3.3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4.3. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور :

¹ مصطفى محمود ابو بكر : الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص، ص، 81، 82.

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5.3. الثقافة لها خاصية التكيف :

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر.

رابعا - وظائف الثقافة التنظيمية

1.4. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:

كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار، والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حوي منها.

2.4. خلق الالتزام برسالة الشركة:

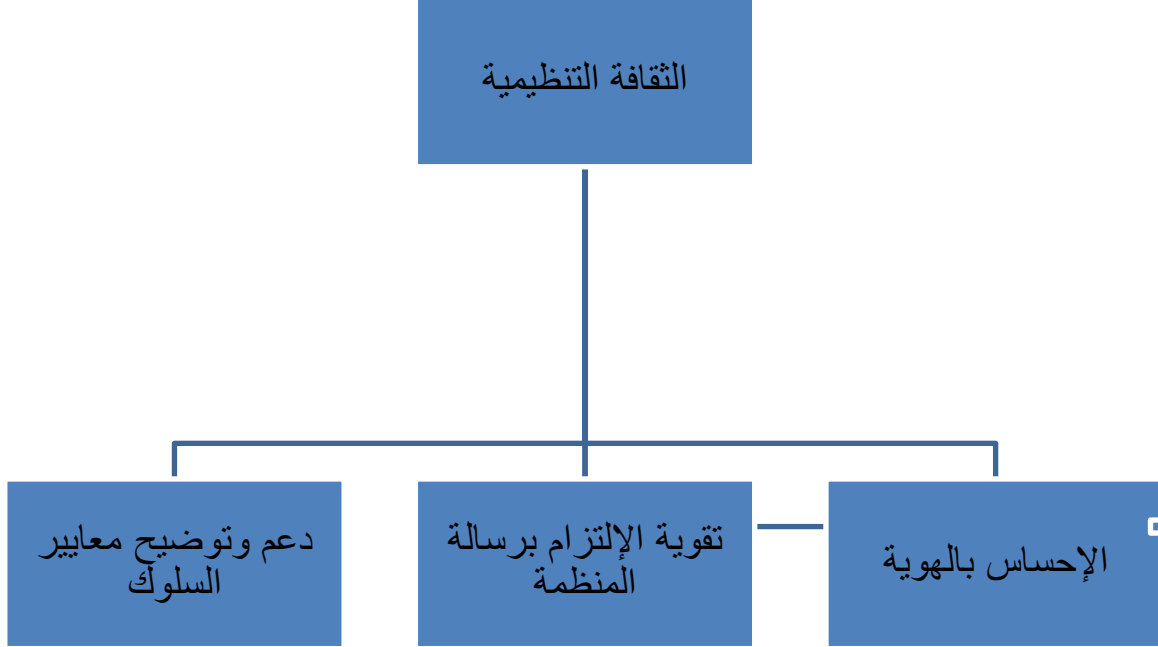
ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3.4. تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة:

وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات.¹

¹ جيرالد جرينبرخ، روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات، ت، رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص، ص، 630، 631.

الشكل رقم (1) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ت رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني:
المرجع السابق، 631.

وتتمثل أيضا وظائف الثقافة التنظيمية في ما يلي:¹

+ تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

+ تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة، مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء

وتحقيق التكامل بين الأفراد.

+ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

خامسا- عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر مختلفة هي:¹

¹ عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد الأول، العدد الأول، 2013، ص، 188.

1.5. القيم التنظيمية :

القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو جيد أو غير جيد أو مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، احترام الآخرين.

2.5. المعتقدات التنظيمية:

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

3.5. الأعراف التنظيمية:

هي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف على سبيل المثال، الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المنظمة أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المنظمات.

4.5. التوقعات التنظيمية:

تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل.²

¹ هشام زروق: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، تحت اشراف عيسى قبوقب، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016/2017، ص، 34

² عمر عزاوي، احمد علموي "الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال"، ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، سعيديا، الجزائر، 2010، ص، 6.

سادسا-أنواع الثقافة التنظيمية

1.6. حسب معيار قوتها:¹

1.1.6. الثقافة القوية:

وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسة للتنظيم بين غالبية أعضائها وتؤثر على سلوكياتهم.

2.1.6. الثقافة الضعيفة:

ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

2.6. حسب معيار الشمولية:²

1.2.6. الثقافة السائدة:

وتعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم، أنها وجهة نظر العامة والتي تمنع التنظيم شخصيته وهويته المحددة.

2.2.6. الثقافة الفرعية:

وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة، وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة الى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية.

3.6. حسب معيار الوظائف:

1.3.6. الثقافة البيروقراطية:

¹ محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013/2012، ص 83،

² جمال الدين المرسي : الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 16،

تحدد السلطات والمسؤوليات وفي إطار ينظم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والالتزام.

2.3.6. الثقافة الإبداعية:

من مميزات إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع كما يتميز معتقدها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.¹

3.3.6. ثقافة العمليات:

ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريف إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.

4.3.6. ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

5.3.6. ثقافة الدور:

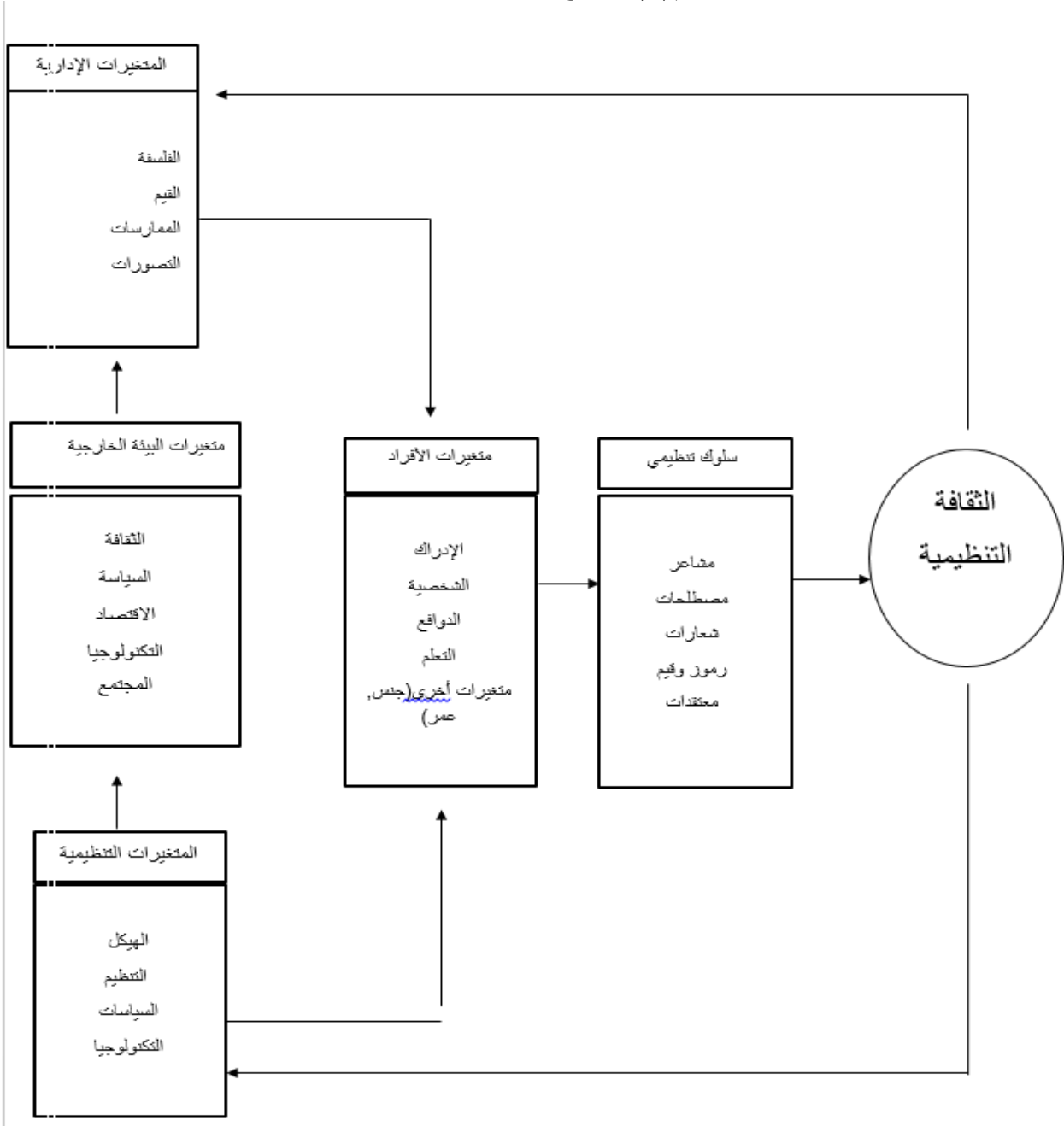
وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.²

¹ العيد عماد، نور الدين بوعشة: "الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، ص، 449.

² بطرس حلاق، المرجع السابق، ص، 59.

سابعا - مكونات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (2) يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر، 2012، ص، 126.

ثامنا - محددات الثقافة التنظيمية

1.8. التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا أخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2.8. الحجم:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبار الحجم.

3.8. التكنولوجيا:

على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4.8. لأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة.

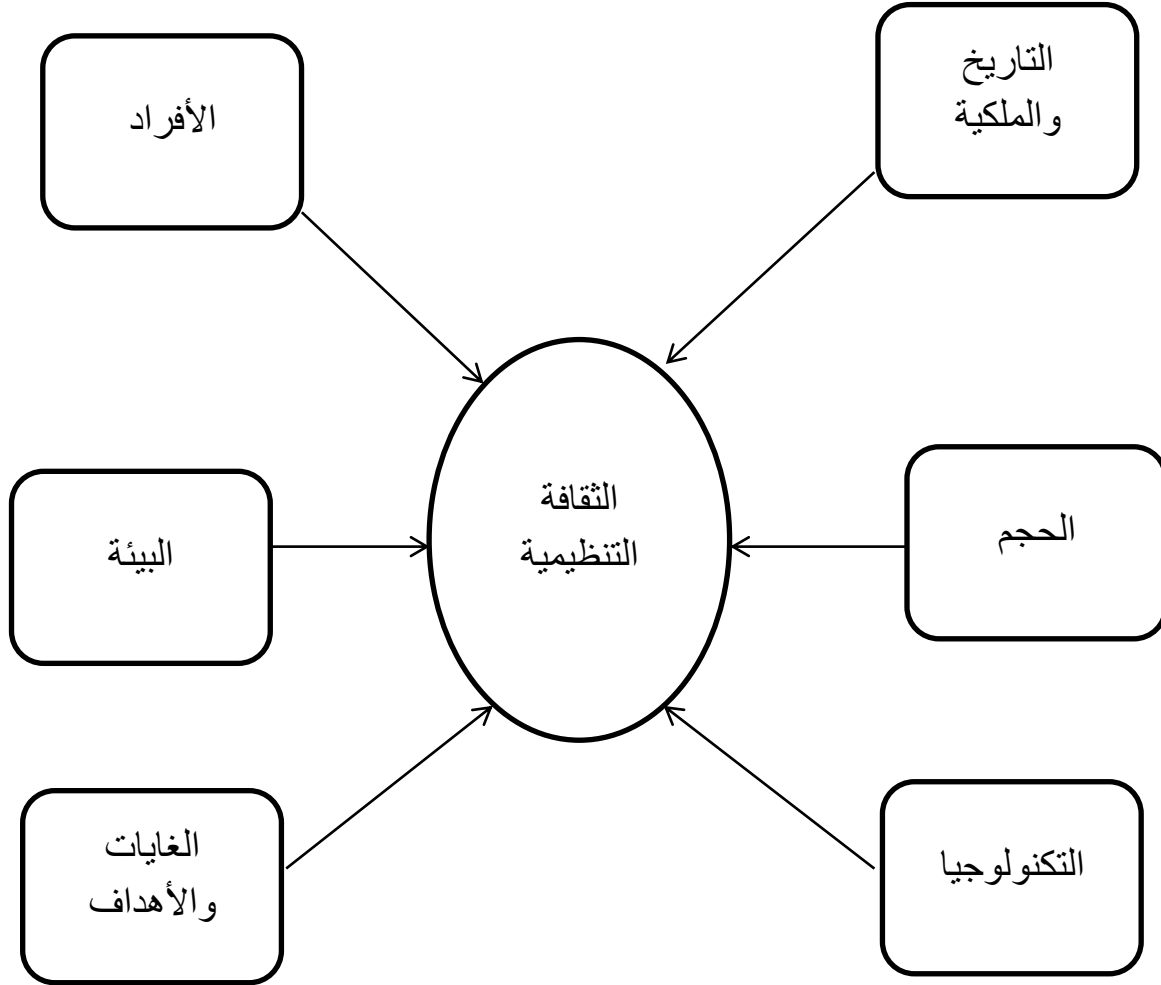
5.8. البيئة:

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .

6.8. الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء، سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.¹

الشكل رقم(3) يوضح لنا وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية.



المصدر: جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص، 28.

تاسعا - مستويات الثقافة التنظيمية (Levels of Organizational culture)

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر، عمان، 2016، ص، 249، 250

Schein(1992)divided organizational culture into three levels:¹

✚ The first level consists of visible organizational process and various artifacts including facilities; offices ;and furnishings.

✚ يتألف المستوى الأول من عملية تنظيمية مرئية ومشغولات متنوعة، بما في ذلك المرافق والمكاتب .

✚ The second level ,called "espoused values" ,it doesn't reflect the organization's operations everyday it deals with the professed culture of an organization such as the organization's philosophy, missions, goals, and strategies.

✚ المستوى الثاني المسمى " القيم المتبناة" لا يعبر عن التنظيم، العمليات اليومية تتعامل مع الثقافة المعلنة للمنظمة مثل: فلسفة المنظمة ومهامها وأهدافها واستراتيجياتها.

✚ The third level of organizational culture is "underlying assumptions" which relates.

✚ المستوى الثالث للثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية، فيما يتعلق بكيفية التفكير والشعور تجاه الظواهر وكذا كيفية التصرف تجاه المواقف المختلفة والتي تصادفهم. وللثقافة التنظيمية مستويات اخرى نذكر منها :²

✚ ثقافة المجتمع تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم ، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة.

¹ Amany shahin ,Mohamed Ali Abou rida ",organizational culture and Leadership ,Helwan University ,2019 ,p ,7.

² عيساوي وهيبية: " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية على فئة الافراد الشبه طبي ،بالمؤسسة الاستشفائية – بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات ،تحت اشراف بوشيخي عائشة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة تلمسان ،2012/2011، ص، ص، 26، 27.

ثقافة المؤسسة عادة ما تكون المؤسسات العامة الحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة.

عاشرا-التغيير الثقافي

هناك ثمانية متطلبات للتغيير الثقافي الفعال وهي كالآتي:¹

- ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدرة.
- خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك.
- تخير وتشجيع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة.
- إعادة تنظيم عملية التأقلم الاجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة.
- تصميم أنظمة المكافأة التي تشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة.
- قم بصياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل وحاول تفعيلها.
- قلل من تأثير الثقافات الفرعية من خلال الاستخدام المكثف للتعاقد الوظيفي.
- حاول الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة من خلال القارئ وخلق مناخ للثقة المتبادلة.

احدى عشر - أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة نذكر منها:²

➤ تدعيم وتوسيع قوة المنظمة: تتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى شيوعها بين العاملين.

➤ المرونة والقدرة على التكيف: حيث توفر ثقافة المنظمة درجة ملامة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة مثل تحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة

¹ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص ، 192.

² عتيقة حرايرية ، خالد تيطراوي ، مرجع سابق ، ص ، 192.

والاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة ويكون لهم خبرات ووجهات نظر جديدة وأيضاً تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية.

✚ الانضباط والالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي تظهر أفراد المنظمة ويشير الالتزام على الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهد والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها.

✚ قد تدفع الثقافة المنظمة نحو تحقيق الأهداف وقد يحدث العكس.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تناولنا فيه متغير الثقافة التنظيمية الى عرض نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وأهميتها والخصائص التي تتميز بها، ومن ثم الوظائف والأنواع وكذلك العناصر وأبرز محدداتها، وفي الأخير تطرقنا الى أوجه تأثيرها.



الفصل الثالث



الفصل الثالث: تماسك جماعات العمل.

تمهيد

- أولاً: مراحل نمو وتطور الجماعات.
- ثانياً: تصنيف الجماعات وأنواعها.
- ثالثاً: طبيعة الجماعة وخصائصها.
- رابعاً: أهمية الجماعة .
- خامساً: أسباب تكوين الجماعة.
- سادساً: تماسك الجماعة.
- سابعاً: عوامل تماسك جماعات العمل.
- ثامناً: خصائص جماعة العمل.
- تاسعاً: مظاهر تماسك جماعة العمل.
- عاشراً: الآثار السلبية للتماسك الشديد.
- احدى عشر: ديناميكية الجماعة.

خلاصة الفصل

تمهيد

الفرد لا يمكن أن يعيش بمفرده دون جماعات باعتباره كائن اجتماعي، فهو يعيش داخل جماعات تؤثر فيه فيكتسب منها العادات والسلوك والقيم والاتجاهات كما يستطيع من خلالها إشباع احتياجاته ورغباته وممارسة أدواره الاجتماعية المختلفة، وذلك أن الجماعة تعتبر أساسية وضرورة حتمية داخل المؤسسة، وفي ضوء أهمية هذا الموضوع سوف نتناول في هذا الفصل البسيط بعد الخصائص الهامة في جماعات العمل وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة وسلوك أفرادها.

أولاً: مراحل نمو وتطور الجماعات

مثلاً أن الأطفال ينمون بأشكال محددة خلال الأشهر الأولى من حياتهم، فإن الجماعات أيضاً تميل إلى إظهار علامات مستقرة نسبياً من النضج والنمو مع مرور الوقت وفي

الشكل رقم (4) نعرض نظرية شائعة تلقي الضوء على خمس مراحل رئيسية لنمو

الجماعات:

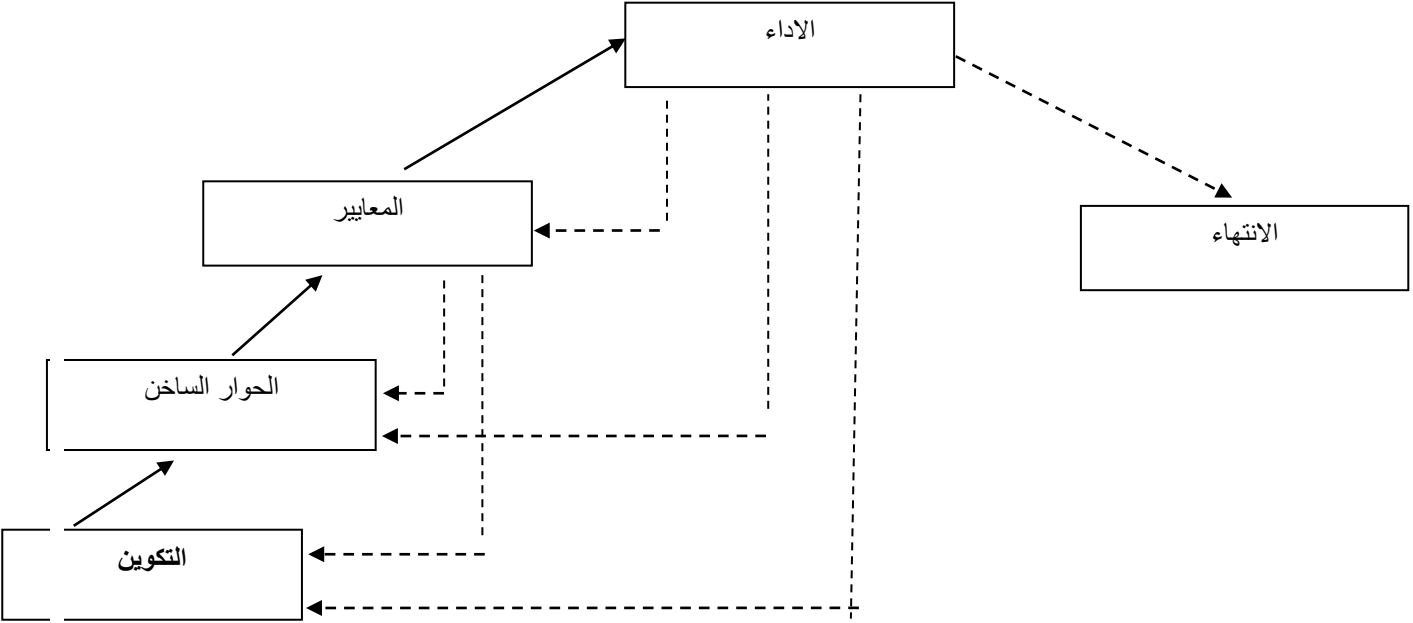


المصدر: محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص

ص، 283، 284.

هناك أيضا خمس مراحل لتطور الجماعات وهي ¹:

الشكل رقم(5) يوضح مراحل تطور الجماعات



المصدر: منصور محمد اسماعيل العيريقي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعية، صنعاء، 2013، ص، 131.

1.1. مرحلة التكوين:

المرحلة الأولى من مرحلة تطور الجماعة تبدأ بمرحلة التكوين، وفي هذه المرحلة يبدأ الأعضاء بتعرف بعضهم على بعض، وتقييم العائد والتكلفة من الاستمرار في عضوية الجماعة، ويعمل أعضاء الجماعة في هذه المرحلة على الحصول والتزود بالتعليمات الأساسية من قبل قادة الجماعة سواء كانت الجماعة رسمية أو غير رسمية ويحاولون التعرف قدر الإمكان على الدور المطلوب منهم تأديته، وكيف يمكنهم أن يكونوا أعضاء فاعلين في الجماعة.

¹ منصور محمد اسماعيل العيريقي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعية، صنعاء، 2013، ص، 131، 132.

2.1. مرحلة الحوار الساخن:

تتسم هذه المرحلة بالحوارات الساخنة التي قد تصل إلى حد الخلافات بين الأعضاء، كما وتنشأ في هذه المرحلة بعض التحالفات بين بعض أعضاء الجماعة لمحاولة التأثير على شيئين مهمين هما أهداف الجماعة، وطرق أو أساليب تحقيق هذه الأهداف.

3.1. وضع المعايير:

بعد الانتهاء من مرحلة الحوار الساخن تبدأ مرحلة وضع المعايير، التي تشمل الاتفاق بين أعضاء الفريق على السلوكيات والأدوار والقواعد والأهداف التي ينبغي الالتزام بها.

4.1. الأداء:

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة تبدأ هذه المرحلة وتتسم بالعمل الفعلي وإنجاز الأعمال بروح التعاون والثقة العالية، والالتزام والمبادرة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق والتشجيع من قبل الإدارة العليا.

5.1. إنتهاء مهمة الجماعة :

هذه المرحلة تقتصر فقط على الجماعات المؤقتة، أي الجماعات التي تشكل لأغراض خاصة أي لإنجاز أعمال محددة خلال فترة زمنية معينة ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان الخاصة وجماعات العمل.

ثانيا - تصنيف الجماعات وأنواعها

الجدول رقم (1) يبين أنواع الجماعات وتصنيفها:¹

أساس التصنيف	أنواع الجماعات	أمثلة
- علاقات شخصية مباشرة التفاعل، وجود أو عدم وجود تفاعل.	- أولية - ثانوية	- الأسرة، الرفاق، القرية، المركز، الولاية، الأمة، حزب سياسي.
-النظام وجود او عدم وجود رئاسة، ودستور وقوانين.	- رسمية - غير رسمية - وسطى	- مجلس الجامعة - الأصدقاء أو الرفاق - الأسرة
- المنفعة الاجتماعية - علاقة الجماعة بالجماعات الاخرى.	- اجتماعية - شبه اجتماعية - ضد المجتمع	- الأسرة، المدرسة، جمعية خيرية، - كسكان واحة منعزلة - عصابة، جماعة الاحتكار، نادي العراة.
-الاختبار	- جبرية - اختيارية - مفروضة	- الجنس البشري، السلالة، الأسرة، الديانة - النشاط في الكليات، أو الرحلات -الانتخاب مجلس الهيئة.
-التجانس	- متجانسة - غير متجانسة	- جماعات الطلاب يدرسون مادة متخصصة. - الطلاب الجدد القادمون الى الجامعة قبل توزيعهم.
مكان الدخول	- مقفلة	- الأسرة

¹ حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص، ص، 124، 125.

<p>- النقابة هواة، جمعية النادي، مذهب سياسي.</p>	<p>-محدودة -مفتوحة</p>	
<p>- التجمع حول حادثة - مسافرون في سيارة أو قطار - الخدمة الوطنية، لجنة - الأسرة، الأمة.</p>	<p>- طارئة - مؤقتة - تدوم فترة محددة - دائمة نسبيا</p>	<p>-الاستمرار</p>
<p>- الأسرة، القرية - معسكر، جماعة تجريبية.</p>	<p>- طبيعية - مصطنعة</p>	<p>-الطبيعة</p>
<p>- حارة معينة - قرية معينة - الأمة الجزائرية</p>	<p>- الجيرة - الجماعة المحلية - الأمة</p>	<p>-المكان</p>
<p>-تضم ثلاثة أفراد أو أكثر -طلاب في محاضرة -طلاب معهد الجنس البشري</p>	<p>- صغيرة - متوسطة - كبيرة كبيرة جدا</p>	<p>-الحجم</p>
<p>/</p>	<p>- ذكر - أنثى</p>	<p>-الجنس</p>
<p>/</p>	<p>- الأطفال - المراهقون الكبار - الكهول - الشيوخ</p>	<p>-السن</p>

ثالثاً-طبيعة الجماعة وخصائصه

اعتبر ستيفن ليتل جون (stephenw.Litt lejohn) الجماعة بأنها جزء مهم من المجتمع، بحيث يشق الناس قيمهم اتجاهاتهم بشكل كبير من الجماعات التي يكونونها والتي ينتمون إليها في بيئتهم الاجتماعية وكنتيجة أو إشباع الحاجات أو الاتصال الاجتماعي أو حتى تطوير الثقافات الاجتماعية والسياسية والقيم السياسية للفرد، على افتراض أن الثقافة تكتسب ضمن تفاعل الجماعة، تحديد طبيعة الجماعة في حياة الفرد بهذا الشكل يؤدي الى الحديث عن ديناميكات عمل الجماعة التي تقوم على مجموعة من الافتراضات من وجهة نظر ستيفن ليتل جون وهي:¹

✚ أن الجماعات هي حتمية الوجود في أي بيئة اجتماعية متفاعلة وتمارس قدرا كبيرا من النفوذ والتأثير على السلوك الاجتماعي للفرد.

✚ الفهم الصحيح لديناميكيات الجماعة المستنبط عبر التراكمية المعرفية في علم النفس الاجتماعي، يسمح بإمكانية أن تكون النتائج الجذابة من الجماعات معززة عبر التحوار والتفاعل داخل الجماعة.

لا بد من توافر خصائص أساسية في كل جماعة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:²

✚ لا بد من توافر فردين على الأقل كأعضاء لهذه الجماعة.

✚ وجود أهداف مشتركة يعمل كل أفراد الجماعة على تحقيقها لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

✚ وجود طريقة للاتصال والتفاهم.

✚ وجود الميول والدوافع المشتركة التي تؤدي الى التفاعل بين الأفراد .

¹ عامر مصباح: علم النفس الاجتماعي، في السياسة والاعلام، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010/2011، ص، 44.
² سيد محمود الطواب: علم النفس الاجتماعي، الفرد في الجماعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص، 127.

✚ وجود المعايير والقيم التي تتضمن العلاقات والتفاعل بين أعضاء الجماعة كما تكفل الضبط الاجتماعي لسلوك الأفراد في الجماعة.

✚ وجود نمط للتفاعل المميز والمنظم لأعضاء الجماعة.

✚ قيام بناء واضح للجماعة يحدد الأدوار المختلفة لكل فرد فيها وكذلك المكانات وطرق الترقى في هذه المكانة.

وتتمثل أيضا خصائص الجماعة في ما يلي:¹

✚ تمتاز بالاستقرار النسبي أي أنها تدوم لفترة زمنية معقولة.

✚ يجب أن تكون هناك وسائل للضبط الاجتماعي تنظم سلوك أعضاء الجماعة وفقا لما يتمثلوها.

✚ يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة القدرة على العمل بروح الفريق أي كوحدة واحدة.

✚ يجب أن يكون هناك شعور وإحساس لدى أفراد الجماعة بالانتماء والولاء للجماعة.

✚ يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين جهود وأعضاء الجماعة حتى لا يحدث تناقض أو تعارض أو ازدواج بين هذه الجهود.

رابعا- أهمية الجماعة

1.4. أهمية الجماعة بالنسبة للفرد: تمكن أهمية الجماعة للفرد في نموه الاجتماعي فهو

يستفيد داخل الجماعة مما يلي:²

✚ تكوين صداقات جديدة ومتعددة من خلال تفاعلاته الاجتماعية.

✚ اكتساب المعايير الاجتماعية، وبناء مجموعة من الآراء التي يعتبرها شخصا والتي ماهي

إلا انعكاسا للجماعة التي ينتسب لها أو يرغب في الانتماء إليها.

✚ تعلم أنماط السلوكيات الاجتماعية المناسبة.

✚ يتعرف على ذاته وعلى زملائه فلا يمكن للفرد أن يعرف ذاته إلا بالاحتكاك بالآخرين.

¹ مصطفى كامل ابو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص، 98.

² خواجه عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2005، ص، 109، 110.

- + إشباع دافع الرضا بالتمتع في العمل مع الجماعة.
- + تنمية مهاراته وفنون الاتصال.
- + القدرة على حل المشاكل والتفكير والتعبير عما بداخله لأنه جو الجماعة يثير هذه الخصائص.

+ اكتساب وتنمية الاتجاهات وفلسفة الحياة.

+ الشعور بالقوة والأمن من خلال إشباع دافع الحاجة للانتماء.

2.4. أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع: تسهم الجماعة في المجتمع بدور فعال من ذلك:¹

- + الإسهام في نمو وتقدم وتحسن المجتمع وضمان استمرار الحياة الاجتماعية.
- + لا يستطيع أفراد المجتمع العيش من غير الاشتراك الفعلي الفعال في الجماعات.
- + جميع المؤسسات الاجتماعية كالمدارس ودور العبادة والمصانع وغيرها إنما هي تتجه للجماعة.

+ الحكومة والنظام الإداري والمعايير الاجتماعية والقيم الاجتماعية هي الإنتاج للجماعات.

+ سعادة الإنسان لا تتحقق إلا عن طريق التفاعل الاجتماعي الصحي.

+ البلد والمدينة والإقليم والوطن ثمرة جهد الجماعات على المستوى الصغير والكبير.

خامسا-أسباب تكوين الجماعات

تتمثل أهم عوامل وأسباب تكوين الجماعات في الأسباب التالية:²

1.5. القرب المكاني:

- يلعب القرب المكاني والتجاور بشكل خاص من أداء العمل اليومي أو في السفر أو في الحلول في مكان ما دورا في تكوين الجماعة، ففي مثل تلك الحالات يكون تكوين الفرد لجماعة من أفراد مجاورين له أقرب من تكوين هذه الجماعة مع أفراد بعيدين عنه.

¹ حامد عبد السلام زهران: مرجع سابق، ص، 69.

² ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995، ص، ص، 276، 277.

2.5. التفاعل والتأثير:

يؤدي القرب المكاني للأفراد في الجماعات الى تأثير بعضهم في بعض وقد ينتج هذا التأثير، كما يرى (الكايد) عن التفاعل العملي أيضا سواء كان هناك تقارب مكاني أو تقارب عملي محظ، أو تكامل بين الأفراد لتنفيذ مهام مشتركة فيما بينهم.

3.5. التماثل أو التشابه:

يميل الأفراد بعضهم الى بعض إذا كان هناك تماثل وتشابه في الميول والطباع والحاجات، ويمكن أن تكون عناصر التشابه التي تجذب الفرد للجماعة عديدة، متمثلة في الاتجاه والمعتقدات والعادات والتقاليد والجنس، مثلما تعكس الخلفية العلمية والمعرفية مثل هذا التشابه والانجذاب فعلى سبيل المثال، كما يرى (الكايد) توجد جماعات تتكون من أعضاء الهيئة الأكاديمية وأخرى من الطلبة وثالثة من طلبة السنوات الأخيرة أو من طلبة السنوات الأولى، وقد تشمل عناصر تشابه الجماعة عوامل أخرى كالحاجات الاقتصادية والمشكلات المتشابهة ونحو ذلك.

4.5. أنشطة الجماعة وأهدافها:

غالبا ما يجذب أفراد الجماعة بهدف وجود أنشطة الجماعة وأهدافها المتشابهة التي يشارك فيها الأفراد أنفسهم لتحقيق هذه الأهداف المشتركة، مثل مشاركة في جماعات العمل داخل المؤسسات في الأنشطة التي تناسبهم وتناسب تخصصاتهم وقدراتهم سواء كانت هذه الأهداف رسمية أو غير رسمية.

سادسا - تماسك الجماعة

تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها والجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها والزامهم بما تفرض من قيود، هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء، إذا انضم الفرد مثلا لجماعة ما لإشباع حاجات اجتماعية معينة

لكنه استبعد من نشاطات الجماعة الاجتماعية، نجد أن تفاعل هذا العضو ودرجة انجذابه لهذه الجماعة سيضعف، إذا قدرة الجماعة على التحكم والتأثير في سلوك أعضائها تستمد من إمكانية إشباع حاجاتهم، هناك أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في درجة تماسك الجماعة:¹

- ✚ لا بد أن يشعر أعضاء الجماعة بأهمية الأهداف التي تسعى الجماعة الى تحقيقها.
- ✚ صغر حجم الجماعة يؤثر إيجابيا على تماسكها، ذلك لأهمية إتاحة الفرصة لكل عضو من أعضاء الجماعة بالتفاعل وجها لوجه مع بقية الأعضاء.
- ✚ الاتصال الدائم على مستوى الأشخاص يزيد من نسبة التفاعل يتضح مما سبق، أن زيادة تماسك الجماعة قد يساهم في تحقيق أهداف التنظيم، كما قد يمثل قوة عاتقة إذا لم تتفق الأنماط السلوكية المتفق عليها.
- ✚ وتشير بعض الدراسات الى عدد من المعاني للتماسك منها:²
- ✚ الجاذبية نحو الجماعة وأنشطتها وأهدافها.
- ✚ الروح المعنوية العالية للجماعة.
- ✚ الانتماء العالي للجماعة.
- ✚ درجة عالية من التعاون بين أعضاء الجماعة لتحقيق أهدافها.
- ✚ الدفاع عن الجماعة أمام أعدائها في حالات الخطر.
- ✚ الالتزام بأنشطة الجماعة وعدم التغيب عنها.
- ✚ قدرة الجماعة على تحقيق الرضا عن الجماعة وإشباع حاجات الأعضاء.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص، 169.

² عدنان يوسف العتوم: علم نفس الجماعة، نماذج وتطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015، ص، ص، 205، 206.

سابعا - عوامل تماسك الجماعة

1.7. العوامل التي تزيد في تماسك الجماعة:¹

1.1.7. الاتفاق حول أهداف الجماعة:

يساعد اتفاق الجماعة حول هدف ومصار نشاطاتها في ربط الجماعة، وتعزيز وتوجيه أنماط التفاعل بين أفرادها، نحو تحقيق الهدف.

2.1.7. استمرار التفاعل:

حينما تتوافر لأعضاء الجماعة فرصة تفاعل مستمر بينهم، يزداد احتمال التقارب والتلاحم، ويمكن أن يوفر المديرين فرص التفاعل بالدعوة للجماعات الرسمية وغير الرسمية.

3.1.7. الجاذبية الشخصية:

يزيد التماسك حينما يجذب الأفراد نحو بعضهم بسبب توافر الثقة المتبادلة والتكافل في بينهم مسبقا ويساعد الانجذاب أيضا أعضاء الجماعة في تخطي العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف وتحقيق النمو والتطور الذاتي .

4.1.7. التنافس بين الجماعات:

يؤدي التنافس مع الجماعات الأخرى داخل المنظمة وخارجها، الى تضامن الأعضاء لتحقيق الهدف المشترك، وقد أدى تطبيق لا مركزية الإدارة في المنظمات الى التقاء الجماعات الكبيرة الحجم ودخولها في منافسة مع الجماعات الأخرى.

¹ اندرودى ، سيزلاقي مارك جي والاس ،ت ،جعفر أبو القاسم احمد ،السلوك التنظيمي والاداء ،معهد الادارة العامة ،1991 ،ص ،222.

5.1.7. التقويم الإيجابي:

إذا ما أدت الجماعة عملها بصورة مشرفة فإن تقدير أدائها من قبل الإدارة يؤدي الى رفع مقام الجماعة في عيون أعضائها وأعضاء المنظمة الآخرين ويساعد في أن يجعل أعضاء الجماعة يحسون بالفخر لانتمائهم لها.

2.7. العوامل التي تضاعف من تماسك الجماعة:¹**1.2.7. الإختلاف حول الأهداف:**

مثلما يؤدي الاتفاق حول هدف ومصار المجموعة الى تلاحم الجماعات، يؤدي الاختلاف إلى الصراع والعراك مما يضعف درجة تماسكهم.

2.2.7. حجم الجماعة:

كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكها، وقد أوضحت الدراسات السابقة في هذا المجال أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين أربعة الى ستة أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل.

3.2.7. التجارب غير السارة في الجماعة:

حينما ينعم التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة أو يسود القهر في محيطها، يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدي الى فك روابط الجماعة.

4.2.7. التنافس داخل الجماعة:

مع أن التنافس بين الجماعات يؤدي الى التقارب بينهم، لكن يسبب التنافس داخل الجماعة الواحد الصراع والتناحر وظهور الشقاق، وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل محاباة بعض الأعضاء.

5.2.7. السيطرة:

¹ اندرودى، سيزلاقي مارك جي والاس، ت، جعفر ابو القاسم احمد، المرجع السابق، ص، 223..

حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع الأعضاء الآخرين بما لهم من سمات شخصية معينة، فلا يظهر أي تماسك للجماعة، وقد يؤدي مثل هذا الاتجاه إلى تكوين صغيرة داخل الجماعة أو إلى وجود انعزاليين أو منشقين .

ثامنا - خصائص جماعة العمل:

تتسم جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها في ¹:

✚ أن العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام و الاستمرار و الانتظام والقابلية للزيادة والتطور.

✚ أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد.

✚ أن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية، هذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات وبناء الشخصية.

✚ باعتبار جماعة العمل ماهي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير فقد تسود بينهم نفس المشاعر والأحاسيس من سرور وحزن وحب وكره.

تاسعا - مظاهر تماسك جماعة العمل:

يمكن تلخيص مظاهر تماسك العمل من خلال ما يلي ²:

✚ ارتفاع الروح المعنوية لدى أفراد الجماعة.

✚ التماسك الشديد بين أعضاء الجماعة لتحقيق هدف مشترك.

✚ قدرة أعضاء الجماعة على مواجهة ومجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم والتكيف .

✚ ارتفاع كمية الإنتاج.

✚ ارتفاع جودة الإنتاج.

¹ فاروق عبده فليبه، السيدة محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص، ص، 98، 99

² بلال مجيدر: "واقع تماسك جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية" مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد السابع، العدد الاول، جوان 2022، ص، 292.

+ قوة العمل الجماعي.

+ قلة المواد التالفة.

+ انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

+ انخفاض نسبة تغيب العمال من عملهم وتأخرهم عن مواعيد حضورهم.

+ عدم وجود صراع بين الأفراد ببعضهم البعض.

+ قوة التصدي للمخاطر والتهديدات الخارجية.

+ درجة عالية من الولاء لأهداف وقيم الجماعة.

+ انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات.

عاشرا- الآثار السلبية للتماسك الشديد:

حضر العديد من الباحثين والكتاب من المغالاة والإفراط في درجة تماسك الجماعة إلى بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة التماسك العالي جدا في الجماعة ومن بين أهم النتائج السلبية:¹

1.10. التفكير الجماعي:

الجماعة المتماسكة جدا تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير والقرارات الاجتماعية نتيجة للضغط المتزايد على الفرد، يتولد لدى الفرد الخضوع الزائد ويتدنّى الى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع لديه، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة ويرى "كريتنز" و "كينيتشي" بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي الى عيوب في عملية صنع القرارات وأهمها:

+ بدائل قليلة

+ عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة.

+ عدم النظر في البدائل المرفوضة.

+ رفض آراء ذوي الخبرة

¹ حاتم السماتي، براخلية عبد الغني: "تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفاعليتها" مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد الاول، العدد الاول، جانفي 2021، ص، ص، 43، 44.

2.10. تصاعد الالتزام:

هذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي، حيث من المحتمل جدا أن يستمر أفراد الجماعة بتطبيق إجراء ما على الرغم من أن الدلائل تشير الى إمكانية فشله.

3.10. العلاقة مع الجماعات الأخرى

إن النتائج السلبية التي تترتب على التماسك الشديد في الجماعة لا تقتصر على أفراد الجماعة وعلى عملية صنع القرارات بل تمتد للمنظمة بأكملها فالجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى، وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة، وهو كله يؤثر سلبا على مستوى الأداء العام للمنظمة.

احدى عشر: ديناميكية الجماعة:

هي دراسة القوى المؤثرة داخل الجماعة، وتحتوي هذه الدراسة على اكتشاف التفاعلات بين الأفراد والجماعات، والقوانين التي تحكمها وكذلك تركيب التفاعلات بين الأفراد وتأثيرها عليهم، من ناحية أخرى هي دراسة الأطوار الوجودية للجماعة، ظواهرها الداخلية والخارجية، تحديد الاتجاهات أو شبكات الاتصال، المراكز، الأدوار، درجات التماسك والتكامل، محاور الصراع والتنافس، طرق تجسيد الشعور الجماعي وتأليف مناهج التغيير الاجتماعي، حيث يتوقف مصطلح ديناميكية الجماعة على

مجموعة المناهج التي تؤثر على الشخصية بواسطة الجماعة فهي مجموعة الوسائل التي تمكن جماعة أولية من التأثير على جماعات ثانوية أو موسعة¹

حيث أن التفاعل الاجتماعي هو العملية الحيوية التي تؤثر في ديناميكيات الجماعة فإنه يمكن أن نشير إليه، باعتباره تلك العمليات التي تنجم عن اتصال فردين أو أكثر لتحقيق أهداف الجماعة من خلال وسائل الاتصال الاجتماعي "مرسل ومستقبل ووسيلة اتصال" وغالبا ما

¹ مراد مرداسي: مواضيع علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص، 151.

يكون الاتصال في الجماعات الرسمية رأسياً من أعلى الى أسفل لنقل التعليمات والأوامر، ومن أسفل الى أعلى لتقبل المطالب والنتائج والمشاعر، ويبدو ذلك بشكل واضح في الوحدات العسكرية التي تأخذ بمبدأ القيادة في تسلسل الاتصال، أما في الجماعات الغير رسمية فإن الاتصال يكون بشكل تلقائي، أي أن التفاعل الاجتماعي هو عملية يرتبط فيها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض من خلال الاتصال لتحقيق الأهداف المطلوبة.¹

¹ محمود عكاشة، محمد شفيق: السلوك الاجتماعي، علم النفس الاجتماعي وتطبيقاته، دار الكتب، 1998، ص 214.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تناولنا فيه متغير تماسك جماعات العمل الى عرض مراحل نمو وتطور الجماعات والطبيعة والخصائص التي تتميز بها، و ثم أهميتها و أسباب تكوينها والعوامل التي أدت الى تماسك جماعات العمل، وفي الأخير تطرقنا الى الآثار السلبية للتماسك الشديد وديناميكية الجماعة.



الفصل الرابع



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب تحليل البيانات

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن إجراءات الدراسة تعتبر أسلوب منهجي يستخدمه الباحث في دراساته العلمية لحل إشكالية معينة من أجل الوصول الى نتائج واضحة ودقيقة وفقا لتحليل علمي يساعد في إيجاد حل لتلك المشكلة، وهي حلقة وصل بين الجانب النظري وما سنعرضه في الجانب الميداني، حيث يشكل كل من مجالات الدراسة و عينة الدراسة، بالإضافة الى التطرق للمنهج المستخدم وأيضا أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل التي استخدمت في تحليل وتفسير البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة

عند قيام أي باحث بدراسة علمية لا بد من وجود مجالات لهذه الدراسة باعتبارها أحد الإجراءات المنهجية التي يتم الاعتماد عليها وهي ثلاث مجالات رئيسية هي:

- المجال المكاني
- المجال البشري
- المجال الزمني

1.1. المجال المكاني:

يقصد به ذلك الحيز الذي أجريت فيه الدراسة وقد قمنا بدراستنا هذه في شركة مناجم الحديد الشرق -ونزة-

منجم الحديد الشرق ونزة هو شركة إنتاج الخام الذي اكتشفه المهندس الفرنسي Tissant في عام 1878م الى 28 يوليو 1886م، منح الحق في استكشاف الطبقة المعدنية للمنجم، ويعود بدأ تشغيل منجم الحديد في عام 1921م وتم تأميمه في عام 1966م، وفي أكتوبر 2007م وقع مديرو المناجم عقد شراكة مع مجموعة Arcelormittal العملاقة للصلب في العالم، ويعد منجم الونزة اليوم من بين المناجم الأولى في إفريقيا، يقع في أقصى شمال شرق الجزائر بالقرب من الحدود الجزائرية التونسية 120كم جنوب شرق مجمع الحجار الفولاذي "عناية" الذي يتصل به بخط سكة حديد و 90 كم شمال شرق عاصمة ولاية "تبسة".

مهام المؤسسة

- تعدين المواد الخام والصخور من باطن الأرض في المناجم.
- قطع القنوات من تحت الأرض لتسهيل عملية تفجير الصخور.
- استخدام معدات الالتقاط واستخدام معدات القص والقطع.
- استخدام الحفارة أو الدريل المثبت وغير المثبت لتجوييف الفتحات في الأرض.

- تحطيم وتكسير الصخور بواسطة الناقلات من أجل الحصول على التراب وتحويله الى منجم الحجار عن طريق السكك الحديدية وسيارات المناجم لاستخراج معدن الحديد.

أهمية المنجم:

تعتبر رواسب الحديد في ونزة المصدر الرئيسي لإمدادات خام الحديد لصناعة الصلب الوطنية، ثلاثة أرباع استهلاك مجمع الحجار للصلب في زمن مجموعة سيدار يأتي من منجم ونزة وذلك بتجاهل انتاج منجم بوخضرة الذي يأتي في المرتبة الثانية، لذلك فهي تلعب دورا مهما جدا في الاقتصاد الجزائري، نظرا لمساهمتها في تطوير الصناعة الثقيلة في البلاد وخاصة في الولاية فيما يتعلق بالتشغيل.

2.1. المجال البشري

هو عدد عمال شركة منجم الحديد الشرق ونزة التي يبلغ عدد عمالها 526 عامل حيث تشمل كل من الإطارات، الإطارات الساميين، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

3.1. المجال الزمني

ويقصد به تلك المدة التي استغرقتها في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها وقد مرت دراستنا بعدة مراحل وهي كالاتي:

المرحلة الأولى: تم فيها اختيار الموضوع عن طريق الاتصال بالمشرف، ثم تمت الموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية وذلك في شهر نوفمبر

المرحلة الثانية: تم الاستطلاع على ميدان الدراسة والعمل على جمع المعلومات من أجل صياغة الشق النظري للدراسة، وكذا البحث على مذكرات التخرج التي تحمل متغيرات الدراسة من أجل صياغتها كدراسات سابقة، كما تم فيها وضع خطة أولية والعمل على تجسيدها وكان ذلك في شهري جانفي وفيفري 2023.

المرحلة الأخيرة: في هذه المرحلة تم بناء الاستمارة وفق مؤشرات وأبعاد الدراسة وكان ذلك في أواخر شهر أفريل ومن ثم النزول الى الميدان ابتداء من 01 ماي الى 07 ماي، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات واجراء المقابلات مع عدد من الإطارات في المؤسسة ثم جمع الاستمارات والقيام بعملية التحليل واستخراج النتائج والتي دامت من 08 ماي الى 14 ماي 2023.

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها ذلك الجزء الممثل لمجتمع البحث الأصلي للدراسة، وفي دراستنا الهادفة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل، تم اختيار العينة المنتظمة والتي تعرف على أنها نوع من العينة العشوائية ولكنها تختلف في تكوينها حيث تعطى العينات أرقام وتختار الأرقام بطريقة منتظمة ويحاول الباحث في هذا النوع من العينات تجنب خطأ الصدفة أو خطأ العشوائية الذي يترتب عليه زيادة احتمالات التحيز وتتطلب أن يكون الجمهور الأصلي أو قائمة أعضائه متخذة شكل انتظام متسق¹

وقد تم اختيار 105 مفردة من عدد العمال الذي يقدر بـ 526 عامل وتم هذا الاختيار نتيجة لطبيعة الموضوع وقد واجهنا عدة صعوبات وهذا ما يمكن ايضاحه فيما يلي: قمنا بالذهاب الى مؤسسة منجم الحديد قصد الحصول على القائمة الإسمية لمجتمع الدراسة، فتبين لنا أن الإدارة لا يمكنها منحنا إياها ونظرا للصعوبات والعراقيل الإدارية طلبنا من المؤسسة إعطاؤنا رقم تسجيل العمال من أجل اختيار مفردات العينة، بعد ذلك قمنا بتقييم مفردات مجتمع الدراسة حسب رقم التسجيل لكل عامل، ثم قمنا باختيار مفردات العينة التي قمنا بتوزيع الاستبيان عليها وكان ذلك عن طريق حساب فترة السحب $k=N/n$ أي حجم المجتمع على حجم العينة $k=526/105=5$ ، ثم اخترنا الرقم الأول عشوائيا وليكن 3 ثم أكملنا العملية بزيادة الرقم المتحصل في فترة السحب مثال 23، 18، 13، 8، 3، وتم توزيع الاستبيان حسب كل رقم تسجيل.

¹ المشهداني سعد سلمان: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص، ص 90، 91.

تم استرجاع 90 استمارة من أصل 105 هذا نظرا لأن 15 استمارة الباقية غير صالحة (لم يتم الإجابة عليها والبعض الآخر الإجابة كانت على بعض العبارات فقط).

ثالثا: منهج الدراسة

يجب على كل باحث عند قيامه بإجراء دراسة علمية إتباع منهج معين وذلك حسب طبيعة الموضوع التي تفرض على الباحث نوع المنهج، حيث أن في دراستنا قد استخدمنا المنهج الوصفي لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل، لأن أول عمل يقوم به الباحث هو وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع معلومات وبيانات دقيقة عنها، وذلك أن المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ومن ثم تحليلها وتصنيفها للوصول الى نتائج يمكن تعميمها وهذا ما تسعى الدراسة الحالية تحقيقه.

رابعا: أدوات جمع البيانات.

الاستمارة

قد اعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات بهدف الوصول الى المعطيات والمعلومات اللازمة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل، وذلك حسب استجابة المبحوثين أفراد العينة، كما تم إعداد استمارة استبيان وفق أبعاد كل متغير مع استخدام مقياس ليكرت مكونة من 37 عبارة، عرضها على الأستاذ المشرف حيث أعطى لنا توجيهات وملاحظات في تغيير بعض العبارات وترتيبها وحذف البعض منها ثم تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وتوزيعها على عمال المؤسسة

وقد احتوت الاستمارة على أربعة محاور وهي:

المحور الأول: تمثل في البيانات السوسيوديمغرافية تحمل الأرقام من (1-6)

المحور الثاني: تضمن 9 عبارات تتعلق ببعد القيم التنظيمية وبعد العمل الجماعي تحمل الأرقام من (7 إلى 15).

المحور الثالث: احتوى على 12 عبارة تتعلق ببعد التوقعات التنظيمية وبعد التفاعل وتحمل الأرقام من (16 إلى 27).

المحور الرابع: تضمن 10 عبارات تتعلق ببعد الهوية التنظيمية وبعد الالتزام الوظيفي وتحمل الأرقام من (28 إلى 37).

المقابلة

اعتمدنا على المقابلة الحرة كوسيلة ثانوية لجمع المعلومات وقد قمنا بمقابلة مجموعة من رؤساء مؤسسة منجم الحديد ومن بينهم رئيس مصلحة مسؤول صيانة رئيس قسم الورشات المركزية وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات لصياغة استبيان شامل وكذلك ضبط أفراد العينة وطبيعة المهام الذي يقوم بها كل عامل كما قدموا لنا اجابات واضحة على الأسئلة التي طرحت عليهم وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

_ اعتمدنا عليها من أجل الحصول على أرقام تسجيل العمال ومساعدتنا على اختيار العينة المناسبة للدراسة الحالية.

-اعتمدنا عليها من أجل فهم ميدان الدراسة لسلك الطريق العلمي الصحيح لدراستنا.

خامسا: أساليب تحليل البيانات

عند إجراء الدراسة وبعد جمع المعلومات والمعطيات المتحصل عليها ميدانيا والتي تحتاجها دراستنا، يجب الاستعانة بأسلوبي التحليل الكمي والكيفي.

قمنا بالاعتماد على الأسلوب الكمي وذلك عن طريق البرامج الإحصائية ومن بينها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss version22** الذي اعتمدنا عليه في حساب:

_ التوزيع التكراري والنسب المئوية لعرض البيانات.

_ المتوسطات الحسابية لمعرفة مجال اتجاهات استجابة المبحوثين.

_ الانحرافات المعيارية لأخذ فكرة حول تبعثر وتشتت الاستجابات.

_ كاي تربيع لمعرفة الفروق بين استجابة المبحوثين

واعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر مقياس ذات خمس مستويات ومن بين هذه المستويات التي اعتمدنا عليها (عالية جدا5، عالية4، متوسطة3، ضعيفة2، ضعيفة جدا1)،وقمنا بتحديد اتجاه العينة عن طريق حساب اكير درجة - أقل درجة على أعلى درجة،

$$\text{أي } 0.80 = 5 / 1 - 5$$

في كل مرة نضيف قيمة 0.80 كي نحدد اتجاه العينة كما يلي

يبين الجدول رقم (2) توزيع متوسط اجابات الافراد

الاتجاه	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
الفئة	4.20 -	3.40 -	2.60 -	1.80 -	1
	5	4.20	3.40	2.60	

اعتمدنا على الاسلوب الكيفي في تحليل البيانات وتفسيرها مع محاولة ربطها بما تطرقنا إليه في الجانب النظري، وربطها بفرضيات الدراسة والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية وتحويلها الى افكار سوسولوجية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اتبعناها في دراستنا هذه لجمع البيانات الميدانية، حيث تم من خلالها عرض مجالات الدراسة واختيار العينة العشوائية ثم تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة و المتمثل في المنهج الوصفي بالإضافة الى أدوات جمع البيانات حيث استخدمنا الاستمارة والمقابلة من أجل جمع المعلومات اللازمة عن العمال والمؤسسة.



الفصل الخامس



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد

أولاً: عرض وقراءة نتائج البيانات السوسيو ديمغرافية.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بناء على الدراسة الميدانية و اجراءاتها سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان التي تم توزيعه على عمال مؤسسة منجم الحديد، وذلك عن طريق استخدام برنامج SPSS ومن خلالها سيتم تفسير النتائج المستخلصة من كل فرضية، حيث تتمثل الفرضية الأولى والمتعلقة بالقيم التنظيمية والعمل الجماعي في حين أن الفرضية الثانية متعلقة بالتوقعات التنظيمية والتفاعل، اما الفرضية الثالثة متعلقة بالهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي، حيث تساهم هذه الفرضيات لكيفية معرفة دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل والتأكد من صحة أو خطأ هذه الفرضيات لغاية الوصول الى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: عرض وقراءة نتائج البيانات السوسيوديمغرافية

تم توزيع استمارات الإستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

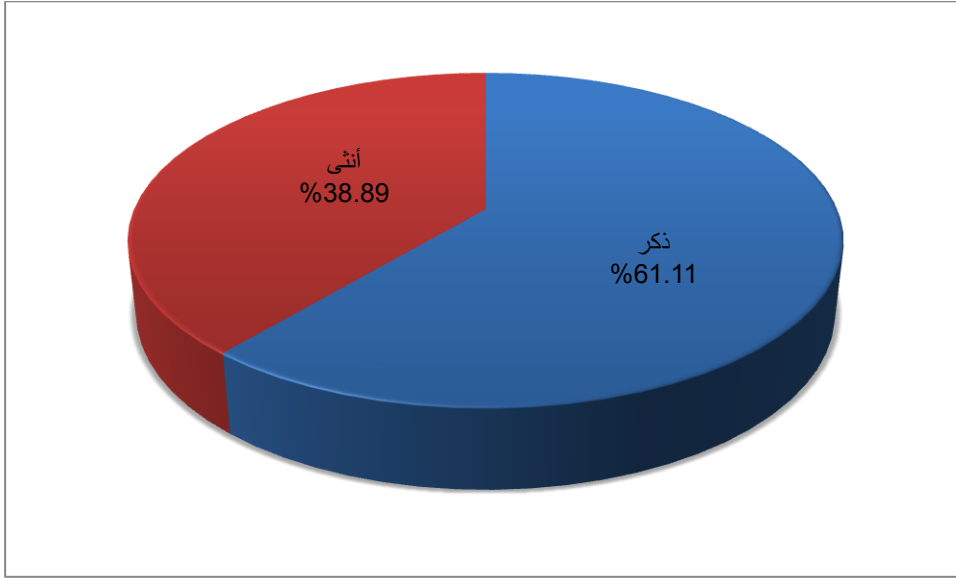
يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول (03): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
نكر	55	61.1
أنثى	35	38.9
المجموع	90	100

من خلال الجدول رقم (03) يلاحظ أن نسبة الذكور في العينة تبلغ 61.1%، بينما نسبة الإناث تبلغ 38.9%، مما يشير إلى أن العينة ليست متوازنة من حيث الجنس، وأن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة المدروسة. ويمكن تفسير هذا الأمر بأنه يمكن أن يكون هناك تفاوت في عدد الذكور والإناث العاملين في المنجم، أو أنه يمكن أن يتعلق الأمر بعوامل أخرى مثل الأدوار الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على مشاركة الإناث في العمل في هذا النوع من الصناعات. وعلى الرغم من أن هذه النتائج تمثل فقط العينة المدروسة، إلا أنها تعطي فكرة عن توزيع الجنس في الواقع المدروس، وبالتالي يمكن أن تفيد في تحليل النتائج وفهم النتائج النهائية للدراسة، ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقاً للشكل الموالي:

الشكل (06): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

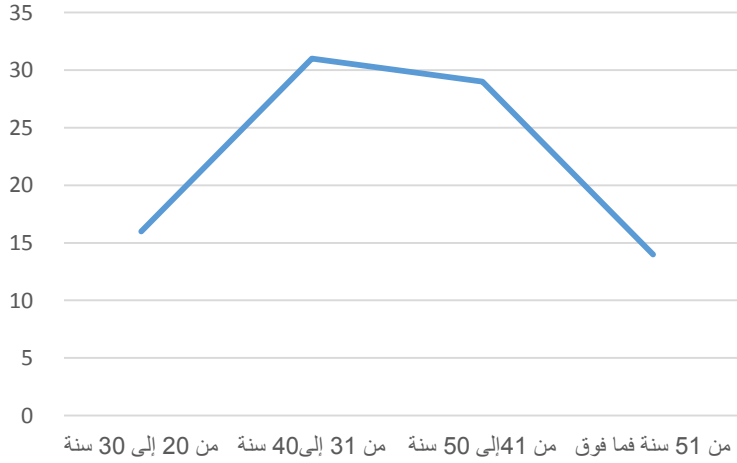


يمثل الجدول والشكل الموائين توزيع العينة حسب متغير السن.

الجدول (04): يبين توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
17.8	16	من 20 إلى 30 سنة
34.4	31	من 31 إلى 40 سنة
32.2	29	من 41 إلى 50 سنة
15.6	14	من 51 سنة فما فوق
100	90	المجموع

التكرار

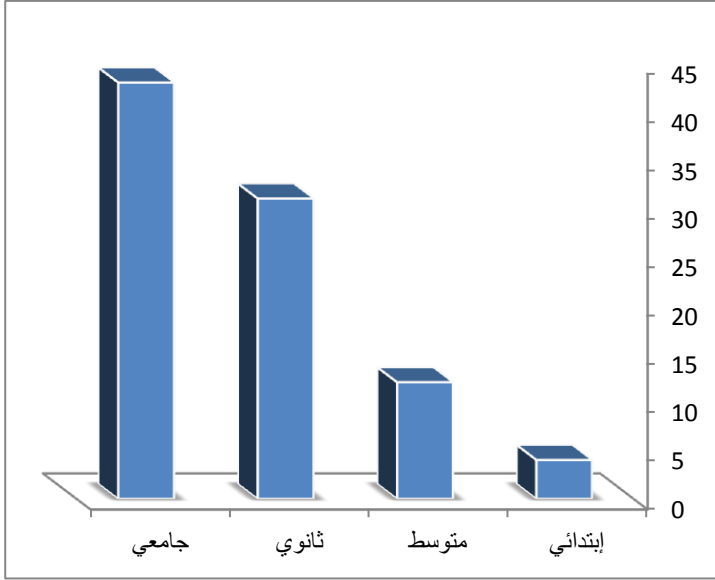


الشكل (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

من خلال الجدول رقم (03) يلاحظ أن العينة المدروسة تضم أفراداً من مختلف الأعمار، حيث يمثل الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة النسبة الأكبر في العينة بنسبة 34.4%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 32.2%، والفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 17.8%، في حين يمثلون الأفراد الذين تجاوزوا سن ال 51 عامًا 15.6% من العينة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن العمر يمثل عاملاً هاماً في دور الثقافة التنظيمية على تماسك جماعات العمل، حيث يمكن أن يؤثر العمر على قدرة الأفراد على التكيف مع ثقافة المنظمة وتبنيها، كما يمكن أن يساهم على مستويات الرضا والالتزام بالعمل والانخراط في الجماعة. ومن الجدير بالذكر أن هذه النتائج تمثل فقط العينة المدروسة ولا يمكن تعميمها على المجتمع الكلي.

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول (05) يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

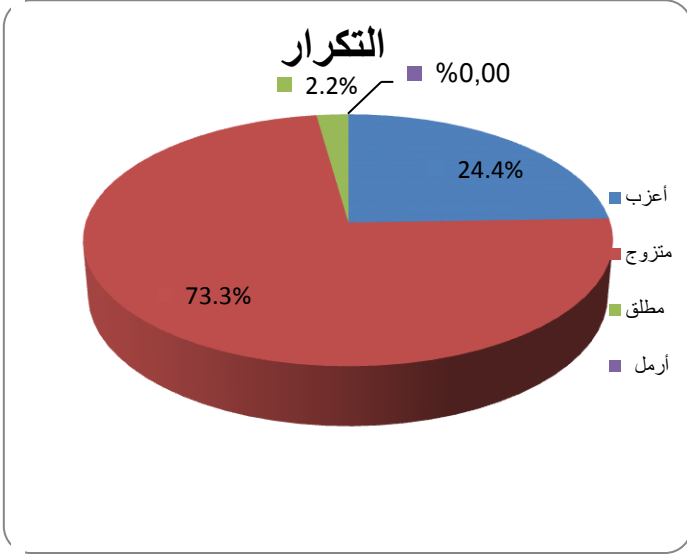


متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	4	4.4
متوسط	12	13.3
ثانوي	31	34.4
جامعي	43	47.8
المجموع	90	100

الشكل (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (05) يلاحظ أن العينة المدروسة تضم أفرادًا من مختلف المستويات التعليمية، حيث يمثل الأفراد الحاصلين على شهادة الجامعة النسبة الأعلى في العينة بنسبة 47.8%، تليهم الأفراد الذين حصلوا على شهادة الثانوية بنسبة 34.4%، ثم الأفراد الذين حصلوا على شهادة المتوسط بنسبة 13.3%، وأخيرًا الأفراد الذين حصلوا على شهادة الابتدائية بنسبة 4.4%. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المستوى التعليمي قد يساهم في قدرة الأفراد على التكيف مع ثقافة المنظمة وتبنيها، كما أنه قد يساهم في مستويات الرضا والالتزام بالعمل والانخراط في الجماعة.

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
الجدول (06): يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



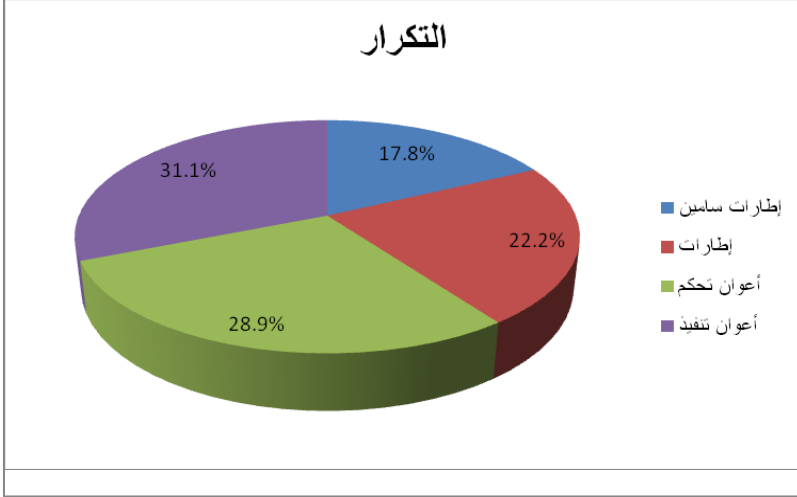
النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
24.4	22	أعزب
73.3	66	متزوج
2.2	2	مطلق
00	00	أرمل
100	90	المجموع

الشكل 09 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعي

من خلال معطيات الجدول رقم (06) يتضح لنا أن العينة المدروسة تضم أفراداً من مختلف الحالات الاجتماعية، حيث يمثل الأفراد المتزوجون النسبة الأعلى في العينة والتي قدرت بـ: 73.3%، تليهم فئة العزاب بنسبة قدرت بـ: 24.4%، في حين يمثل الأفراد المطلقون ما نسبته 2.2% من العينة. ولم تسجل فئة الأرمال أي تكرار يذكر، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن حالة الزواج قد تساهم في قدرة الأفراد على التكيف مع ثقافة المنظمة وتبنيها، كما يمكن أن تساهم في مستويات الرضا والالتزام بالعمل والانخراط في الجماعة، وربما تساعد حالات الاستقرار التي يتمتع بها العمال على تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لنوع النشاط.

الجدول رقم (07): يبين توزيع العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية



الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة %
إطارات سامين	16	17.8
إطارات	20	22.2
أعوان تحكم	26	28.9
أعوان تنفيذ	28	31.1
المجموع	90	100

الشكل (10): يمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة

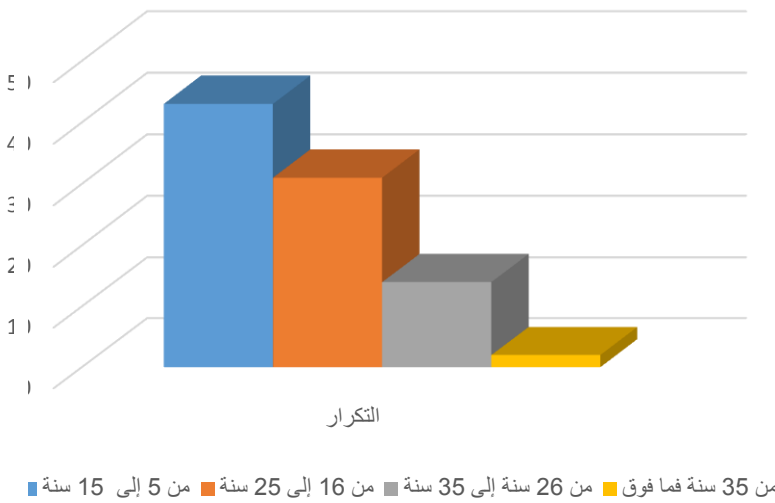
السوسيو مهنية

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن العينة المدروسة تضم أفرادًا من مختلف الفئات السوسيو مهنية، حيث يمثل الأفراد العاملون في الإطارات السامية النسبة الأقل في العينة بنسبة 17.8%، تليهم الأفراد العاملون كإطارات بنسبة 22.2%، وحل أعوان التحكم في المرتبة الثانية بنسبة 28.9%، في حين حل أعوان التنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 31.1% من إجمالي العينة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن هذا التنوع في الفئة السوسيو مهنية إلى نوع وحجم المناصب التي يتبعها السلم الوظيفي للمؤسسة، فمعظم المهام الميدانية تحتاج إلى أعوان التحكم والتنفيذ وهذا يرجع بالأساس إلى طبيعة نشاط المؤسسة، إجمالاً يمكن القول أن التركيبة السوسيو مهنية في منجم الحديد شرق ونزة متنوعة ومتوازنة بين الإطارات والأعوان العاملين في التحكم والتنفيذ كلا حسب طبيعة وظيفيته في المؤسسة.

تتصف مفردات المجتمع باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل

المواليين.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقدمية في العمل



الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
من 5 إلى 15 سنة	43	47.8
من 16 إلى 25 سنة	31	34.4
من 26 سنة إلى 35 سنة	14	15.6
من 35 سنة فما فوق	2	2.2
المجموع	90	100

الشكل رقم (11) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة تضم أفرادًا من مختلف فئات الأقدمية في العمل، حيث يمثل الأفراد الذين يعملون منذ 5 إلى 15 سنة النسبة الأعلى في العينة بنسبة 47.8%، تليهم الأفراد الذين يعملون منذ 16 إلى 25 سنة بنسبة 34.4%، ثم الأفراد الذين يعملون منذ 26 إلى 35 سنة بنسبة 15.6%، وأخيرًا الأفراد الذين يعملون منذ 35 سنة فما فوق بنسبة 2.2%. ومنه يمكن القول أن هناك تنوع مهمة للأقدمية في العمل يمكن أن يساهم في تدعيم الفئات حديثة التوظيف وتسهيل اندماجهم في العمل وهذا من خلال ما يقدمه الأفراد الأكثر خبرة لهم من نصائح وإرشادات وكذا توجهات يمكن أن تساعدهم في الاندماج المناسب في العمل ومنه تقديم الأفضل للمؤسسة وتحسين أدائها ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الأقدمية في العمل لها مساهمة في قدرة الأفراد على التكيف مع ثقافة المنظمة وتبنيها، كما يمكن أن تساهم هي الأخرى في مستويات الالتزام بالعمل والانخراط في الجماعة.

ومن الجدير بالذكر أن الأفراد ذوو الخبرة العالية في العمل قد يكون لديهم معرفة أكبر بثقافة المنظمة وقيمها، وقد يتمتعون بمستوى أعلى من الالتزام والرضا والانخراط في العمل، وبالتالي فإن توجيه الأفراد الجدد من خلال نصائح وإرشادات وتوجيهات من هؤلاء الأفراد قد

يساعد على تعزيز الاندماج الجيد في المؤسسة. ومن الناحية الأخرى، يمكن أن يكون للفئات الحديثة التوظيف دور مهم في تحديث ثقافة المنظمة وإضافة أفكار جديدة ومنظورات جديدة، وهذا يمكن أن يساعد على تطوير العمل وتحسين الأداء العام للمؤسسة. وبالتالي، يمكن القول أن التوازن بين الفئات الحديثة والأكثر خبرة في العمل يمكن أن يساهم في تعزيز ثقافة المنظمة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.

1-1 تحليل نتائج المحور الأول: القيم التنظيمية والعمل الجماعي

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة وفقاً لما يلي:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد القيم التنظيمية

والعمل الجماعي

الجدول (09): يبين التحليل الإحصائي باتجاهات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية والعمل

الجماعي

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة	ترتيب العبارة في المحور	قيمة كا ²

					درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا		
39.333	08	درجة متوسطة	1.100	3.12	11	18	41	11	09	التكرار	1
					12.2	20	45.6	12.2	10	النسبة %	
14.556	07	درجة متوسطة	1.182	3.13	14	19	30	19	08	التكرار	2
					15.6	21.1	33.3	21.1	8.9	النسبة %	
30.667	02	درجة عالية	1.082	3.77	27	29	23	08	03	التكرار	3
					30	32.2	25.6	8.9	3.3	النسبة %	
40.667	01	درجة عالية	1.050	3.77	23	38	17	09	03	التكرار	4
					25.6	42	18.9	10	3.3	النسبة %	
32.000	05	درجة عالية	1.128	3.62	20	36	20	08	06	التكرار	5
					22.2	40	22.2	8.9	6.7	النسبة %	
14.667	09	درجة متوسطة	1.199	3.02	09	25	28	15	13	التكرار	6
					10	27.8	31.1	16.7	14.4	النسبة %	
31.222	06	درجة متوسطة	1.116	3.37	14	28	33	07	08	التكرار	7
					15.6	31.1	36.7	7.8	8.9	النسبة %	
40.333	04	درجة عالية	.960	3.67	18	36	25	10	1	التكرار	8
					20	40	27.8	11.1	1.1	النسبة %	
32.556	03	درجة عالية	1.142	3.72	30	20	29	07	04	التكرار	9
					33.3	22.2	32.2	7.8	4.4	النسبة %	
46.800		درجة عالية	0.770	3.46						إجمالي المحور	

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بأبعاد القيم التنظيمية والعمل الجماعي في مؤسسة مناجم الحديد شرق -ونزة-، ويوضح التوزيع النسبي وفقا لآراء العمال، ويمكن تحليل نتائج هذا الجدول وفقا لما يلي:

- حققت العبارة الأولى والتي تمثلت (تهتم المؤسسة بالمساواة بين العاملين في تقسيم العمل) متوسط حسابي قدر بـ: (3.12) في حين أن انحرافها المعياري قدر بـ: (1.100) وذلك حسب مجال متوسط إجابات المبحوثين، وهذا ما يشير إلى الدرجة المتوسطة، وقد أشارت قيمة كاي تربيع وفق وجهات نظر العامل في العمل والتي قدرت بـ: (39.333) و الأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية (9.455) وهنا توجد فروق دالة إحصائية، حيث يمكن تفسير ذلك بأنها لا تعتبر من أبرز أولويات المؤسسة وقد يتطلب العمل على تعزيز مفهوم المساواة بين العاملين في تقسيم العمل.

- حققت العبارة الثانية والتي تمثلت (في مؤسستنا يوجد اهتمام في ترتيب الأعمال وتجنب التأجيل غير المبرر) متوسط حسابي قيمته (3.13) في حين أن انحرافها المعياري كانت قيمته (1.182) وذلك حسب استجابات المبحوثين وهذا يشير كذلك إلى الدرجة المتوسطة، كما دلت قيمة كاي تربيع والتي قدرت بـ (14.556) أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية توجد فروق دالة إحصائية، مما نستنتج أن هناك تجانس في اجاباتهم للعبارة و يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تحرص على ترتيب الأعمال، ولكن يبدو أنها تواجه بعض الصعوبات في تطبيق هذه القيمة.

- سجلت العبارة الثالثة والتي تمثل (الاتفاق القائمة بينك وبين زملائك يخلق جو من التقدير والاحترام المتبادل) متوسط حسابي مرتفع قدر بـ: (3.77) وانحراف معياري قيمته (1.082) وذلك حسب استجابات المبحوثين، وهو ما يشير الى درجة مساهمة عالية وقد تشير قيمة كاي تربيع التي قدرت بـ (30.667) أي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، وهنا توجد فروق دالة إحصائية مع وجود تشتت عالي في تجانس إجابات المبحوثين ،يمكن تفسير ذلك بأن الاتفاق والتوافق بين العاملين يلعب دورًا مهمًا في خلق جو من التقدير والاحترام المتبادل في مكان العمل.

- سجلت العبارة الرابعة والتي تمثلت (يدرك العاملون أن التعاون فيما بينهم يوفر الوقت والجهد) متوسط حسابي مرتفع قدر ب:(3.77)، وانحراف معياري قدر ب(1.050) وهي تتشابه مع العبارة الثالثة في مجال متوسط إجابات أفراد العينة، وهو ما يشير الي درجة مساهمة عالية، وقد بينت قيمة كاي تربيع وجود فروق في الاستجابات حيث كانت قيمتها (40.667) والأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، ويمكن تفسير ذلك بأن التعاون بين العاملين يلعب دورًا مهمًا في توفير الوقت والجهد، وتحقيق الاهداف في أقرب وقت مما يزيد من الانتاجية والكفاءة ويوفر بنية جيدة لتبادل الخبرات واكتساب مهارة.

- نجد قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة والتي تمثلت في (القيم السائدة تؤدي الى التعاون بين العمال فيما بينهم) مرتفع قدرت قيمته ب (3.62) و بانحراف معياري قدر ب (1.128)، إذ تبين أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يشير الى درجة مساهمة عالية، وهذا ما تشير إليه قيمة كاي تربيع التي قدرت ب (32.000) التي تبين من خلالها أن قيمتها أكبر من كاي تربيع الجدولية والتي من خلالها توجد دلالة احصائية مع وجود تشتت كبير والتي وصلت من خلالها هذه العبارة إلى أن القيم السائدة في المؤسسة تعزز التعاون بين العاملين فيما بينهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة السادسة والتي تمثل (لا يقبل رئيسي المباشر المساعدة المتبادلة من أجل حل مشكلة ما داخل العمل) قدر ب: (3.02)، في حين نجد أن انحرافها المعياري قدر ب (1.199) وذلك حسب اتجاه إجابات أفراد العينة، وهذا ما يشير الى درجة مساهمة متوسطة، وقد أشارت قيمة كاي تربيع والتي قدرت ب (14.667) والأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهذا ما يبين أن هناك وجود فروق احصائية وهذا ما يدل على أن الرئيس المباشر لا يتبنى ثقافة المساعدة والتعاون في حل المشكلات داخل الفريق.

- أما العبارة السابعة تمثلت في (تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها)، فقيمة متوسطها الحسابي تقدر ب:(3.37)، وبانحراف معياري قيمته (1.116)، وهذا ما يشير الى أن اتجاه اجابات أفراد العينة يدل على درجة مساهمة متوسطة، وقد تبينت قيمة كاي تربيع وفق وجهات نظر العامل في العمل والتي قدرت ب(31.222)، والتي كانت أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهذا ما يشير الى وجود تشتت مرتفع وفروق

دالة احصائيا، ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة منجم الحديد ونزة تحرص على أن يكون هناك احترام قائم بين العاملين داخل بيئة العمل، وهذا ما تؤكدته مقابلتنا مع رئيس قسم الورشات المركزية حيث أشار في تعليقه على أن التقدير والاحترام داخل المؤسسة واجب وله دور أساسي ومحوري في تطور المؤسسة وهذا ما يؤدي الى ازدهار ومشاركة جميع المستويات بما فيه العامل البسيط.

- أما بخصوص العبارة الثامنة تمثلت (تؤدي المساعدة المتبادلة بين العاملين الى الاهتمام والتركيز على مهمة واحدة حتا الانتهاء منها)، فمتوسط حسابها عالي قدر ب: (3.67)، وانحرافها المعياري قدر ب (960)، وذلك حسب استجابات المبحوثين، وهذا ما يشير الى أن العمال يقرون بأن هناك درجة مساهمة عالية، وقد أشارت قيمة كاي تربيع التي قدرت ب (40.333) والأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية حيث توجد فروق دالة احصائيا، ومنه يمكن القول بأن المساعدة المتبادلة بين العاملين تلعب دوراً مهماً في تحفيزهم على التركيز وإتمام المهام بكفاءة، ومساعدة الاخرين في القيام بالأهداف المشتركة والشعور بالمرح الجماعي عند تحقيق النتائج والدفاع عن زملائهم ومساعدتهم عندما يواجهون المصاعب.

- حققت العبارة التاسعة والتي تمثلت في (تسود روح التعاون والمساواة بين العاملين في بيئة العمل الى تحقيق أهداف المؤسسة) متوسط حسابي عالي قدر ب: (3.72)، وانحراف معياري قدر ب (1.142)، وهذا ما يشير الى أن هناك درجة مساهمة عالية، وقد دلت كاي تربيع المحسوبة التي قدرت ب (32.556) الأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهذا ما يدل على وجود فروق دالة احصائيا، ويمكن تفسير ذلك بأن روح التعاون والمساواة القائمة بين العاملين تزيد من الإنتاجية وذلك من خلال الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي للمؤسسة الذي يفرض على أي عامل من أجل تحقيق الأهداف.

إجمالاً و بشكل عام يمكن القول أن العينة المدروسة تتميز بمستوى عالي من درجة المساهمة وعدم التفرّد في تقسيم العمل، ولكن هناك بعض الصعوبات في تطبيق هذه القيم بشكل فعال في المؤسسة. وهناك أهمية للتقاهم والتعاون بين العاملين في خلق جو من التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير الوقت والجهد. كما تؤكد عينة الدراسة أن القيم التنظيمية تعزز التعاون والمساعدة المتبادلة بين العاملين، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

ويرى الباحثين أن هناك أهمية كبيرة لدور الرئيس المباشر في تعزيز ثقافة المساعدة والتعاون داخل الفريق، وأن ضعف هذا الدور يمكن أن يؤثر سلباً على أداء الفريق. كما أن المؤسسة تحرص على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين جميع العاملين. وهذا ما توصلت إليه دراسة (يوسف محمد أحمد محمد علي) بأن القيم التنظيمية المتمثلة في المساواة بين العاملين والاحترام المتبادل تؤثر على المتغيرات الاجتماعية المتمثلة في المجموعات الصغيرة، ومشاركة العاملين في صنع القرار والعمل الجماعي.

وأيضاً هذا ما أكدته النظرية الوظيفية على ضرورة وجود القيم في الانساق الثقافية، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم وأيضاً أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظراً لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

1-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: تساهم القيم التنظيمية بدرجة قوية في تحقيق العمل الجماعي في المؤسسة الصناعية.

من أجل اختبار الفرضية اعتمدنا على برنامج spss في حساب المتوسط الحسابي والذي قدر إجمالي المحور ب (3.46) ومن خلال هذه القيمة حددنا اتجاه اجابات أفراد العينة والتي تشير الى أن هناك درجة مساهمة عالية، ما يدل على أن فرضيتنا الأولى صادقة، وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن القيم التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحسين العمل الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وبدرجة عالية ، ويمكن للإدارة العمل على تعزيز هذه القيم بواسطة تحفيز العاملين على التعاون والتفاهم والاحترام المتبادل، وتحسين دور الرؤساء المباشرين في تعزيز ثقافة العمل الجماعي.

2 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

1-2 تحليل نتائج المحور الثاني: التوقعات التنظيمية والتفاعل

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى توافر محور التوقعات

التنظيمية والتفاعل

الجدول رقم (10): يبين التحليل الاحصائي اتجاهات أفراد العينة نحو التوقعات التنظيمية

والتفاعل

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة	ترتيب العبارة في المحور	قيمة كا ²
		درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا					
10	التكرار	02	10	22	33	23	3.72	1.039	درجة عالية	01	32.556a
	النسبة %	2.2	11.1	24.4	36.7	25.6					
11	التكرار	03	11	23	32	23	3.68	1.090	درجة عالية	02	28.000a
	النسبة %	3.3	12.2	23.3	35.6	25.6					
12	التكرار	09	16	29	20	16	3.20	1.220	درجة متوسطة	06	11.889a
	النسبة %	10	17.8	32.2	22.2	17.8					
13	التكرار	04	23	27	26	10	3.17	1.073	درجة متوسطة	07	23.889a
	النسبة %	4.4	25.6	30	28.9	11.1					
4	التكرار	07	19	30	21	13	3.16	1.151	درجة متوسطة	09	16.667a
	النسبة %	7.8	21.1	33.3	23.3	14.4					
15	التكرار	08	11	30	23	18	3.36	1.193	درجة متوسطة	04	17.667a
	النسبة %	8.9	12.2	33.3	25.6	20					
16	التكرار	14	18	21	25	12	3.03	1.285	درجة متوسطة	11	6.111
	النسبة %	15.6	20	23.3	27.8	13.3					
17	التكرار	17	14	34	21	04	2.79	1.137	درجة متوسطة	12	26.556
	النسبة %	18.9	15.6	37.8	23.3	4.4					
18	التكرار	07	10	23	34	16	3.47	1.144	درجة عالية	03	26.111a
	النسبة %	7.8	11.1	25.6	37.8	17.8					

5.889a	08	بدرجة متوسطة	1.274	3.17	16	2	24	17	11	التكرار	19
					17.8	24.4	26.7	18.9	12.2	النسبة %	
2.778	10	بدرجة متوسطة	1.363	3.09	17	20	23	14	16	التكرار	20
					18.9	22.2	25.6	15.6	17.8	النسبة %	
10.667	05	بدرجة متوسطة	1.248	3.36	19	25	24	13	09	التكرار	21
					21.1	27.8	26.7	14.4	10	النسبة %	
32.171		بدرجة متوسطة	0.895	3,26						إجمالي المحور	

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بأبعاد التوقعات التنظيمية والتفاعل في مؤسسة مناجم الحديد شرق -ونزة-، ويوضح التوزيع النسبي وفقا لآراء العمال، ويمكن تحليل نتائج هذا الجدول وفقا لنتائج تحليل كل عبارة وفقا لما يلي:

- العبارة العاشرة تمثلت (أحظى بالتقدير والاحترام المتبادل من قبل الإدارة وزملائي في العمل) حيث سجلت هذه العبارة من خلال متوسط الحسابي يقدر ب (3.72)، في حين أن انحرافها المعياري قيمته (1.039) وذلك حسب مجال متوسط اجابات أفراد العينة ، وهذا ما يشير الى أن هناك درجة مساهمة عالية، في حين أشارت قيمة كاي تربيع التي قدرت ب (32.556) والأكبر بكثير من قيمة كاي تربيع الجدولية والتي تبين من خلالها وجود فروق ذات دلالة احصائية، حيث يمكن تفسير ذلك بأن العينة المدروسة تُجيب بشكل إيجابي على هذه العبارة، وهذا يدل على أن العمال يشعرون بأن الإدارة وزملائهم يحترمونها ويقدرهم في العمل.

- يقدر المتوسط الحسابي للعبارة الحادية عشر والتي تمثلت في (يتوقع أصحاب العمل من العمال أداء مهامهم على أكمل وجه) والذي كانت قيمته (3.68)، وانحرافها المعياري تقدر قيمته ب (1.090)، وهذا ما يشير الى أن اتجاه العبارة يدل على درجة مساهمة عالية، في حين أن كاي تربيع قدرت قيمته ب (28.000) والتي تدل على وجود فروق دالة احصائيا، مما

نستنتج أن العمال يشعرون بأن أصحاب العمل يتطلعون إليهم لتحقيق الأداء العالي بدقة وتفاني في العمل.

-حققت العبارة الثانية عشر والتي تمثلت (تهتم الإدارة في مشاركة اتخاذ القرار داخل المؤسسة مع عمالها) بمتوسط حسابي قدر ب (3.20)، وانحراف معياري قدر ب (1.220) وذلك حسب اتجاه اجابات أفراد العينة هذا ما يدل على درجة مساهمة متوسطة، وقد أشارت قيمة كاي تربيع التي قدرت ب (11.889) والتي كانت أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية ما يشير الى أن هناك فروق دالة احصائية، مما نلاحظ أن العينة المدروسة ليست متفقة على هذه العبارة، وهذا يعني أن العمال لا يشعرون بأن الإدارة تهتم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتطوير اجراءات العمل.

-أما بخصوص العبارة الثالثة عشر والتي تمثل (تسمح لك الإدارة بالمشاركة في أمور العمل من خلال عملية التواصل المباشر) فإن متوسطها الحسابي قدر ب (3.17)، في حين أن انحرافها المعياري قدر ب (1.073) والذي يتمثل في درجة مساهمة متوسطة وذلك من خلال اتجاه متوسط اجابات أفراد العينة، كما تشير قيمة كاي تربيع وفق وجهات نظر العامل في العمل والتي قدرت ب (23.889) الأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهذا ما دل على وجود فروق احصائية، وهذا ما يمكن تفسيره بأن عمال منجم الحديد يقرون بأن الإدارة لا تسمح لهم بالتدخل في أمور العمل من خلال التواصل المباشر.

- حققت العبارة الرابعة عشر والتي تتمثل في (تركز إدارة المؤسسة على دعم القرار الذي اتخذته داخل العمل) بمتوسط حسابي قدر ب: (3.16)، في حين قدر انحرافها المعياري بقيمة (1.151)، وحسب اتجاه اجابات أفراد العينة فإنها تشير الى درجة مساهمة متوسطة، في حين قدرت قيمة كاي تربيع ب (16.667) وكانت هي الأخرى اكثر من قيمة كاي تربيع الجدولية حيث دلت على أن هنا فروق دالة احصائية، وهذا ما يمكن من خلاله تفسير أن العمال ليسوا متفقين على هذه العبارة، لأن المؤسسة ليس لها قابلية في دعم العمال وهذا يعني أن العمال ليسوا مقتنعين بأن الإدارة تركز على دعم القرار الذي يتخذه العامل داخل المؤسسة.

- العبارة الخامسة عشر تمثل (**تشعر بأن الإدارة تدعمك لأداء مهامك داخل فريق العمل الخاص بك**) قدر متوسط حسابها ب (3.36)، وانحراف معياري قدرت قيمته (1.193) وهذا ما يشير الى أن اتجاه اجابات أفراد العينة تدل على درجة مساهمة متوسطة، حيث تمثلت قيمة كاي تربيع ب (17.667) والدالة على وجود فروق احصائية، هذا ما يشير إلى أن العمال يشعرون بأن الإدارة تدعمهم لأداء مهامهم داخل جماعات العمل الخاص بهم من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة.

- سجلت العبارة السادسة عشر والتي مفادها (**تقوم الإدارة بتشجيع التكامل بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة**) متوسط حسابي قدر ب (3.03)، وبانحراف معياري قدرت قيمته ب (1.285)، وذلك حسب استجابات المبحوثين، وهذا ما يدل على درجة مساهمة متوسطة حيث تشير كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب (6.111) والأصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية (9.488) وهذا ما يدل عن وجود فروق غير دالة إحصائياً وبالتالي نستنتج أن هناك تجانس على مستوى إجابات المبحوثين وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال ليسوا متقنين على هذه العبارة، وهذا يعني أن العمال ليسوا مقتنعين بأن الإدارة تشجع التكامل بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة.

- أما بخصوص العبارة السابعة عشر التي مفادها (**لا يوجد في مؤسستك تكامل وتناسق بين الوظيفة والعمل**) فسجلت متوسط حسابي قدر ب (2.79) في حين أن انحرافها المعياري قدرت قيمته ب (1.137) وذلك ما يشير الى درجة مساهمة متوسطة، ودلت قيمة كاي تربيع والتي قدرت ب (26.556) والاكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهنا توجد فروق دالة إحصائياً، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يرون و يشعرون بأن مؤسستهم لا يوجد فيها تكامل وتناسق بين الوظيفة والعمل لدعم وتوحيد الجهود والامكانيات المادية والتطويرية للسير بصورة صحيحة نحو الجدية والعمل.

- تمثلت العبارة الثامنة عشر والمتمثلة في (**تواصلك مع الرؤساء والزملاء في العمل يؤدي الى اكتساب مهارة ومعرفة**) حيث سجلت متوسط حسابي قدرت قيمته ب (3.47) وبانحراف

معياري قدر ب(1.144) وذلك حسب مجال متوسط اجابات وافراد العينة والذي يشير الى درجة مساهمة عالية، في حين أشارت قيمة كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب(26.111) والاكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهنا توجد فروق دالة احصائيا مما نستنتج أن العمال يرون بأن التواصل مع الرؤساء والزملاء في العمل يسهم في اكتساب المعرفة وفهم وتطوير المهارات من أجل الاتقان في العمل.

- سجلت العبارة التاسعة عشر والتي مفادها (تساعدك المؤسسة على تفعيل التواصل المتبادل بينك وبين الإدارة) متوسط حسابي قدر ب (3.17)، في حين انحرافها المعياري قدرت قيمته ب (1.274) وذلك حسب استجابات المبحوثين وهذا ما يشير الى وجود درجة مساهمة متوسطة وقد دلت قيمة كاي تربيع والتي قدرت ب (5.889) والأصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية، على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، وبالتالي نستنتج تجانس في اجابات المبحوثين، ويمكن تفسير ذلك بأن العينة المدروسة ليست متفقة على هذه العبارة، وهذا يعني أن العمال لا يشعرون بأن المؤسسة تساعدهم على تفعيل التواصل المتبادل بينهم وبين الإدارة وذلك لعدم تضييع الوقت اللازم للعمل واستغلاله في تحقيق الأهداف.

يدل المتوسط الحسابي للعبارة عشرون والتي تمثلت (تبحث المؤسسة دائما على القيام بالتنسيق الفعال بين الأفراد ومجموعاتهم داخل التنظيم)، الذي قدرت قيمته ب (3.09) وانحراف معياري قدرت قيمته ب (1.363) وهذا ما يشير الى درجة متوسطة، وقد أشارت قيمة كاي تربيع والتي قدرت ب(2.778) والأصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية بأن هناك فروق غير دالة إحصائيا، وبالتالي نستنتج أن العمال ليسوا مقتنعين بأن المؤسسة تبحث دائما عن القيام بالتنسيق الفعال بين الأفراد ومجموعاتهم، وكذا عدم تحديد المهام للأفراد وتنمية كفاءاتهم وعدم ربط الوظائف الإدارية مع بعضها البعض داخل التنظيم.

- يشير المتوسط الحسابي للعبارة الواحد والعشرون والتي تتمثل (يساعد التنسيق بين الإدارة والعمال على خلق بيئة تنظيمية أكثر تحكما وتوجيها) والذي قدر ب (3.36)، في حين أن انحرافها المعياري قدر ب (1.248) وهذا ما يشير الى درجة مساهمة متوسطة، كما دلت قيمة

كاي تربيع التي قدرت ب (10.667) والأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية أن هناك فروق دالة احصائياً، ويمكن تفسير ذلك بأن افراد العينة يقرون بأن التنسيق بين الإدارة والعمال يساعدهم على التحكم والتوجيه حيث تتجلى بربط الاطراف التي تعمل في التنظيم فيما بينها بشكل يحقق الهدف الرئيس للمؤسسة والقيام بواجباتهم بطريقة منظمة مما يكسبهم احترام مرؤوسيههم وهذا ما يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية جيدة.

وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية بأن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دور مؤثر في سلوك الأفراد داخل التنظيم فهم لا يواجهون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات. حيث أن زيادة انتشار ثقافة العمال والمؤسسة ساهمت في التنسيق والتكامل بين الادارة والعمال وذلك بفتح المجال للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار حيث أصبحوا يهتمون بالجانب الاجتماعي والانساني للعمال، كما تزايد اهتمام الادارة بخدمة المجتمع وحل المشاكل الاجتماعية.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية: تساهم التوقعات التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق التفاعل في المؤسسة الصناعية.

من خلال الجدول أعلاه ومن مجمل النتائج يتضح لنا أن التوقعات التنظيمية تساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التفاعل في المؤسسة الصناعية، ذلك بأن متوسطات العبارات تتراوح بين 2.79 و 3.72، مع متوسط الحسابي الكلي للمحور يبلغ 3.26. وهذا يدل على أن استجابات المبحوثين تقع في المجال المتوسط، حيث أن العبارات التي تم دراستها تميل إلى الاتجاه المتوسط. كما تشير العبارات التي تحصلت على متوسط حسابي عالي، مثل "أحظى بالتقدير والاحترام المتبادل من قبل الإدارة وزملائي في العمل" و "يتوقع أصحاب العمل من العمال أداء مهامهم على أكمل وجه" و "تشعر بأن الإدارة تدعمك لأداء مهامك داخل فريق العمل الخاص بك" إلى مساهمة عالية من ناحية أخرى، تشير العبارات التي حصلت على متوسط حسابي يقع في المجال المتوسط، مثل "لا يوجد في مؤسستك تكامل وتناسق بين الوظيفة والعمل" و "تساعدك المؤسسة على تفعيل التواصل المتبادل بينك وبين الإدارة"، و "تقوم

الإدارة بتشجيع التكامل بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة" إلى اتجاه متوسط . كما تتجلى أيضاً أهمية المتوسطات الحسابية في توضيح الاتجاه العام للعبارات، حيث يمكن رؤية أن معظم العبارات تتراوح بين 3 و 3.5. كما يتضح من قيمة كا²، فإن كل العبارات ذات دلالة إحصائية عالية، ومن هنا نستنتج أن فرضيتنا الثانية صادقة.

بشكل عام، يتضح من الجدول أن التواصل والتكامل بين الإدارة والعمال يعتبران مجالات قابلة للتحسين في المؤسسة، حيث يمكن للإدارة أن تعمل على تعزيز هذه الجوانب لخلق بيئة عمل إيجابية وتحسين الأداء العام للمؤسسة. ومنه يمكن القول أن التوقعات التنظيمية لا تحدث التفاعل المناسب في المؤسسة، وهذا يتطلب مزيداً من التحليل والدراسة لتحديد مستويات الارتياح بين الإدارة والعمال بشكل أكثر تفصيلاً وذلك لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة.

3 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

3-1 تحليل نتائج المحور الثالث: الهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى توافر الهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي

الجدول رقم (11): يبين التحليل الإحصائي باتجاهات أفراد العينة نحو الهوية والالتزام الوظيفي

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة	ترتيب العبارة في المحور	قيمة كا ²
		درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً					
22	التكرار	01	12	33	30	14	3.49	0.951	درجة عالية	05	39.444
	النسبة	1.1	13.3	36.7	33.3	15.6					
23	التكرار	08	14	30	26	12	3.22	1.139	درجة متوسطة	10	20.000 ^a
	النسبة	8.9	15.6	33.3	28.9	13.3					
24	التكرار	07	12	24	25	22	3.48	1.220	درجة	07	14.333 ^a

		عالية			24.4	27.8	26.7	13.3	7.8	النسبة	
36.111 ^a	04	بدرجة	1.007	3.54	16	32	30	09	03	التكرار	25
		عالية			17.8	35.6	33.3	10	3.3	النسبة	
24.000 ^a	09	بدرجة	1.138	3.31	12	32	26	12	08	التكرار	26
		متوسطة			13.3	35.6	28.9	13.3	8.9	النسبة	
28.111 ^a	03	بدرجة	1.053	3.64	22	29	26	11	02	التكرار	27
		عالية			24.4	32.2	28.9	12.2	2.2	النسبة	
23.667 ^a	06	بدرجة	1.104	3.48	19	25	30	12	04	التكرار	28
		عالية			21.1	27.8	33.3	13.3	4.4	النسبة	
48.133 ^b	01	بدرجة	5.142	3.79	12	26	32	15	05	التكرار	29
		عالية			13.3	28.9	35.6	16.7	5.6	النسبة	
18.444 ^a	08	بدرجة	1.171	3.42	18	27	27	11	07	التكرار	30
		عالية			20	30	30	12.2	7.8	النسبة	
36.667 ^a	02	بدرجة	1.042	3.76	26	27	29	05	03	التكرار	31
		عالية			28.9	30	32.2	5.6	3.3	النسبة	
38.889 ^c		بدرجة عالية	0.972	3.51						إجمالي المحور	

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بأبعاد الهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد شرق -ونزة-، ويوضح التوزيع النسبي وفقاً لآراء العمال، ويمكن تحليل نتائج هذا الجدول وفقاً لنتائج تحليل كل عبارة وفقاً لما يلي:

- نجد المتوسط الحسابي للعبارة الثانية والعشرون والتي مفادها (توفر لك مؤسستك المعدات والآلات اللازمة التي تضمن لها تميزها عن مؤسسة أخرى في النشاط)، يمثل القيمة (3.49) أما الانحراف المعياري فقيمه (0.951) وهذا ما يشير إلى أن المنحنى العام لاستجابات الباحثين يدل على درجة مساهمة عالية، في حين دلت قيمة كاي تربيع والتي قدرا ب

(39.444) و الأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهنا توجد فروق دالة احصائيا، وبالتالي هذه العبارة تعكس مدى توفر المؤسسة على المعدات والآلات اللازمة لتمييزها عن المؤسسات الأخرى في النشاط، ويمكن القول بأن العاملين يقرون بأن المؤسسة توفر المعدات والآلات المناسبة.

- اما العبارة الثالثة والعشرون والتي تمثلت في (تستقطب مؤسستك العمال المتميزين والوافدين من الخارج اليها) بمتوسط حسابي قدرت قيمته ب (3.22) و انحراف معياري قدر ب (1.139)، وذلك حسب مجال متوسط اجابات أفراد العينة، وهذا ما يدل على وجود درجة مساهمة متوسطة، وأشارت كاي تربيع الجدولية التي قدرت قيمتها ب (20.000) والأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية إلى أن هناك فروق دالة احصائيا، وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال لا يرون أن المؤسسة تقوم بجذب الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل والعمال الوافدين من الخارج والتي تمتلك كوادر مؤهلة وخبرات التي تحتاج الى توظيفها المؤسسة، معا عدم توفير كافة الأساليب التي تجعل بيئة المؤسسة وثقافتها عنصر غير فعال في التأثير على عدد المرشحين من الخارج.

- سجلت العبارة الرابعة والعشرون والتي مفادها (استمراري بالعمل في المؤسسة مرتبط بمصلحتي الشخصية) متوسط حسابي قدر ب (3.48) وانحراف معياري قدرت قيمته ب (1.220)، وهذا ما يشير الى وجود درجة مساهمة عالية في حين دلت كاي تربيع والتي قدرت قيمتها ب (14.333) والاكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية، ومن هنا نستنتج أن الفرد الناجح يتمتع بالعزيمة في الاجتهاد الدافع للعمل وانجاز المهام والاعتماد على النفس وذلك عن طريق توفير بيئة عمل ايجابية تحفز العاملين على البقاء والاستمرار، ومنه يمكن القول بأن العاملين يرون أن العمل في المؤسسة يخدم مصالحهم الشخصية بشكل مباشر.

- أما بخصوص العبارة الخامسة والعشرون والتي تمثل (سماتك الشخصية "مبدع، فضولي، فعال" تجعلك فردا متميزا تتفاعل بها مع الأفراد في المنظمة) سجلت متوسط حسابي قدر ب

(3.54) وانحراف معياري قدر ب (1.007)، ذلك حسب اتجاه اجابات أفراد العينة التي تدل على وجود درجة عالية من المساهمة، ويمكن القول أن التمتع بتقدير الذات وممارسة المسؤولية الشخصية تجعلك فردا متميزا وأن تكون موجهها بالإجراءات والانضباط و المثابرة والسعي المتواصل مع الآخرين في المنظمة يكون بشكل جيد ويكون مبدع بالانفتاح علي التجارب، ومنه نستنتج بأن العاملين يرون أن سمات الشخصية تؤثر بشكل إيجابي على التفاعلات بينهم.

- حققت العبارة السادسة والعشرون والتي مفادها (تشجع مؤسستك الرغبة لدى العاملين في البقاء والاستمرارية بها) متوسط حسابي قدر ب (3.31) بانحراف معياري قيمته (1.138)، هذا ما يشير الى أن هناك درجة مساهمة متوسطة في حين دلت قيمة كاي تربيع والتي قدرت ب (24.000) والأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية أن هناك فروق ذات دلالة احصائية، حيث يمكن القول بأن العاملين لا يرون و يقرون بعدم تشجيع المؤسسة لهم تشجيعاً كافياً للبقاء والاستمرار في العمل بها.

- أما العبارة السابعة والعشرون والتي تمثل (هناك ارتباط بينك وبين زملائك داخل فريق العمل الواحد) حققت متوسط حسابي قدر ب (3.64) وانحراف معياري قيمته (1.053) ، وهذا ما يشير الى وجود درجة مساهمة عالية، ويمكن تفسير ذلك أن الارتباط والعمل بروح الفريق الواحد تعمل على رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم حيث تجمعهم أهداف مشتركة لغرض واحد وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة لهم وأن العاملين يرون أنهم يتعاونون ويشعرون بالارتباط داخل فرق العمل.

- نجد المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة والعشرون والتي مفادها (شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة يولد تماسك فيما بينهم) قيمته قدرت ب (3.48) وانحراف معياري قدر ب (1.104) وهذا ما يشير الى وجود درجة مساهمة عالية، في حين دلت قيمة كاي تربيع والتي قدرت ب (23.667) والاكثر من قيمة كاي تربيع الجدولية إلى أن هناك فروق دالة احصائية، يمكن القول بأن العاملين يرون ويقرون بأن شعورهم بالانتماء يؤثر بشكل إيجابي على تعاونهم وتماسكهم وتحفيزهم من أجل العمل داخل الفريق الواحد.

- تمثلت العبارة التاسعة والعشرون والتي مفادها (وجودك داخل فرق العمل لا يعني بالضرورة الشعور بالانتماء لها) في متوسط حسابي قدر ب (3.79) وانحرافها المعياري قدرت قيمته ب (5.142) وهذا ما يشير الى درجة عالية من المساهمة، يمكن القول بأن العاملين يرون أن عدم الانتماء لفرق العمل يحدث بشكل عشوائي ولا يؤثر بشكل كبير على أدائهم.

- سجلت العبارة الثلاثون والتي تمثلت في (تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي الى التساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الاعمال المنجزة بين العمال) متوسط حسابي قدر ب (3.42) وانحراف معياري قدرت قيمته ب (1.171) وهذا ما يشير الى وجود درجة مساهمة عالية، في حيث دلت كاي تربيع والتي قدرت ب (18.444) والاكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية إلى وجود فروق دالة احصائيا، يمكن القول بأن العاملين يرون ويقرون بأن العمل الجماعي يؤدي إلى توزيع المسؤوليات بشكل متوازن ويزيد من التزامهم بها.

- سجلت العبارة الواحدة والثلاثون والتي مفادها (تحرص على تحمل كل المسؤوليات الموكلة من ادارة المؤسسة) متوسط حسابي قدر ب (3.76) وانحراف معياري قدرت قيمته ب (1.042) وذلك حسب مجال متوسط اجابات أفراد العينة ، وهذا ما يدل على وجود درجة عالية من المساهمة، في حين أشارت قيمة كاي تربيع والتي قدرت ب (36.667) والأكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهنا توجد فروق دالة احصائيا، يمكن القول بأن العاملين يرون أنهم يحملون المسؤوليات الموكلة لهم بشكل جي

3-2 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نص الفرضية: تساهم الهوية التنظيمية بدرجة ضعيفة في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

من اختبار الفرضية تم الاعتماد على برنامج spss في حساب المتوسط الحسابي حيث قدر اجمالي المحور ب (3.51) ، ومن خلال هذا القيمة حددنا اجابات أفراد العينة والتي تشير الى أن هناك درجة مساهمة عالية، وهذا ما يدل على أن فرضيتنا الثالثة لم تتحقق و يمكن الاستنتاج بأن هناك عدد من العوامل المرتبطة بمحور الهوية والالتزام الوظيفي في المؤسسة.

على سبيل المثال، يمكن ملاحظة أن العاملين يرون أن المؤسسة توفر المعدات والآلات اللازمة لتميزها عن المؤسسات الأخرى في النشاط، ويرون أن سمات الشخصية تؤثر بشكل إيجابي على التفاعلات بين الأفراد في المؤسسة، ويرون أن شعورهم بالانتماء يؤثر بشكل إيجابي على تعاونهم وتماسكهم. وعلى الجانب الآخر، يرون أن المؤسسة لا تجذب بما يكفي العمال المتميزين والوافدين من الخارج، ولا يرون تشجيعًا كافيًا من المؤسسة للبقاء والاستمرار في العمل بها، ويرون أن عدم الانتماء لفرق العمل يحدث بشكل عشوائي ولا يؤثر بشكل كبير على أدائهم.

بالتالي، يمكن القول بأن الهوية التنظيمية تساهم بشكل مباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة، وأن العوامل المختلفة المرتبطة بالهوية التنظيمية يمكن أن تساهم بشكل إيجابي أو سلبي على الالتزام الوظيفي لدى العاملين. وبالتالي، يمكن لإدارة المؤسسة العمل على تحسين العوامل المؤثرة بشكل سلبي على الالتزام الوظيفي، مثل جذب العمال المتميزين وتوفير بيئة عمل تشجع على البقاء والاستمرار، وتعزيز شعور الانتماء للمؤسسة وفرق العمل، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة

ثالثًا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرضنا إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتماسك جماعات العمل، وبعد توصلنا لمجموعة من النتائج في دراستنا سوف نبين إظهار الاختلاف والتشابه بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

_ دراسة عاشوري ابتسام بعنوان (الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية)، توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة وأنها ذات علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهو ما يتشابه مع نتائج الدراسة الحالية حيث بينت أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة قوية في تماسك جماعات العمل.

_ اتفقت النتيجة التي توصلنا لها في الدراسة الحالية المتعلقة بان القيم التنظيمية تساهم بدرجة قوية في العمل الجماعي مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (شطي امينة)، التي خلصت إلى ان هناك ارتباط بين للقيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل التي تتجلى في تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه.

_ كما تطابقت نتائج دراستنا مع ما توصلت اليه دراسة (يوسف محمد أحمد احمد محمد علي)، فيما يخص القيم التنظيمية كفاعل أساسي للمنظمة حيث ان الدراسة السابقة خلصت الى أن أكثر مكون للثقافة التنظيمية التي تسود في مجتمع الدراسة هي القيم التنظيمية.

_ كما اختلفت أيضا دراستنا الحالية والتي توصلت الى ان التوقعات التنظيمية تساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التفاعل مع النتيجة التي توصلت اليها الدراسة السابقة والمتمثلة في أن التوقعات التنظيمية تؤثر على المتغيرات النفس.

النتائج العامة للدراسة:

قد أفادتنا هذه الدراسة للتوصل إلى بعض النتائج ويمكن حصرها في ما يلي:

- تمثل القيم التنظيمية الجانب الفكري الأكثر تعبيرا وشمولية للثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

- خلصنا الى أن هناك درجة مساهمة عالية بين القيم التنظيمية والعمل الجماعي

- توصلنا الى وجود درجة مساهمة متوسطة بين التوقعات التنظيمية والتفاعل.

- توصلنا الى وجود مساهمة عالية بين الهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي

من خلال ما تم التطرق له من نتائج فرعية توصلنا الى نتيجة رئيسية مفادها: وجود

درجة مساهمة قوية للثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية

- الارتباط الايجابي بين الثقافة التنظيمية وتماسك جماعات العمل.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل استخدام أسلوب التحليل الكيفي من أجل تفسير وتحليل المعلومات الكمية، التي تحصلنا عليها عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة ثم قمنا بمناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات التي قمنا بصياغتها، فتوصلنا الى اثبات صحة الفرضية الاولى والفرضية الثانية واثبات عدم صحة الفرضية الثالثة، ثم قمنا بمناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الدراسات



خاتمة



خاتمة:

لقد توصلت دراستنا إلى الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتماسك جماعات العمل من خلال صياغة ومعالجة الموضوع بشقيه النظري والميداني، من خلال الجانب النظري قمنا بالتطرق الى متغيرات الدراسة ومعرف الأبعاد التي تتكون منها، أما في الجاني الميداني فقد قمنا بدراستنا على عمال منجم الحديد في حين حاولنا في هذا الدراسة معرفة دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل ومعرفة تكيفها مع البيئة الداخلية والخارجية حيث كانت المساهمة بدرجة قوية على تماسك جماعات العمل وتتأثر بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة لأنها تقوم برفع الإنتاجية وذلك لتحسين كفاءة أي منظمة، حيث تسعى لخلق نوع من الالتزام التي تحدده المنظمة والتي تحققها الثقافة القوية في سلوك الأفراد.

فالثقافة التنظيمية دور هام وكبير في تعلمنا كيفية التعامل معا بعضنا البعض باعتبار أن الفرد كائن اجتماعي وفضولي بطبعه يعيش في تنظيمات مختلفة وفي جماعة تحافظ على المبادئ والقيم التنظيمية، فهي تؤدي إلى التماسك والتفاعل المتبادل القائم بين الأفراد حيث يؤثر ويتأثر بوجوده مع الآخرين، وهذا ما يحقق تنمية روح التعاون في ما بينهم عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف، فالفرد وحد لا يستطيع تحقيق أهدافه إلا بواسطة الانضمام إلى الجماعة.

ومن خلال هذا الدراسة اعتمدنا على بعض المقاربات النظرية التي تبنت هذا الموضوع ومن بينها النظرية البنائية الوظيفية التي تركز على ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث أن القيم التنظيمية هي التي تعطي انسجام في تحقيق الأهداف، أما نظرية العلاقات الإنسانية فركزت على الروح المعنوية للعامل والدافعية ومدى قبول الجماعة للفرد، حيث اهتمت بالتفاعل الاجتماعي من أجل الربط بين الفرد والجماعة.

التوصيات المقترحات:

- من خلال ما توصلنا إليه يمكننا القول بأنه يجب على المؤسسة تقوية عملية التواصل بين العاملين والإدارة من أجل تحقيق التماسك بين فرق العمل.
- يجب على الإدارة تشجيع العمل الذي يقوم به العمال من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة
- يجب على الإدارة أن تجع العامل يقوم بمشاركتها في اتخاذ القرار وعدم تهميشه حتا ولو كان قرار بسيط.
- الابتعاد عن الجانب السلبي والتحلي بالجانب الإيجابي من أجل خلق جو يسوده الاحترام بين العمال والإدارة.
- السعي الى توفير مناخ ملائم للعمال من أجل القيام بالعمل على أكمل وجه



قائمة المصادر

و المراجع



قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المصادر.

1-1 المعاجم :

1) أنتوني غيدنز: علم اجتماع مع مدخلات عربية، ت، فايز صياغ، المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005.

2) أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، إدارة الأنشطة الاجتماعية، 2009.

3) عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار المناهج للنشر، عمان، 2013

4) عدنان أبو مصلح: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ثانياً: المراجع:

1-2 المراجع باللغة العربية:

1-2 الكتب:

5) أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ت، جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، 1991.

6) بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، سوريا، 2020.

7) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ت، رفاعي محمد رفاعي، الرياض، 2004.

8) جمال الدين محمد المرسى : الثقافة التنظيمية والتغيير، الاسكندرية، 2006.

9) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، ط 5، عالم الكتب ، القاهرة، 1984.

- 10) حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر، عمان، 2012.
- 11) حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008
- 12) خواجه عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2005.
- 13) خالد محمد أبو شعيرة، ثائر أحمد غباري: الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 14) سورة الأحزاب: الآية 22.
- 15) سيد محمود الطواب: علم النفس الاجتماعي، الفرد في الجماعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007 .
- 16) سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم الأسس و التطبيقات، الرياض، 2009.
- 17) سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2019.
- 18) عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق الله الصواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات ، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية ، 2003.
- 19) عامر مصباح: علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب الحديث لقاهرة، 2011/2010.
- 20) سمير عباس: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، الجزائر، 2012.
- 21) عدنان يوسف العتوم: علم النفس الجماعة، نماذج وتطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015.

- 22) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2005.
- 23) محمود عكاشة، محمد شفيق: السلوك الاجتماعي، علم النفس الاجتماعي وتطبيقاته، دار الكتب، 1998.
- 24) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 25) مراد مرداسي: مواضيع علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 26) مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والادارة، المنهل للنشر، القاهرة، 2008.
- 27) منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، 2013.
- 28) محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013/2012.
- 29) محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر، 2015.
- 30) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر، عمان، 2016.
- 31) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، عمان، 2020.
- 32) مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 33) مسلم محمد: مدخل الى علم النفس العمل، منشورات قرطبة.
- 34) ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

35) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2004.

2-2 المذكرات والأطروحات الجامعية:

36) ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2014.

37) أمينة شطي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014/2013.

38) رقية محروق: تأثير ظروف العمل على الأداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011/2010.

39) منية قيديم: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2017/2016.

40) هشام زروق: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، بسكرة، 2017/2016.

41) وهيبة عيساوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تلمسان، 2012/2011.

42) يوسف محمد أحمد احمد محمد علي: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

2-3 المجالات العلمية:

- 43) بلال مجيدر: "واقع تماسك جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد 7، عدد 1، 2022.
- 44) حاتم السماتي، براخلية عبد الغني: "تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها"، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، مجلد 1، عدد 1، 2021.
- 45) زهرة خلوف: "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013.
- 46) عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي: "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، 2013.
- 47) عبد الحميد ربراب محروس: "مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية"، مجلة دولية للسياسات العامة، مصر، 2022.
- 48) عماد العيد، نور الدين بوعشة: "الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية
- 2-4 الملتقيات:
- 49) أحمد عزوي، أحمد علماوي: الثقافة التنظيمية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، سعيدة، 2010.
- 2-5 المطبوعات والمحاضرات:
- 50) بوبكر عصمان: نظريات التنظيم دروس مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، 2019.
- 51) حكيمه جاب الله: نظريات التنظيم، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اتصال، جامعة الجزائر 3، 2019، 2020.

52) رضا قجة: محاضرة بعنوان النظرية البنائية الوظيفية (تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2020، 2021.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:

53) ¹ Amany shahin ,Mohamed Ali Abou rida ",organizational culture and Leadership ,Helwan University ,2019



الملاحق



ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان المستخدمة في

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
الاستمارة

موضوع الدراسة

**دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل في
المؤسسة الجزائرية**

دراسة ميدانية بمنجم الحديد الشرق - الونزة-

في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

تحت اشراف:

د. جبلي فاتح

من اعداد الطلبة:

✓ صافي تيمة

✓ تواتي ريمة

السلام عليكم

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، نرجو
من سيادتكم أخذ هذه الاستمارة بعين الاعتبار، وهذا للإدلاء بأرائكم اتجاه الاسئلة الموجودة فيها
وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

ونحيطكم علما بأن المعلومات التي سوف تقدمونها لنا تكون في منتهى الأمن والسرية ولا
تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات السوسيو ديموغرافية:

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 31 سنة الى 40 سنة

من 20 سنة الى 30 سنة

من 51 سنة فما فوق

من 41 سنة الى 50 سنة

3- المستوى الدراسي:

متوسط

ابتدائي

جامعي

ثانوي

4- الحالة الاجتماعية:

متزوج

أعزب

مطلق

أرمل

5- الفئة السوسيو مهنية:

إطارات

إطارات ساميين

أعوان تنفيذ

أعوان تحكم

6- الأقدمية في العمل:

من 16 سنة الى 25 سنة

من 5 سنوات الى 15 سنة

من 35 سنة فما فوق

من 26 سنة الى 35 سنة

المحور الثاني: القيم التنظيمية والعمل الجماعي .

الرقم	العبارات	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
7	تهتم المؤسسة بالمساواة بين العاملين في تقسيم العمل.					
8	في مؤسستنا يوجد اهتمام في ترتيب الأعمال وتجنب التأجيل غير المبرر.					
9	الاتفاق القائم بينك وبين زملائك يخلق جو من التقدير والاحترام المتبادل .					
10	يدرك العاملون أن التعاون فيما بينهم يوفر الوقت والجهد.					
11	القيم السائدة تؤدي الى التعاون بين العمال فيما بينهم .					
12	لا يقبل رئيسي المباشر المساعدة المتبادلة من أجل حل مشكلة ما داخل العمل.					
13	تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها .					
14	تؤدي المساعدة المتبادلة بين العاملين الى الاهتمام والتركيز على مهمة واحدة حتى الانتهاء منها .					
15	تسود روح التعاون و المساواة بين العاملين في بيئة العمل الى تحقيق أهداف المؤسسة .					

المحور الثالث: التوقعات التنظيمية والتفاعل .

الرقم	العبارات	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
16	أحظى بالتقدير والاحترام المتبادل من قبل الادارة وزملائي في العمل .					
17	يتوقع أصحاب العمل من العمال أداء مهامهم على أكمل وجه .					
18	تهتم الادارة في مشاركة اتخاذ القرار داخل المؤسسة مع عمالها .					
19	تسمح لك الإدارة بالمشاركة في أمور العمل من خلال عملية التواصل المباشر					
20	تركز إدارة المؤسسة على دعم القرار الذي اتخذته داخل العمل .					
21	تشعر بأن الإدارة تدعمك لأداء مهامك داخل فريق العمل الخاص بك .					
22	تقوم الإدارة بتشجيع التكامل بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة .					
23	لا يوجد في مؤسستك تكامل وتناسق بين الوظيفة والعمل .					
24	تواصلك مع الرؤساء والزملاء في العمل يؤدي الى اكتساب مهارة ومعرفة					
25	تساعدك المؤسسة على تفعيل التواصل المتبادل بينك وبين الإدارة .					
26	تبحث المؤسسة دائما على القيام بالتنسيق الفعال بين الأفراد ومجموعاتهم داخل التنظيم.					
27	يساعد التنسيق بين الإدارة والعمال على خلق بيئة تنظيمية اكثر تحكما وتوجيها.					

المحور الرابع: الهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي.

الرقم	العبارات	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
28	توفر لك مؤسستك المعدات والآلات اللازمة التي تضمن لها تميزها عن مؤسسة أخرى في النشاط					
29	تستقطب مؤسستك العمال المتميزين والوافدين من الخارج إليها					
30	استمراري بالعمل في المؤسسة مرتبط بمصلحتي الشخصية					
31	سماتك الشخصية (مبدع، فضولي، فعال) تجعلك فردا متميزا تتفاعل بها مع الأفراد في المنظمة					
32	تشجع مؤسستك الرغبة لدى العاملين في البقاء والاستمرارية بها.					
33	هناك ارتباط بينك وبين زملائك داخل فريق العمل الواحد .					
34	شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة يولد تماسك في ما بينهم.					
35	وجودك داخل فرق العمل لا يعني بالضرورة الشعور بالانتماء لها .					
36	تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي الى التساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الاعمال المنجزة بين العمال.					
37	تحرص على تحمل كل المسؤوليات الموكلة لك من إدارة المؤسسة.					

ملحق رقم (02): الموقع الجغرافي لمنجم الحديد الشرق - ونزة



ملحق رقم (03) يمثل الهيكل التنظيمي لمنجم ونزة

إدارة منجم ونزة

الهيكل التنظيمي لمنجم ونزة



ملخص الدراسة باللغة العربية:

عنوان المذكرة: دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل.

هدفت دراستنا الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل، حيث تم تحليل الثقافة التنظيمية الى ثلاثة أبعاد هي: القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الهوية التنظيمية، كما تم تحليل تماسك جماعات العمل هو الآخر الى ثلاثة أبعاد : العمل الجماعي، التفاعل، الالتزام الوظيفي، وبالإعتماد على المنهج الوصفي أجريت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة بلغت 105 مفردة متواجدين على مستوى مؤسسة منجم الحديد شرق ونزة، ولجمع المعلومات والمعطيات اللازمة اعتمدنا على أدواتي الاستبيان والمقابلة، وبعد ذلك قمنا بتحليلها عن طريق أسلوب التحليل الإحصائي spss والكيفي من أجل الوصول الى تحديد درجة مساهمة الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تماسك جماعات العمل، القيم التنظيمية.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Title of the memo:The role of organizational culture in the cohesion of work groups.

Our study aimed to identify the role of organizational culture in the cohesion of work groups, where the organizational culture was analyzed into three dimensions: organizational values, organizational expectations, and organizational identity. The cohesion of work groups was also analyzed into three dimensions: teamwork, interaction, and commitment functional, and based on the descriptive approach the study was conducted on a regular random sample of 105 individuals who are present at the iron mine corporation in East Ouenza, and to collect the necessary information and data, we relied on the questionnaire and interview tools, and then we analyzed them using the spss and qualitative statistical analysis method in order to determine the degree of culture's contribution organizational cohesion of working groups

Keywords: organizational culture, work group cohesion, organizational values.